Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky

Diplomová práce

2010 **Michaela Štádlerová**

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Vytvoření důvěry ve virtuálních týmech prostřednictvím komunikace

Vypracovala: Michaela Štádlerová

Vedoucí práce: Ing. Jan Klas, Ph.D.

Rok vypracování: 2010

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra systémové analýzy

Fakulta informatiky a statistiky
2009/2010



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Michaela Štádlerová
Studijní program: Aplikovaná informatika
Obor: Informační management

Název tématu: **Vytvoření důvěry ve virtuálních týmech prostřednictvím komunikace**

Rozsah práce: 60 stran

Zásady pro vypracování:

1. Stručný popis virtuálního týmu, stručný popis komunikace (vybrané druhy komunikace / komunikačních médií)
2. Stručný popis vybraných teoretických přístupů k důvěře ve virtuálních týmech
3. Návrh vlastního modelu, porovnání s vybranými existujícími modely

Seznam odborné literatury:

1. DĚDINA, J. -- ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy : nejnovější přístupy a trendy : organizační vztahy a chování : jednotlivci, skupiny, týmy : síťové a virtuální organizace, strategické aliance : procesní organizování : komunikace a rozhodování : organizační kultura*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
2. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams.
3. Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in

Datum zadání diplomové práce: **září 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **prosinec 2009**

Bc. Michaela Štádlerová
Řešitelka

Ing. Jan Klas, Ph.D.
Vedoucí práce

prof. Ing. Petr Doucek, CSc.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Jan Seger, CSc.
Děkan FIS VŠE

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpala informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Berouně dne 2.5.2010 Podpis: .....

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu ing. Janu Klasovi, Ph.D. za cenné rady a výborné „virtuální vedení“, které bylo přínosem pro tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat rodině za nepřetržitou podporu a všem z NTNU, konkrétně panu profesorovi Bjørn Otto Elvenes za jeho inspirativní a netradiční přednášky a diskuze.

Abstrakt

Tato práce je zaměřená na vytvoření důvěry pomocí komunikace ve virtuálních týmech. Cílem je nejdříve charakterizovat virtuální týmy a jejich specifika, shrnout teoretické přístupy k důvěře z kterých vychází teorie důvěry ve virtuálních týmech, vymezit specifika komunikačního procesu ve virtuálních týmech a navrhnout vlastní model důvěry založený na komunikaci. Navrženého modelu je docíleno na základě vlastního výzkumu konkrétně analýzou, syntézou a vlastním shrnutím poznatků. Vlastní shrnutí zahrnuje omezení studií a slabé stránky výzkumu, které navržený model eliminuje. Model je založen na aktivní formě důvěry, která je vytvářena v první části na aktivním přístupu a komunikaci vedoucího, který se liší od manažera, tím že umí poskytovat rozumnou důvěru a v další fázi pomocí dialogu vedoucí ke sdíleným mentálním modelům. Na základě modelu je popsán proces fungování důvěry v jednotlivých fázích životního cyklu virtuálního týmu společně s konkrétními implikacemi pro vedoucího, jak vytvořit důvěru ve virtuálních týmech prostřednictvím komunikace.

Klíčová slova: virtuální týmy, důvěra, komunikační technologie, technika dialogu, mentální modely

Abstract

The main objective of this thesis is to propose the model of trust based on communication. The objective is to first characterize virtual teams, summarized the theoretical approaches to trust in virtual teams, define the specifics of the communication process in virtual teams and design own model of trust based on communication. The proposed model is achieved on the basis of own research specifically: analysis, synthesis and detailed summary. The summary includes limitations of particular papers and weaknesses of research, what is taken into the consideration for the proposed model. The proposed model is based on the active form of trust that is build on proactive approach of team leader in the first phase of virtual team's life cycle and later on communication strategies through dialogue technique leading to shared mental models. The proposed model describes the process of building trust in first two stages of the virtual team's life cycle together with the implications for the leader: How to build trust in virtual teams through the communication.

Key words: virtual teams, trust, communication technology, dialogue technique, mental models

Obsah

1. Úvod ... 13
1.1 Cíle práce a postup k jejich dosažení ... 14
2. Virtuální tým a jeho charakteristiky ... 16
2.1 Vymezení pojmu virtuálního týmu ... 16
2.2 Rozdíl virtuálních týmů oproti klasickým týmům ... 17
2.3 Výhody virtuálního týmu ... 18
2.4 Nevýhody virtuálního týmu ... 19
2.5 Využití virtuálních týmů v praxi ... 20
3. Důvěra ... 21
3.1 Důležitost důvěry ve virtuálních týmech ... 21
3.2 Definice důvěry ... 22
3.3 Druhy důvěry ... 22
4. Hlavní teoretické přístupy k důvěře ... 24
4.1 Teorie založené na zkušenosti ... 24
4.1.1 Racionální přístup k důvěře ... 24
4.1.2 Reflexivní přístup k důvěře ... 26
4.2 Teorie nezaložené na zkušenosti ... 27
4.2.1 Institucionální přístup k důvěře ... 28
4.3 Teorie důvěry ve virtuálních týmech ... 28
4.3.1 Rychlá důvěra ... 29
4.3.2 Znalostní důvěra ... 29
4.3.3 Důvěra založená na zvycích ... 30
5. Komunikace ve virtuálních týmech ... 32
5.1 Komunikační proces ... 32
5.2 Vzdálenost a komunikace ... 33

5.3 Informační a komunikační technologie a elektronická blízkost 33
5.4 Technický aspekt informačních a komunikačních technologií 35
5.5 Sociální aspekt informačních a komunikačních technologií 35
6. Důvěra a komunikace ve virtuálních týmech 37
6.1 Analýza empirických studií 37
6.1.1 Vyhledávací kritéria a popis souboru dat 37
6.1.2 Identifikace relevantní literatury 38
6.1.3 Charakteristiky pro třídění 39
6.2 Výsledky analýzy a diskuze 43
6.2.1 Použitá teorie 43
6.2.2 Použitý subjekt 43
6.2.3 Velikost týmu a délka spolupráce 44
6.2.4 Použitá média 44
6.2.5 Důležitost komunikace v tváří tvář 45
6.2.6 Efektivní komunikace 46
6.2.7 Kulturní odlišnosti 48
6.2.8 Školení 49
6.2.9 Role důvěry 49
6.2.10 Komunikace a důvěra 52
6.3 Závěry analýzy 53
7. Vytvoření modelu důvěry založeném na komunikaci 55
7.1 Týmový vedoucí a poskytování rozumné důvěry 55
7.2 Životní cyklus virtuálního týmu a důvěra 56
7.2.1 Formování týmu 56
7.2.2 Organizování 57
7.3 Odlišnosti mezi členy týmu bránící znalostní důvěře 57
7.4 Sdílené mentální modely ve virtuálním týmu 59
8. Model důvěry založený na komunikaci 62

8.1 Proces vytváření důvěry ve VT 62
8.2 Vlastní navržený model důvěry založený na komunikaci 64
8.2.1 Omezení navrženého modelu 66
8.3 Srovnání navrženého modelu 66
8.4 Implikace pro vedoucího 67
9. Závěr 69
9.1 Zhodnocení naplnění cílů práce a vlastní přínos autorky 70
10. Terminologický slovník 72
11. Použité zdroje 73
12. Přílohy 76

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Racionální přístup k důvěře [Mayer, 1995] 26

Obrázek 2 – Matice rozumné důvěry [Covey, 2008] 27

Obrázek 3 – Prvky důvěryhodnosti v životním cyklu virtuálního týmu (autorka dle [Greenberg, 2007]) . 30

Obrázek 4 – Komunikační proces ve virtuálních týmech (autorka založeno na [Dědina, 2007]) 32

Obrázek 5 – Model fungování důvěry [Covey, 2008] 50

Obrázek 6 – Tři kritické faktory pro úspěšný virtuální tým [Baan, 2008, str. 351] 53

Obrázek 7 – Obecné znázornění vytváření důvěry ve virtuálních týmech [Hung, 2004, Figure 1]) 63

Obrázek 8 – Model důvěry založený na komunikaci [autorka] 64

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Klíčové charakteristiky virtuálních týmů (autorka dle [Dubé, 2004, str. 8]) 17
Tabulka 2 – Rozdělení komunikačních médií (autorka dle [Julsrud, 2008]) 34
Tabulka 3 – Shrnutí bohatosti a sociální přítomnosti média [Bradley, 2008, str. 334] 36
Tabulka 4 – Souhrn nalezených studií v letech 1998 – 2008 [autorka] 39
Tabulka 5 – Seznam identifikovaných vědeckých časopisů [autorka] 39
Tabulka 6 – Seznam identifikovaných konferencí [autorka] 39
Tabulka 7 – Rozdělení studií dle subjektu velikosti týmu a délky spolupráce [autorka] 40
Tabulka 8 – Identifikované použité techniky sběru dat [autorka] 41
Tabulka 9 – Použitá teorie ve studiích [autorka] 41
Tabulka 10 – Druhy úkolů použitých ve studiích [autorka] 42
Tabulka 11 – Použitá média v jednotlivých úkolech [autorka] 42
Tabulka 12 – Hlavní témata studií [autorka] 43
Tabulka 13 – Porovnání navrženého modelu s modelem ([Hung, 2004]) [autorka] 67
Tabulka 14 – Porovnání slabých stránek výzkumu s navrženým modelem [autorka] 70

1. Úvod

„Design navržen v Irsku, marketing řízen ze Švýcarska, výroba v Číně a *kontrola kvality v Kalifornii*[1]*“* = myš k počítači

Běžný výrobek, který vznikl díky týmové spolupráci lidí z různých kontinentů, kteří komunikovali pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT) a nikdy se pravděpodobně nepotkali tváří v tvář - pracovali tedy v tzv. virtuálním týmu. Co bylo dříve nepředstavitelné, je dnes již díky rozvoji ICT běžně využívanou praxí většiny globálních organizací jako jsou např. Logitech, Microsoft, Siemens apod.

Rozvoj ICT, tak umožnil organizacím spojovat se v dynamické sítě a rychleji reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí a požadavky zákazníků. Virtuální týmy tak nabízejí organizaci flexibilitu, nižší náklady a lepší využití zdrojů nezbytných k dosažení stále se měnících úkolů společností operujících ve vysoce dynamickém globálním obchodním prostředí. Jak tvrdí [Duarte, 2001] v dnešním podnikatelském prostředí, se musí organizace adaptovat rychle nebo zaniknou.

I když ICT hraje zajisté důležitou roli ve virtuálních týmech, ani nejlepší technologie neučiní automaticky virtuální tým úspěšným. Virtuální tým se i přes svá specifika daná převážnou komunikací pomocí ICT musí zabývat základními problémy jakými jsou mezilidské vztahy a týmová práce stejně tak, jako je tomu u týmů klasických. Mezi klíčové faktory, které vedou k úspěchu virtuálního týmu, tak patří: silné vedení, stanovení cílů, zřetelná komunikace a vysoká míra důvěry.

Právě poslední zmíněný faktor – „důvěra“ bývá často citována[2] jako jedna z nejdůležitějších a nejnáročnější témat týkajících se virtuálních týmů. Důvěra ve virtuálních týmech je považována za tmel globálního pracovního prostoru, kde ani sebelepší technologie nepomůže k vytvoření vztahu mezi členy týmu. Bez důvěry, partneři otevřeně nesdílejí informace a transakce musí být opatrně uzavírány a monitorovány. Například[3] Orange, odvětví mobilní komunikace France Telecom, který působí v rychle se měnícím odvětví na dynamicky, nepředvídatelném a

[1] Příklad týmu společnosti Logicech citován v [Bergiel, 2008].

[2] Např. [Zigurs, 2003].

[3] Příklad uveden v [Lawley, 2006].

konkurenčním trhu, identifikoval nízkou hladinu důvěry mezi členy virtuálního týmu jako hlavní překážku ve výrobě nových výrobků, která následně vedla k omezení v dosahování organizačních cílů. Naopak pokud je dosaženo vysokého stupně důvěry, organizace mohou pracovat efektivněji a adaptovat se tak rychleji na měnící se okolnosti.

Důvěra, která je v běžných vztazích budována opakovanými osobními interakcemi, je ve virtuálním kontextu označována jako tzv. paradoxemem vzdálené práce (paradox of distributed work), kde na jedné straně je potřeba důvěru vytvářet, ale zároveň je těžké ji vytvořit právě díky nedostatku osobní spolupráce.

V prostředí, kde stále více organizací i v České republice využívá výhod ICT (v roce 2003 zaměstnávaly pouze 4% podniků v ČR[4] své zaměstnance na dálku, v roce 2006 již 26%) s sebou přináší důležitost porozumění virtuálním týmům a faktorům, které umožňují jejich úspěch. V této diplomové práci se zaměřuji konkrétně na dva klíčové faktory úspěchu virtuálního týmu – na důvěru a komunikaci, kterým je zapotřebí porozumět a umět s nimi vhodně zacházet.

1.1 Cíle práce a postup k jejich dosažení

Cílem této diplomové práce je shrnout a stručně popsat vybrané teoretické přístupy k vytvoření důvěry ve virtuálních týmech a navrhnout model založený na komunikaci.

Konkrétní cíle práce a způsoby jejich dosažení jsou následující:

- Kapitola 2 – charakterizovat virtuální týmy a jejich specifika
- Kapitola 3 - 4 – vymezit pojem důvěra, shrnout a stručně popsat vybrané teoretické přístupy k vytvoření důvěry ve virtuálních týmech
- Kapitola 5 – shrnout a stručně popsat komunikační proces a jeho specifika ve virtuálních týmech

Cílů bude dosaženo na základě rešerše dostupné odborné literatury a odborných článků z dostupných databází.

- Kapitola 6 - 7 – navrhnout vlastní model důvěry založený na komunikaci
- Kapitola 8 – srovnat model s modelem existujícím a uvést implikace pro vedoucího virtuálního týmu

[4] Zahrnuje podniky, kromě finančního sektoru, zaměstnávající 10 a více osob. Jejich zaměstnanci, pracují část času mimo podnikové budovy a přistupují vzdáleně k podnikovému IT systému. Statistika eurostat dostupná z http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/ citováno 4.4.2010

Cílů bude dosaženo na základě vlastního výzkumu – identifikací relevantních empirických studií zabývající se tématem komunikace a důvěry ve virtuálních týmech, jejich následnou analýzou, syntézou a shrnutím, společně s využitím vlastních zkušeností a studiem odborné literatury.

Tato práce by tak měla být nápomocná vedoucím virtuálních týmů, kterým by měla poskytnout vhled do fungování důvěry v jednotlivých fázích životního cyklu virtuálního týmu a umožnit jim připravit se na možné problémy, které mohou vzniknout. Na základě této práce by si tak měli být vědomi důležitosti důvěry a být schopni aktivně důvěru pomocí komunikace vytvářet a udržovat.

2. Virtuální tým a jeho charakteristiky

Cílem této kapitoly je stručně shrnout pojem virtuálního týmu, jeho vymezení v rámci často zaměňovaných termínů, popis jeho klíčových charakteristik, hlavní výhody a nevýhody a jeho využití v praxi.

2.1 Vymezení pojmu virtuálního týmu

Virtuální tým bývá v literatuře často definován jako: skupina jednotlivců, kteří pracují na sobě závislém úkolu napříč prostorem, časem, hranicemi organizace a spolupracují převážně za pomoci informační a komunikační technologie (dále ICT) k dosažení společných cílů [Powell, 2004]. Virtuální týmy bývají často v literatuře nejasně definovány nebo zaměňovány s pojmy jako jsou, virtuální skupina a virtual community často také nazývanou online virtual community. Považuji proto za důležité virtuální tým jednoznačně vymezit ve vztahu k výše uvedeným pojmům a zamezit tak možným nedorozuměním.

Ve virtuálních skupinách probíhají vzájemné interakce mezi jednotlivci také pomocí ICT a jsou založené na nějakém společném zájmu či cíli. Ovšem jak uvádí [Dubé, 2004] skupina má velmi málo nebo žádné společné cíle, málo společných interakcí a lidé pracují nezávisle na sobě.[Dubé, 2004] dále uvádí rozdíl na konkrétním příkladě. Skupina prodejních zástupců, kteří tráví většinu svého času na cestách a tak společně spolupracují virtuálně, nejsou virtuálním týmem.

Ve virtuálních nebo online virtuálních komunitách probíhají interakce také pomocí ICT. Tyto komunity mohou sdílet společný zájem, účast je dobrovolná a výsledek není specificky ohodnocen. Cíle se mohou měnit a často vyplynou až během procesu účasti, čímž se dle [Dubé, 2004] odlišuje od virtuálního týmu, který je vytvářen za účelem splnění specifického úkolu.

[Bedrnová, 2007, str. 138] tak jednoznačně charakterizuje tým třemi faktory: 1) v týmu neexistuje vnitřní formální organizační struktura, 2) členové týmu jsou společně odpovědní za výsledky týmu a podávají společný výkon a 3) tým je obvykle dočasnou strukturou sestavovanou za účelem realizace určitého projektu čímž se tak liší od skupiny.

Další pojmem, který bývá často v kontextu virtuálních týmů zmiňován je koncept „virtuální organizace“. Virtuální organizace se dle [Nohria, 1994] ve většině případů vztahuje k novému typu organizace založeném na ICT, kde většina interakcí, koordinace a komunikace je založena na zprostředkované komunikaci. Hlavním znakem virtuální organizace je dle [Boudreau, 1998] její závislost na spojenectví a partnerství s ostatními organizacemi. Virtuální organizace se

mohou skládat z virtuálních a tradičních týmů, a virtuální týmy se můžou nebo nemusí rozvinout do virtuální organizace s formální strukturou.

2.2 Rozdíl virtuálních týmů oproti klasickým týmům

Všechny týmy prochází společnými procesy jako jsou komunikace, koordinace, a spolupráce s cílem dosáhnout společného cíle. Zatímco klasické týmy procházejí těmito procesy převážně v rámci interakcí v tváří tvář, virtuální týmy převážně použitím ICT. [Dubé, 2004] tvrdí, že klasický tým používá také ICT a to především k podpoře své práce např. k výměně elektronických dokumentů, ale převaha ICT ve virtuálních týmech je hlavním faktorem, který je od sebe diferencuje. Geografická rozptýlenost, která je součástí definice virtuálního týmu ovšem neznamená, že členové týmu musí nutně spolupracovat napříč kontinenty. Pokud si zvolí komunikovat převážně pomocí ICT, mohou mezi sebou spolupracovat i například týmy jedné organizace s pobočkami v různých městech v rámci stejného regionu. Na geografickou rozptýlenost lze tak tedy pohlížet spíše jako na charakteristiku, která může činit virtuální tým více komplexnějším, než jako na jeho definující charakteristiku.

Důležité je také zmínit, že na virtuální týmy nelze pohlížet jako na stejné jednotky, ale je zapotřebí použít tzv. vícedimenziónálního pohledu a rozlišovat mezi nimi dle jejích konkrétních nastavení, které mohou činit práci ve virtuálních týmech méně či více komplexní. (Viz Tabulka 1 – Klíčové charakteristiky virtuálních týmů (autorka dle [Dubé, 2004, str. 8]))

		Stupeň komplexity	
		Nízký <--------->	**Vysoký**
Charakteristiky vztahující se k základům virtuální týmové práce	Míra závislosti na ICT	Nízká míra	Vysoká míra
	Rozmanitost ICT	Vysoká rozmanitost	Nízká rozmanitost
	Dovednosti ICT u člena týmu	Velké	Malé
Charakteristiky, které činí virtuální týmovou spolupráci více komplexní	Velikost týmu	Velká	Malá
	Geografická rozptýlenost	Lokální	Globální
	Délka projektu/úkolu	Dlouhé období	Krátké období
	Předchozí sdílené pracovní zkušenosti	Značné zkušenosti	Žádné zkušenosti
	Úvazek člena	Plný úvazek	Částečný úvazek
	Stálost člena	Stálé členství	Měnící se
	Úkolová provázanost	Malá	Velká
	Kulturní diverzita (národní, organizační, profesní)	Homogenní	Heterogenní

Tabulka 1 – Klíčové charakteristiky virtuálních týmů (autorka dle [Dubé, 2004, str. 8])

Například globální virtuální tým, který je dle [Jarvenpaa, 1999] definován jako: *„dočasný, kulturně odlišný, geograficky rozptýlený a elektronicky komunikující“*, kde zároveň členové

týmu nikdy dříve nespolupracovali dohromady, bude charakteristický větším stupněm komplexity a vyžadovat jiné nastavení a vedení než tým, který má možnost se v úvodu práce setkat tváří v tvář a na společném úkolu pracovat v rámci jedné kultury a organizace.

2.3 Výhody virtuálního týmu

Potencionální výhody virtuálního týmu se odvíjejí od jeho konkrétního nastavení a často se liší na základě jeho charakteristik týkající elektronická komunikace, geografické rozptýlenosti, či kulturních odlišností.

Využití elektronické komunikace poskytuje oproti komunikaci tváří v tvář dle [Bergiel, 2008] výhody v podobě redukce času, nákladů na dojíždění a s tím spojené náklady na ubytování včetně denních nákladů v místě cesty. Například IBM odhaduje ušetření nákladů na cestovné v hodnotě 50 milionů dolarů [Baskerville, 2007]. Organizaci také mohou odpadnout náklady na výstavbu, či pronájem kanceláří, parkovacích míst apod. Možnost zaměstnat talentované pracovníky bez nutnosti jejich přesunu, je tak výhoda nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance, pro které může být stěhování nejen nákladné ale i stresující [Bergiel, 2008].

Spolupráce zaměstnanců z různých organizací, či kontinentů přináší organizaci diversifikaci a kreativitu, kdy různé pohledy přinášejí nová řešení. Organizace tak získává přístup k novým zdrojům a rozmanitým znalostem. Zaměstnancům, kteří se stávají členy virtuálního týmu přináší tato zkušenost dle [Bergiel, 2008] nejen flexibilitu, ale také jistou míru nediskriminačního prostředí. Ve virtuálním prostředí není fyzický handicap překážkou stejně tak jako otázka vzhledu, barvy pleti[5], či náboženství. Zaměstnanci jsou tak primárně ohodnoceni dle jejich produktivity než podle jiných vnějších atributů.

Organizaci, která využívá virtuálních týmů se může naskytnout konkurenční výhoda, kdy může nabízet například servis 24/7 a v dynamicky měnícím se prostředí. Každý člen týmu tak pracuje ve svém standardním pracovním režimu a střídají se navzájem dle časového pásma. Stejně tak může organizace maximalizovat využití svého lidského kapitálu a využít svého zaměstnance v několika virtuálních týmech. Zda však organizace využije těchto výhod záleží na celkově vhodném nastavení daného týmu [Duarte, 2001].

[5] Týká se pouze jistého nastavení týmu, kde se nevyužívá například videokonference, či setkání tváří v tvář.[poznámka autorky]

2.4 Nevýhody virtuálního týmu

Hlavní výhoda, spočívající v elektronické komunikaci, která umožňuje velkou míru flexibility se v nevhodně nastaveném týmu může stát hlavním omezením, které je nutné překonat. Hlavním problémem je nutnost spoléhat se na počítačově zprostředkovanou komunikaci, kdy například v rámci její nesynchronnosti nemusí odesílatel získat ihned zpětnou vazbu, což může u některých jednotlivců vzbuzovat nejistotu a možnou laxnost v přístupu druhé strany.

Pokud jsou členové virtuálního týmu z různých kontinentů a kultur, problém komunikace je o to markantnější a do popředí se mohou dostat problémy související se společně používaným komunikačním jazykem, který může znamenat jistý handicap. Dalším možným problémem, který může nastat je například střet kultur, kde vnímání různých signálů je v odlišných kulturách vnímáno odlišně. [Dědina, 2007] také uvádí, že v různých kulturách je například různé vnímání času, což může způsobit problémy při účasti na plánovaných virtuálních schůzkách. Časové posuny způsobené geografickou rozptýleností týmu jsou tak dalším faktorem, který je nutno brát v úvahu.

S elektronickou komunikací souvisí také problém ve spolehlivosti a používání jednotlivých technologií. Členové týmu mohou mít odlišný přístup k různě kvalitním technologiím a být zvyklí je používat pro jiné účely a jiným způsobem než ostatní. Důležité je také brát zřetel na různé problémy týkající se internetového připojení a obecně technické problémy, které nelze vždy zcela eliminovat. Dle [Bedrnová, 2007] tak celková komplexita elektronické komunikace klade vysoké nároky na komunikační a osobnostní dovednosti. Dovednosti v používání ICT tak hrají kritickou roli pro všechny zúčastněné ve virtuálním týmu a např. [Lipnack, 2000] uvádí možnost vzniku tzv. generační propasti mezi mladou generací, zvyklou používat běžně ICT a jejich staršími kolegy, kteří za nimi mohou zaostávat.

Celkově je třeba již při výběru členů do virtuálního týmu zohledňovat všechna možná specifika elektronické komunikace, která vyžadují od zúčastněných osob zvláštní dovednosti. [Joinson, 2002] také zmiňuje, že virtuální prostředí není vhodné pro každého a lidé, kteří jsou stimulovány interakcemi ostatních, mohou být virtuálním prostředí neúspěšní. Stejně tak virtuální prostředí může negativně působit na psychiku zaměstnance, který si může začít připadat izolovaně.

Všechny zmíněné nevýhody mohou být jak prohloubeny, tak eliminovány ze strany manažera, který musí být dostatečně proškolen, nejen v přístupu vedení virtuálního týmu, ale také v oblasti týkající se vhodnosti zvolených komunikačních technologií a vhodným výběrem zaměstnanců.

2.5 Využití virtuálních týmů v praxi

V praxi se virtuální týmy uplatňují dle [Dědina, 2007] při řešení stejných problémů, jako řeší týmy klasické. V některých oblastech, kde je možné využít výhod virtuálních týmů, jako je jeho vysoký inovační potenciál či různorodost názorů, se však jeho využití přímo nabízí.

Například organizace často využívají potenciál virtuálních týmu v podobě projektových, či vývojových týmů. Typickým výsledkem těchto týmů je nový produkt, informační systém, nebo organizační proces. Vývojové týmy často spolupracují na vývoji nového software, kde většina práce spočívá na předem definovaných návrzích a tím jsou značně eliminována případná nedorozumění, která se mohou ve virtuálním prostředí objevovat.

Virtuálních týmů dle [Duarte, 2001] také často využívají konzultantní firmy, které tak mohou využívat sítě externích partnerů a jejich interních či externích databází. Stejně tak tzv. paralelní týmy, který využívají různorodosti členů, jejíž náplní práce bývá většinou sběr dat a jejich analýza, z kterých následně vyvozují doporučení týkající se např. vylepšení procesů v organizaci nebo doporučení pro řešení specifického podnikového problému. Organizace také často využívají výhody globálních virtuálních týmů, které mohou nahradit nutnost externí konzultační firmy a umožňují jim navrhovat doporučení v globální perspektivě.

Výhodu v podobě časové rozptýlenosti využívají i tzv. servisní týmy, které umožňují stálý provoz. Technici jsou situováni po celém světě tak, aby „následovali slunce“. Pracují vždy ve své denní směně po jejímž skončení předají práci týmu v dalším časovém pásmu. Celý den je tak pokryt, bez nutnosti jakýchkoliv nočních směn.

Využívány bývají i tzv. „akční týmy“, které nabízejí okamžitou odpověď na pohotovostní situaci. Na druhou stranu mohou být virtuální týmy používány i pravidelně a plnit tak danou funkci jako např. účetnictví, finance, školení, nebo výzkum a vývoj [Dubé, 2004].

Shrnutí kapitoly: Virtuální týmy jsou stále častěji využívanou alternativou ke klasickým týmům. Od klasických týmů je odlišuje jejich převážné spolehnutí se na ICT. Na virtuální tým nelze nahlížet jako na binární jednotku, ale je nutné mezi nimi rozlišovat v závislosti na jejich charakteristických znacích. Hlavní výhodou virtuálních týmů je jejich flexibilita ve využívání zdrojů, které nejsou omezeny vzdáleností a s nimi spojené finanční úspory. Na druhou stranu uvedené výhody mohou být v nevhodně nastaveném virtuálním týmu i jejich omezeními. Elektronická komunikace si klade značné nároky na jejich uživatele a také na nutnost technické podpory týkající se možných problémů. Virtuální týmy se uplatňují v celé řadě oblastí, ale nejčastěji bývají použity v oblastech, kde mohou poskytovat konkurenční výhodu a úsporu nákladů jako jsou akční, či servisní týmy.

3. Důvěra

Cílem této kapitoly je stručně popsat pojem důvěry, vysvětlit jeho důležitost pro virtuální týmy a představit stručně jednotlivé teoretické přístupy k důvěře, na jejichž základě shrnout důvěru ve virtuálních týmech, která z těchto přístupů vychází.

3.1 Důležitost důvěry ve virtuálních týmech

Důvěra bývá v literatuře často definována jako: „psychologický stav zahrnující úmysl akceptovat zranitelnost založenou na pozitivním očekávání úmyslu nebo chování druhých." [Mayer, 1995] Lidé zřídka kdy mohou kontrolovat, co ostatní dělají v každý okamžik, proto často nezbývá nic jiného než věřit, že ti s kterými spolupracujeme nás nezradí a nebudou jednat v nesouladu s našimi zájmy. Podle [Rousseau, 1998, citováno v Julsrud 2008] existují k nastání důvěry dvě základní podmínky: risk a vzájemná závislost. Risk je definován jako situace, ve které může nastat pravděpodobnost výskytu ztráty, poškození nebo negativních důsledků. Potřeba důvěry se tak vyskytuje dle [Currall, 2006] v situacích, kde je zahrnut risk a snížená příležitost pro kontrolu a pozorování. Druhá podmínka vzájemné závislosti je dána situací, kdy zájem jedné strany nemůže být dosažen bez nutnosti spolehnutí se na ostatní. Ve vztazích, kde se nevyskytuje vzájemná závislost není obvykle co ztratit nebo vyhrát a potřeba důvěry tak není příliš relevantní.

Obecně lze tedy tvrdit, že důvěra je potřeba v situacích, kde jsou přítomné obě podmínky – risk i závislost. Každý druh spolupráce zahrnuje určitý druh risku a vzájemné závislosti mezi jednotlivci či skupinami, virtuální tým však díky své povaze nutně potřebuje silnější důvěru. Vzhledem k omezeným možnostem vhledu a průhlednosti denní práce ostatních se zvyšuje risk v možných chybách koordinace, či nedorozumění. Stejně tak nezáměrné chyby mohou být mnohem hůře odhaleny v důsledku nemožnosti denní interakce a neformální komunikaci mezi členy týmu. Dalším možným faktorem je nevhodné skupinového chování označováno jako tzv."free riding", které je definováno jako situace, ve které se členové týmu podílejí na společné práci méně s tím, že se spoléhají na ostatní členy týmu, že nedostatek jejich úsilí vykompenzují. Toto chování je v prostředí virtuálních týmů obvykle mnohem těžší odhalit [Julsrud, 2008].

Vzájemná provázanost hraje ve virtuálních týmech také důležitou roli, především tím, že jednotliví členové týmu jsou kolektivně odpovědní za výstup, kdy v rámci mezioborových kompetencí jsou členové virtuálního týmu zodpovědní za jednotlivé části bez možnosti nebo kompetence přímé kontroly jejich práce. Spolupráce členů virtuálního týmu je tak méně

transparentní a celkově ve virtuálním prostředí je potřeba důvěry důležitější než u klasických týmů [Coppola, 2004].

3.2 Definice důvěry

Na důvěru je možno nahlížet z několika různých vědních disciplín jako je ekonomie, sociologie či psychologie. I když si každá disciplína vytvořila vlastní perspektivy a nahlíží na důvěru odlišně, autoři často argumentují, že neexistuje odborná definice důvěry, která by byla universálně akceptovatelná. Přesto je dle [Mitchell, 2009] možné důvěru, jako fenomén vystihnout společnými charakteristikami. Obecný popis důvěry, jak již bylo zmíněno, předložil [Rousseau, 1998, citováno v Julsrud 2008], který ji definuje jako „psychologický stav zahrnující úmysl přijmout zranitelnost založenou na pozitivním očekávání úmyslů nebo chování ostatních". Jednodušeji řečeno, pokud někomu důvěřujeme, spoléháme na to, že provede to, co od něj očekáváme.

Definice ukazuje, že důvěra zahrnuje pozitivní očekávání jedné strany, že se druhá strana bude chovat podle očekávání v situacích zahrnující risk. Důvěra není pouze o pozitivních očekáváních, ale o pozitivních očekáváních, která jsou vybudovány v situacích zahrnujících risk a nejistotu a kde možnost kontroly neexistuje nebo je redukována. Důvěra tedy existuje v situacích, kde si jednotlivec vybere spolupracovat s druhými navzdory možnému negativnímu výstupu nebo risku [Currall, 2006]. Tyto situace se objevují především v prostředí vzájemné propojenosti tedy situace, kdy zájmu jedné strany nemůže být dosáhnuto bez spolehnutí se na ostatní, tedy i v situacích týmové práce.

V rámci definice důvěry je nutné zmínit také pojem nedůvěry, což není pouze absence důvěry, ale přítomnost negativních očekávání v chování druhých. Nedůvěra je dle (Barber 1983, citováno v Julsrud, 2008) popsána jako „funkční ekvivalent", což znamená, že ať si jednotlivec vybere, zda věřit či nevěřit, obě varianty sníží sociální komplexitu vztahů. Nedůvěra tak zahrnuje vědomé vyvarování se risku.

3.3 Druhy důvěry

Důvěra, jak již bylo zmíněno má co dočinění s očekáváním ostatních jednajících v dané situaci. Kde se ovšem „zdroj důvěry" nachází? Z psychologického hlediska je míra do jaké věříme ostatním vrozená. Tzv. **Individualistické pojetí** důvěry, které vychází z charakteristik jednotlivce spojené s obecnými stanovisky k ostatním jednotlivcům a situacím. [Mayer, 1995] ji definuje jako „sklon k důvěře" – stálý vnitřní faktor, který ovlivňuje pravděpodobnost jedné

strany věřit straně druhé. Dle [Covey, 2008] se sklon k důvěře u jednotlivců liší v závislosti na kombinaci následujících faktorů: typu osobnosti, kulturním prostředím, jak pro jednotlivce důležití lidé mu poskytovali důvěru, či jeho špatné nebo dobré zkušenosti s důvěrou.

Druhý pohled na důvěru skýtá koncept tzv. **Interpersonální pojetí důvěry** - kde důvěra je především charakteristikou sociálních vztahů a je použita k popsání vztahu mezi jednotlivci. V tomto konceptu jsou popisovány především dva druhy důvěry kognitivní a afektivní, které mohou být viděny jako dvě dimenze sloužící k popsání důvěry mezi dvěma stranami [McAllister, 1995].

Kognitivní důvěra se týká racionálních charakteristik jednotlivce, kterému má být poskytnuta důvěra. Zahrnuje schopnosti a integritu. Důvěra je posílena, pokud ten kterému důvěřujeme udělá profesionálně to co řekl v daném čase. Kognitivní důvěra závisí více na informacích a vyvíjí se pomocí komunikace mezi členy. *Afektivní důvěra* oproti kognitivní důvěře zahrnuje emoční prvky a sociální dovednosti. Zájem a péče pro dobro ostatních partnerů tvoří základy pro efektivní důvěru nazývána též benevolence. I když tento druh důvěry byl studován převážně v kontextu sociálních vztahů, rodiny a přátel, studie ukazují její důležitost i v pracovních vztazích [Kanawattanachai, 2002].

Důležitost těchto dvou elementů se odlišuje v závislosti na kontextu a druhu konkrétního vztahu. Zatímco vztah mezi rodičem a dítětem bude mít obvykle silný afektivní element s menším stupně kognitivní důvěry, naše důvěra v lékaře, či technického experta bude mít více kognitivní formu. V kontextu virtuálních týmů, u kterého se nepočítá s dlouhým trváním a kde členové týmu spolupracují spíše v rámci jejich rolí (profesionálních vztahů), je do popředí často stavěna kognitivní důvěra. Zatímco kognitivní důvěra je ve virtuálních týmech snadná vytvořit, afektivní důvěry je těžké dosáhnout a je potřeba aplikovat různé socializační strategie jako team building apod. [Kanawattanachai, 2002].

Nedávné studie naznačují, že důvěra může být přisuzována i ostatním faktorům než pouze jednotlivcům. Např. Organizace může sloužit jako objekt důvěry. [Julsrud, 2008] tak popisuje systémovou důvěru, jako důvěru v abstraktní systémy jako jsou peníze, instituce, či technologie.

4. Hlavní teoretické přístupy k důvěře

Literatura uvádí několik různých druhů teorií pro vytvoření důvěry. Zaměřila jsem se zde pouze na dvě hlavní teorie založené na zkušenosti a nezaložené na zkušenosti, které nahlížejí na důvěru z odlišných přístupů a z kterých následně vychází teorie důvěry ve virtuálních týmech.

4.1 Teorie založené na zkušenosti

Tato teorie se vyskytuje častěji a předpokládá, že důvěra roste prostřednictvím pozitivních interakcí a zkušeností s jednotlivcem, kterému má být věřeno. Shromážděné znalosti o způsobilostech, hodnotách a chování dovoluje jednotlivci stavět důvěru na kognitivním ohodnocení nebo afektivní odpovědi [Kanawattanachai, 2002]. Mezi tyto teorie se řadí racionální přístup a reflexivní přístup k důvěře

4.1.1 Racionální přístup k důvěře

Podle racionálního přístupu, je na důvěru nahlíženo jako na objekt aktivních a racionálních voleb jednotlivce, založených na různých druzích přístupných informací. Potencionální odměna za důvěřování je zvážená proti alternativě nevěřit něčemu či někomu. Vědci se poté zaměřují na analýzu, pochopení a částečné předpovědi voleb, s kterými jednotlivec přijde do styku. Jednotlivec, který se rozhoduje zda důvěřovat či nikoliv hledá informace o druhé straně společně s výhodami, které mu tento vztah přinese, společně s možnými náklady a pravděpodobností možné zrady. Racionální jednotlivec bude hledat informace týkající se těchto faktorů a důvěřovat druhé straně tak dlouho, dokud náklady nepřekročí přínosy [Coleman 1990, citováno v Julsrud 2008].

Zda jednotlivec bude věřit druhému je podmíněno dle [Mayer, 1995] jeho sklonem k důvěře, která je relativně stálá a dána jako psychologický stav a analýzou důvěryhodnosti, která je určena třemi faktory: dovednostmi, benevolencí a integritou (viz Obrázek 1- Racionální přístup k důvěře [Mayer, 1995]). Dovednosti, někdy také nazývané kompetentnost, obsahují skupinu dovedností a charakteristik, které umožňují jednotlivci mít určitý vliv v rámci dané oblasti. Mohou to být speciální dovednosti v technické oblasti ale i např. sociální dovednosti týkající se jednávání s lidmi. Znamená to tedy, že můžeme důvěřovat kolegovi, že je kompetentní nám opravit automobil, ale nikdy bychom ho např. nepožádali o radu týkající se investic. Oblast dovedností je tedy u každého velmi specifická.

Benevolence, někdy také popisována jako altruismus, zahrnuje úmysly toho komu má být poskytnuta důvěra [Mayer, 1995]. Benevolence znamená, že vztah mezi tím komu má být poskytnuta důvěra a důvěřujícím je naplněn loajalitou či mezi nimi existuje nějaké pouto. Jako příklad uvádí [Mayer, 1995] vztah mentora a jeho chráněnce, kdy mentor chce pomoci svému chráněnci, i když to od něj není vyžadováno a za jeho pomoc nezíská vnější odměnu. Jeho úmysl tedy není podmíněn žádnou „hmotnou" odměnou.

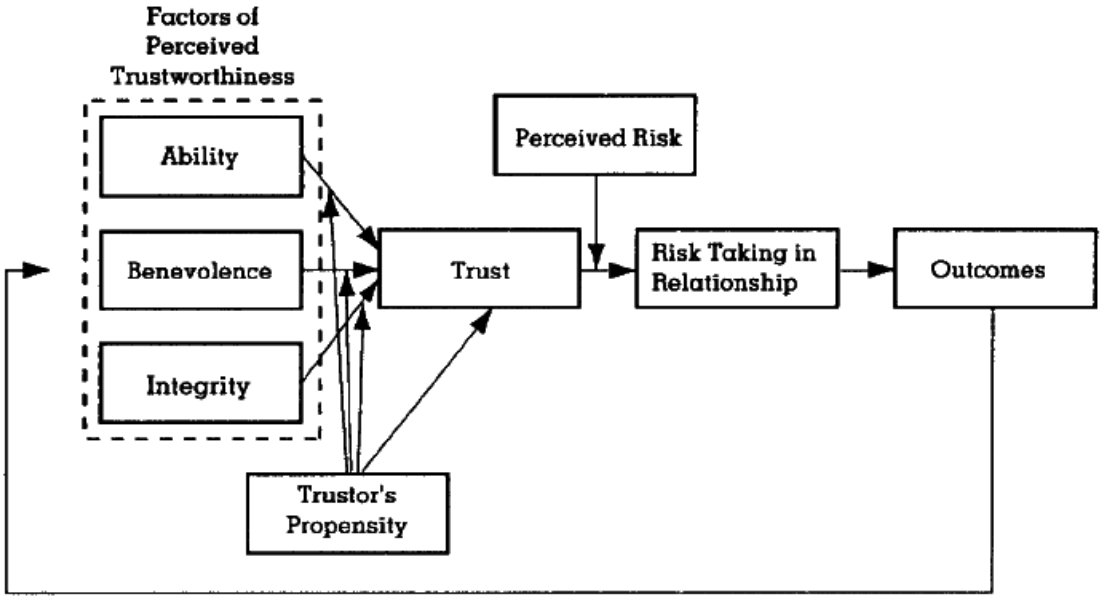
Integritu popisuje [Covey, 2008] jako být čestný a to nejen říkat pravdu, ale také zanechat v druhých pravdu. K integritě je zapotřebí skromnost a pokora, zajímat se o to co je správné a bez přetvářky říkat co si myslíme[6]. Vztah mezi integritou a důvěrou předpokládá, že ten komu má být poskytnuta důvěra dodržuje soubor principů, které ten[7], co má poskytnout důvěru považuje za přijatelné. Následování souboru principů tak definuje jednotlivcovu osobní integritu. Zda u druhého shledáme integritu se odvíjí od důslednosti jeho minulých činů, posudku od ostatních, do jaké míry se jeho činy shodují s jeho slovy apod.

Důležité je také podotknout, že důležitost tří faktorů důvěry se liší v dané situaci a během interakcí s druhou stranou se postupně jejich vnímání mění. Například jedinec, u kterého shledáme velkou míru integrity, neznamená, že mu poskytneme důvěru v roli např. našeho mentora, pokud víme, že nemá dostatečné dovednosti. Opakem může být příklad, kdy [Covey, 2008] tvrdí, že sice někdo může dosahovat výsledků (je tedy kompetentní), ale pokud jich dosahuje způsobem, který je v rozporu s dobrým charakterem, neshledáme tohoto člověka důvěryhodným.

Rozhodnutí zda důvěřovat je tedy produktem tří faktorů důvěryhodnosti dohromady s predispozicí důvěřovat a vnímaným riskem v dané situaci. Vnímaný risk je tedy situační faktor, zahrnující zvážení kontextu dané situace týkající se pozitivních nebo negativních výstupů, které mohou v dané situaci nastat. Možný zisk i ztráta v dané situaci tedy ovlivní vnímanou míru risku (viz Obrázek 1 – Racionální přístup k důvěře [Mayer, 1995]).

[6] Myšleno vhodným způsobem.[poznámka autorky]

[7] V anglickém jazyce pojmy Trustor a Trustee. [poznámka autorky]



Obrázek 1 – Racionální přístup k důvěře [Mayer, 1995]

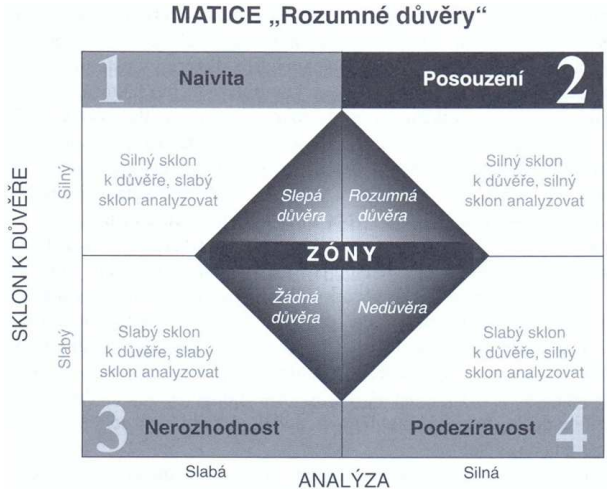
Přístupu k racionální důvěře se často používá k měření důvěry tzv. dilema důvěry – kde si jednotlivec vybere důvěřovat někomu včetně možného risku spojeného se zradou a nebo nedůvěřovat, které s sebou nese náklady spojené s tím, že zůstane sám. Např. tzv. „vězňovo dilema“, kde dva vězni si musí zvolit, zda se přiznají, či zamlčí společně spáchaný zločin. Volba je komplikována tím, že není možné vědět, jakou volbu zvolí druhá strana. Tento princip je využíván v dalších simulačních hrách, založených na kooperaci, kde je potřeba zvolit vhodnou strategii a v kontextu virtuálního týmu použil např. [Bos, 2002].

4.1.2 Reflexivní přístup k důvěře

Zdůrazňuje důležitost důvěry jako aktivního procesu, na kterém lidé musejí aktivně pracovat, aby ho udrželi. Aktivní důvěra je tak popsána jako proces vyžadující jednání a závazky. [Giddens, 1984, citováno v Julsrud, 2008] zdůrazňuje, že v moderní společnosti nemůže být důvěra považována za samozřejmou, ale musí se na ní pracovat na racionální úrovni. Pozornost je tak upřena na aktivní budování sociálních vztahů pomocí opakujících se interakcí. Důvěra je něco aktivního, založeného na sebedůvěře.

Nutnost aktivní důvěry popisuje i [Covey, 2008], kde která proces vytváření důvěry začíná u jednotlivce a jeho sebedůvěry a postupně se prolíná do vztahů s druhými stranami. Pokud se jednotlivec rozhoduje zda poskytne důvěru záleží, stejně jako u racionální důvěry, na predispozice k důvěře, analýze rizika situace a důvěryhodnosti druhé strany. Dle [Covey, 2008] je možné rozdělit jednotlivce podle míry jejich predispozice důvěřovat druhým a schopnosti

analyzovat situaci. Následující matice (Obrázek 2 – Matice rozumné důvěry [Covey, 2008]) rozděluje lidi podle těchto dvou schopností.



Obrázek 2 – Matice rozumné důvěry [Covey, 2008]

Cílem každého jednotlivce by mělo být aktivní pracování na své důvěryhodnosti a na rozdíl od racionální důvěry, vědomé vyrovnání se s predispozicí k důvěře a analýzou a dostat se do zóny 2. Naučit se tedy poskytovat tzv. rozumnou důvěru, která ostatní lidi motivuje a vytváří posilující spirálu důvěry. Důvěra se tak jeví jako abstraktní hodnota, kterou jednotlivec investuje v čase s očekáváním, že později získá něco nazpět.

Dle reflexivní teorie, vztahy procházejí postupnými fázemi, které zahrnují tři odlišné formy důvěry. V první fázi je důvěra založena na kalkulaci, spojená s konkrétními možnými výhodami, které mohou vzniknout případnou spoluprácí, nebo nevýhodami, které existují pokud zvolí nespolupracovat. Další úroveň závisí na délce opakujících se interakcí, kterými je vytvořeno obecné očekávání druhých. Třetí typ důvěry je „identity-based“, kde se každá strana identifikuje s potřebami a motivy ostatních [Julsrud, 2008].

4.2 Teorie nezaložené na zkušenosti

Teorie se zaměřuje na faktory nezaložené na zkušenosti jako je: institučí obsah, kontext nebo osobnostní znaky, které jsou důležité ve vytvoření důvěry a to především, když se strany navzájem neznají a nemají požadované zkušenosti pro založení důvěry [Kanawattanachai, 2002]. Mezi tyto přístupy se řadí Institucionální přístup k důvěře.

4.2.1 Institucionální přístup k důvěře

Narozdíl od interpersonální důvěry, institucionální přístup není založen na vztahu osob mezi sebou, ale je funkcí organizace spojené s se strukturou, která je neosobní. Tento přístup, předpokládá, že jednotlivci spoléhají na instituce, které berou v potaz dobro všech a pravidla, které jsou v ní nastaveny brání jednotlivcům v oportunistickém chování. Členové organizace se obávají norem, které se uplatňují v organizaci, nebo v týmu. Tato obava brání členům v oportunistickém chování a jednotlivec bere důvěru jak něco samozřejmého „každý to tak dělá“. Víra, že instituce požaduje soulad s pravidly, činí členy týmu věřit jeden druhému. Vede zaměstnance k tomu, že věří svým kolegům na základě důvěry, že organizace se stará o zájem všech zaměstnanců. Faktory institucionální důvěry jsou důležité, vzhledem k tomu, že je možné je řídit prostřednictvím politik, regulačních dokumentů apod. Výsledky ukazují, že jakmile je tým shromážděn, jejich víra, že organizace má adekvátní záruky, policie, a procedury, jim dovoluje předpokládat, že ostatní členové mohou být považovány za důvěryhodné [Zhan, 2008].

Dalšími faktory pro vytvoření důvěry je reputace, která indikuje vysokou pravděpodobnost pro budoucí interakce a jednání. Důvěra, také vychází z prvků jako jsou: přidružení nebo vazbě k určité společenské kategorii jako rodinný příslušník, či etnické začlenění. Důvěra tak může být založena na očekávání pracovních rolí jako je lékař, doktor, profesor nebo konkrétní organizace nemocnice, byrokratické instituce, apod.)[Julsrud, 2008].

4.3 Teorie důvěry ve virtuálních týmech

Cílem výše zmíněných teoretických přístupů bylo popsat základy důvěry, z kterých čerpají teorie zabývající se důvěrou ve virtuálních týmech. Zatímco racionální přístup zdůrazňuje důvěru jako produkt jednotlivcova racionální kalkulace, reflexivní perspektiva zvýrazňuje důležitost jednotlivce, který obecně věří, že důvěra je nezbytná a musí se na ní aktivně pracovat a institucionální perspektiva zdůrazňuje důležitost sociálních institucí jako ručitele a výrobce důvěry, především založeným na sociálních rolích.

Vytvoření důvěry ve virtuálních týmech se dle [Zhan, 2004] liší od běžných týmů. V běžných týmech, se důvěra vyvíjí postupně v závislosti na osobních interakcí a komunikaci. Ve virtuálních týmech, mají členové často omezený čas k těmto interakcím, nedostatek společné minulé historie. Pevné termíny pod kterými týmy pracují dávají omezený prostot k vytvoření vztahů. Nedostatek času tak nedává prostor členům k vytvoření pozitivních očekávání založených na počátečních informacích a členové importují očekávání z dostupných informací a na základě predispozici k důvěře. Teorie důvěry ve virtuálních týmech vychází z předešlých teorií a to především z institucionálního přístupu tzv. rychlá důvěra (Swift trust).

4.3.1 Rychlá důvěra

Zdrojem pro rychlou důvěru je v první fázi virtuálního týmu dle [Hung, 2004] zdroj informací od třetí strany, predispozice k důvěře, pravidla a jednotlivé role v týmu. To je dáno především tím, že jednotlivec nemá dostatečné množství osobních znalostí o druhé straně. Teorie rychlé důvěry předpokládá zřejmé rozdělení rolí mezi členy, kteří jsou specialisté v různých oborech. Nekonzistentní role a nejasné role narušují důvěru, která navíc může být založená na nesprávných stereotypech týkající se daných rolí apod. Nicméně rychlá důvěra je považována za velmi křehkou a je kritizována autory především potřebou silnější formy důvěry než je rychlá důvěra. Např. [Handy, 1995] tvrdí, že ve virtuálních týmech je mnohem více potřeba silnější vztahové důvěry a považuje za nutnost vytvořit vztahovou důvěru navzdory omezeným fyzickým interakcím. K získáni této důvěry je dle [Jarvenpaa, 1999] zapotřebí jednat na základě rychlé důvěry pomocí předvídatelné komunikace, jinak důvěra rychle zanikne. Pokračující interakce tak umožňují jednotlivcům získat informace o ostatních a vytvořit pevnější důvěru.

4.3.2 Znalostní důvěra

Jakmile mají členové týmu příležitost vytvořit si vlastní znalosti o ostatních na základě vzájemných interakcí a mají motivaci a schopnosti analyzovat, vytvářejí tzv. znalostní důvěru. Znalostní důvěra se odvíjí od vnímané důvěryhodnosti ostatních (schopnosti, integrita, benevolence) a vnímáném risku v dané situaci [Hung, 2004],(viz. také racionální důvěra výše). Nezáleží však pouze na množství vnímané integrity, schopnostech a benevolenci, ale také na vnímané důležitosti jednotlivých prvků v dané situaci. [Jarvenpaa, 1998] dokázal, že ve virtuálním týmu, kde je hlavním cílem dokončit úkol, členové týmu vnímají více důležitost prvku schopností než benevolence.

Následující obrázek (Obrázek 3 – Prvky důvěryhodnosti v životním cyklu virtuálního týmu (autorka dle [Greenberg, 2007]) ukazuje důležitost jednotlivých prvků důvěryhodnosti v životním cyklu virtuálního týmu.



Obrázek 3 – Prvky důvěryhodnosti v životním cyklu virtuálního týmu (autorka dle [Greenberg, 2007])

Zatímco během plánování by měl manažer klást podle [Greenberg, 2007] důraz na predispozici jednotlivých členů k důvěře, při založení je nezbytné budovat rychlou důvěru. Během organizování, kdy členové týmu již měli možnost ohodnotit druhých schopnosti a dovednosti a vytvořili vztahy se zvyšuje důraz benevolence, kde by si členové týmu měli pomáhat a podporovat se při plnění daného úkolů.

Mezi faktory ovlivňující vnímaný risk se řadí především kontextuální faktory jako je úkol, provázanost mezi jednotlivými členy, organizační kontrola a komunikace zprostředkovaná technologií. Počítačově zprostředkovaná komunikace, která poskytuje omezenou možnost kontroly druhých práce, zvyšují vnímavost vyššího risku. Stejně tak [Hung, 2004] tvrdí, že ICT může ovlivnit rychlost získání informací o druhé straně. Komunikační prostředí tak ovlivňuje vnímáni risku. Míra důvěry je tak porovnána s mírou vnímaného risku. Když je míra risku vnímaná jako vyšší než míra důvěry jednotlivec méně pravděpodobně poskytne důvěru. Na druhou stranu pokud míra vnímaného risku je nižší než míra důvěry jednotlivec více pravděpodobně poskytne důvěru.

4.3.3 Důvěra založená na zvycích

Během další fáze, kdy členové týmu získávají pozitivní zkušenosti s jednotlivými členy týmu, se důvěra stává postupně zvykem. Pokud členové týmu získají pozitivní interakce s ostatními členy týmu, nemají potřebu již hledat další důkazy o jejich důvěryhodnosti a důvěra se přesouvá do nejpevnějšího stádia „identity based“ (viz reflexivní přístup výše), který je založené na zvyklostech Spolupracující strany mezi sebou vytváří emoční vazby a začnou se identifikovat silně s jejich potřebami, preferencemi a prioritami a začínají je vidět jako své vlastní. Tento druh důvěry je těžké vytvořit, obtížněji zničit, ale pokud se jednou zničí, je velmi těžké ji znovu obnovit [Hung, 2004].

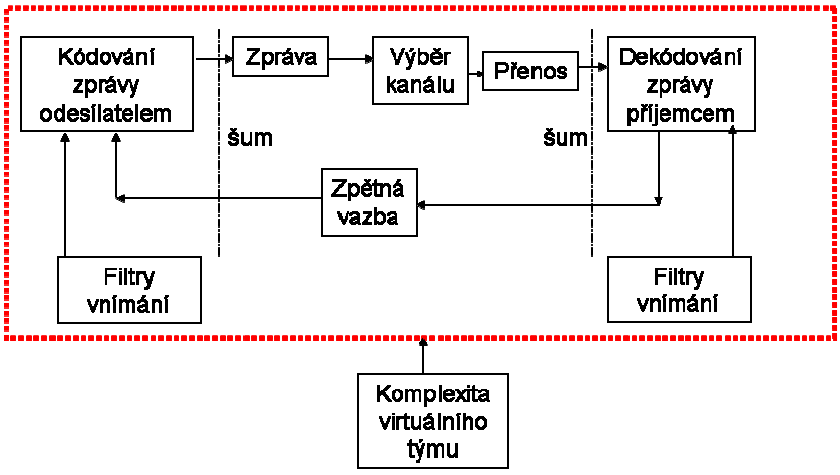
Shrnutí kapitoly: Důvěra ve virtuálních týmech vychází převážně z institucionálního přístupu k důvěře – rychlá důvěra, kde díky omezenému času a vzájemným interakcím, členové týmu nemají možnost získat osobní znalosti o druhé straně a důvěra je tak založená na prvcích jako je rozdělení rolí, informace od třetí strany apod. Jakmile mají členové týmu možnost získat osobní znalosti na základě opakujících se interakcí s druhou stranou, důvěra se přesouvá do pevnější formy důvěry – znalostní důvěra, která je založená na racionálním přístupu k důvěře. Pokud členové týmu získávají opakované pozitivní zkušenosti s druhou stranou, již nemají potřebu hledat další informace a důvěra se přesouvá do nejpevnějšího stádia důvěry založené na zvycích.

5. Komunikace ve virtuálních týmech

Cílem této kapitoly je stručně shrnout komunikační proces a jeho specifika ve virtuálním týmu společně s jednotlivými teoriemi zabývajícími se rozdílnými pohledy na ICT a jejich vhodnosti použití pro konkrétní situaci.

5.1 Komunikační proces

[Dědina, 2007] popisuje komunikační proces následovně viz Obrázek (Obrázek 4 – Komunikační proces ve virtuálních týmech (autorka založeno na [Dědina, 2007])): Odesílatel si nejdříve ujasní, co chce odeslat a jakým způsobem to vyjádřit, aby to druhá strana pochopila tak, jak je zamýšleno. Zakódování zprávy závisí na filtrech vnímání, kde jedinec je limitován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, schopnostmi přijímání zpráv a schopnosti vnímat správně realitu. Způsob přenosu závisí na potřebách a cílech, kterých chce odesílatel dosáhnout. Příjemce provede dekódování a zprávu nějakým způsobem interpretuje, což opět závisí na jeho filtrech vnímání a poskytne zpětnou vazbu. Základním požadavkem je, aby oslovený pochopil význam sdělení tak, jak ho odesilatel zamýšlel. Jestliže jsou tyto charakteristiky u obou stran podobné, zvyšuje to pravděpodobnost správného pochopení zprávy. Komunikace je však ovlivněna mnoha faktory, nejen šumem, jako je např. hluk na pracovišti, ale např. i mnoho slov nemá přesný význam.



Obrázek 4 – Komunikační proces ve virtuálních týmech (autorka založeno na [Dědina, 2007])

Komunikační proces ve virtuálních týmech je navíc ovlivněn značnou komplexitou (viz Obrázek 4 – Komunikační proces ve virtuálních týmech (autorka založeno na [Dědina, 2007]). Např.[Vergese, 2006] tvrdí, že čím větší kulturní odlišnost mezi vysílajícím a příjemcem, tím větší se předpokládá odlišnost v komunikaci, apod. Při přenosu zprávy pomocí technologie,

navíc dle [Burlea, 2007] může dojít k úplné nebo k částečné ztrátě, stejně tak je možné, že např. při použití emailu nemusí být poskytnuta odpověď a komunikace se tak stává pouze jednosměrnou. Tyto faktory mohou měnit obsah předávaných zpráv a dochází tak ke zkreslení celého komunikační procesu. V literatuře zabývající se virtuálními týmy (např. [Dubé, 2004]), bývají tyto faktory nejčastěji shrnuty jako role vzdálenosti a její vliv na komunikaci společně s informační a komunikační technologií a její schopností odstranit tuto vzdálenost tedy zprostředkovat tzv. elektronickou blízkost.

5.2 Vzdálenost a komunikace

Komunikace ve virtuálních týmech je podstatně ovlivněná vzdáleností, kterou mezi sebou jednotliví členové mají. Několik studií zabývající se komunikací a vzdáleností naznačují, že čím větší vzdálenost mezi komunikujícími stranami, tím menší frekvence interakcí. Dle [Siebdrat, 2009] pouhá vzdálenost v budově hraje roli. Kolegové, kteří měli kanceláře vedle sebe komunikovali mezi s sebou dvakrát více, než ti kteří neměli kanceláře vedle sebe i když byli na stejném patře.

V souvislosti s geografickou vzdáleností, která je ve virtuálních týmech častá, je komunikace také ovlivněna kulturními bariérami. Např. vysoce kontextová kultura jako je Čína, Korea, Japonsko přikládá velký význam neverbální komunikaci. Zatímco nízko kontextové kultury jako USA, Skandinávie, Švýcarsko nebo Německo se zaměřují především na komunikaci verbální [Mikuláštík, 2003].

Stejně tak se kultury liší v jejich stanoviscích k hierarchii. Kultury, kde hierarchie je minimalizována, používají neformální komunikační kanály a používají neformální jazyk. Naopak kultury se silným prvkem hierarchie, používají formální komunikační kanály, které jsou autorizovány, plánovány a regulovány organizací a propojené s organizační strukturou [Gibson, 2003].

5.3 Informační a komunikační technologie a elektronická blízkost

Informační a komunikační technologie (ICT) hrají klíčovou roli ve virtuálních týmech, s jejíž pomocí lze zacházet se vzdáleností. Pojem elektronická blízkost je používán k popsání těchto možností. ICT může být rozdělena do třech základních skupin: interpersonální média, skupinová média a otevřená média, která mohou být dále rozdělena do podskupin synchronní (umožňují komunikaci ve stejném čase s minimálními prodlevami) a asynchronní (mezi jednotlivými sděleními a odpověďmi časové prodlevy)[Julsrud, 2008].

Interpersonální komunikační média jsou ty média, kde si mezi sebou dvě osoby mohou vyměnit zvuky, obrázky, texty apod. Skupinová média zahrnují systémy, které umožňují třem a více lidem komunikovat mezi sebou v rámci schůze. Otevřená média mohou být použita i ostatními lidmi mimo skupinu a mohou být víceméně použity každým, kdo projeví zájem. Příklady těchto médií zobrazuje následující tabulka (Tabulka 2 – Rozdělení komunikačních médií (autorka dle [Julsrud, 2008]).

	Synchronní	**Asynchronní**
Interpersonální	Telefon Video konverzace Chat / Instant messaging	Textové zprávy Multimediální zprávy Email Telefax
Skupinová	Telefonická schůze Video konference Desktop konference	Sdílené databáze Kalendář, plánovací systém Projektové stránky Email s použitím seznamu lidí
Otevřená	Místnost pro konverzaci na internetu Webcast system	Webové stránky Blogy Otevřené databáze Sociální software (Facebook)

Tabulka 2 – Rozdělení komunikačních médií (autorka dle [Julsrud, 2008])

Odlišné typy technologie mají různé možnosti pro vytvoření elektronické blízkosti. Obecně lze říci, že synchronní média, která mohou napodobovat komunikaci v tváří tvář jsou považovány za silnější ve vytváření „blízkosti“, než asynchronní jednodušší média. Nicméně nelze tak usuzovat pouze podle technické kvality, ale také podle toho, jak jsou média interpretována mezi uživateli.

5.4 Technický aspekt informačních a komunikačních technologií

Dřívější studie upozorňují na důležitost technické kvality ICT tzv. „bohatost média“, která zprostředkovává blízkost. Bohatostí média je míněn stupeň podobnosti mezi komunikační technologií a komunikací v tváří tvář. Média, která komunikují v reálném čase – s obrazem a zvukem jsou považovány za bohatší, než např. výměna emailu. Teorie bohatosti média tvrdí, že bohatá média jsou vhodnější pro konverzace obsahující větší míru dvojznačnosti a nejistoty, zatímco méně bohatší média jsou vhodnější pro konverzace s menší komplikovaností [Ngwenyama, 1997].

Další teorií, která bere v potaz technickou kvalitu média je informačně procesní teorie. Tato teorie zvýrazňuje schopnost média uchopit informaci a s ním spojenou délku trvání pro tento přenos. Podle této teorie, jediný rozdíl mezi komunikací tváří v tvář a technologií je, že pomocí technologie tento proces trvá déle vzhledem k informační kapacitě média, kterou je limitována [Harell, 2009].

Nevýhodou těchto technicky orientovaných teorií je, že typ technologie má podobný efekt bez ohledu na sociální obsah, nebo kde je použita. Kvalita technologie je tak prioratizována na úkor uživatelově interpretaci technologie.

5.5 Sociální aspekt informačních a komunikačních technologií

Reakci na technický přístup, poskytuje sociální přístup zdůrazňující důležitost sociálního kontextu, který vysvětluje efekt technologie. Technologii je přikládán odlišný význam v různých sociálních prostředích. Např. poslání SMS zprávy je v skandinávském kontextu bráno jako personální projev, zatímco v ostatních kulturách to může být interpretováno jako obchodní spojení [Julsrud, 2008].

Podle sociální teorie přítomnosti (resp. Social presence theory) je efektivita komunikační technologie spojená s jejím sociálním efektem: „sociální přítomnost“ která je definována jako schopnost média komunikovat příjemci intimnost a vřelost. Komunikace v tváří tvář obsahuje nejvíce sociální přítomnosti, zatímco textová komunikace nejméně [Harell, 2009]. Nicméně [Jarvenpaa, 1998] tvrdí, že i počítačově zprostředkovaná komunikace, která je obecně považována úkolově orientovanou a neosobní, může obsahovat dostatek sociálně-emočních informacích, pokud je poskytnuto dostatek času.

Dříve se předpokládalo, že elektronická komunikace zbavená sociálních podnětů bude mnohem více úkolově zaměřená než vztahově [Desantis, 1999]. Současné studie ale ukazují, že elektronická komunikace může být vztahově orientovaná a že elektronická komunikace je velmi

ovlivněna okolními sociálními normami. Elektronická komunikace je tak dle [Steinfield, 2002] spíše funkcí norem, praktik a sociálních podmínek obklopující používání média než média samotného. Existuje tedy mnoho způsobů, jak lidé používají elektronické komunikační média a jaké médium pro komunikaci zvolí. Následující tabulka (Tabulka 3 – Shrnutí bohatosti a sociální přítomnosti média [Bradley, 2008, str. 334]) uvádí shrnutí bohatosti média a sociální přítomnosti u jednotlivé technologie.

Type of System	Type of Technology	Synchronous or Asynchronous	Social Presence	Media Richness
Electronic messaging systems	E-mail	Asynchronous	Low	Lean
	Voice mail	Asynchronous	Medium	Lean
Audio and video systems	Teleconferencing	Synchronous	Medium	Lean
	Videoconferencing	Synchronous	High	Moderate to rich
Collaboration supporting systems	Group decision support systems	Synchronous	Medium	Moderate to rich
	Web conferencing	Can be both if sessions are archived	Medium	Rich
	Blogs	Can be both	Varies with the use	Varies with the use

Tabulka 3 – Shrnutí bohatosti a sociální přítomnosti média [Bradley, 2008, str. 334]

Shrnutí kapitoly: Literatura obecně uvádí, že pro komplexnější úkoly se hodí více bohatší a synchronní komunikační média, zatímco pro jednodušší úkoly je vhodné asynchronní méně bohatší médium. [Connaughton, 2004] například doporučuje k důležitým úkolovým informacím používat telefon a k běžným interakcím email. Na druhou stranu [Steinfield, 2002] uvádí, že jednotlivci, skupiny a organizace si vyvíjí vlastní elektronický komunikační styl nebo praktiku a ve výsledku, existuje mnoho variací, jak lidé používají elektronické komunikační média. Mnoho studií tak ukazuje, že osobní styl, předešlé zkušenosti a sociální normy v interpersonálním vstupují do vztahu elektronické konverzace. Dle [Warkentin, 1999], neexistuje ideální komunikační médium. Každé má své silné a slabé stránky.Volba média by tak měla brát v potaz nejen bohatost média, sociální přítomnost spojenou s komplexitou sdělení, ale také počet komunikujících, fázi týmového cyklu a preference používajících. Z technologického hlediska je také vhodné zmínit dostupnost, kapacitu, spolehlivost a uživatelskou přívětivost.

6. Důvěra a komunikace ve virtuálních týmech

V předešlých kapitolách jsem představila stručně jednotlivé teoretické přístupy důležité k porozumění fenoménu důvěry a prezentovala pohled na komunikaci a její specifika. Cílem této kapitoly je pomocí vlastního výzkumu identifikovat relevantní empirické studie zabývající se tématem komunikace a důvěry ve virtuálních týmech, provést vlastní analýzu a následnou syntézu, vytvořit vlastní shrnutí, poukázat na omezení některých studií a identifikovat slabé stránky ve výzkumu, které následně použiji k navržení vlastního modelu důvěry ve virtuálních týmech založeném na komunikaci.

6.1 Analýza empirických studií

Pro identifikaci relevantních studií a jejich následnou analýzu a syntézu jsem vybrala metodiku [Webster, 2002] – „Analyzing the past to prepare for the future“. Tato metodika se zabývá postupem pro vytvoření přehledu předešlé relevantní literatury jako základu pro identifikaci oblastí, které nejsou ještě příliš známé, nebo naopak již byly dostatečně prověřeny a slouží jako podklad pro vytváření teorií nových. Zabývá se vyhledávajícím kritériem souboru dat, identifikací relevantní literatury, jejich strukturou a zhodnocením. Dle citačního rejstříku Web of science jsem ověřila, že je citována v 57 odborných článcích a dále jsem vyhledala, že při návrhu modelu byla použita např. [Mitchell, 2009] zabývající se důvěrou ve virtuálních týmech. Shledávám ji tedy za vhodnou pro použití při naplnění výše uvedených cílů.

6.1.1 Vyhledávací kritéria a popis souboru dat

1. Studie musí být publikována v odborném časopise nebo konferenci
2. Studie musí být empirický výzkum, kde se členové virtuálního týmu musí podílet na společné práci
3. Studie musí obsahovat 1 nebo více virtuálních týmů složeného ze tří a více členů
4. Existence důvěry a komunikace ve vzájemném vztahu
5. Zahrnuty studie z let 1998 - 2008
6. Anglický jazyk[8]

[8] V českém jazyce jsem žádnou studii nenalezla

6.1.2 Identifikace relevantní literatury

K identifikaci relevantní literatury je dle (Webstera a Watsona) prvním krokem prohledávání hlavních vědeckých časopisů, konferencí. Na základě doporučení Asociace pro Informační systémy (AIS), jsem vybrala doporučené vědecké časopisy, kterými jsou – European Journal of Information Systems, Information Systems Journal, Information Systems Reseaarch, Journal of AIS, Journal of MIS, MIS Quarterly.

Stejně tak sponzorované konference AIS Academic Information Systems Conference(ACIS), Americas Conference on Information systems (AMCIS), Bled e-Conference, European Conference on Information systems (ECIS), International Conference on Information Systems (ICIS), Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Midwest Association for Information Systems Conference (MWAIS), Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), Hawaii International Conference on System science (HICSS).

V další fázi jsem použila databázi ABI/INFORM pro identifikaci dalších studií s možností vyhledávání pouze vědeckých prácích. Použila jsem tak různé variace klíčových slov jako: trust, communication, communication technology, computer mediated teams, virtual teams, disperse collaboration, virtual groups. Využila jsem také Web of Science k vyhledání článků, které citují články předešlé.

Celkem jsem identifikovala šestnáct[9] studií (viz Příloha 1), z toho deset různých odborných časopisů a pět různých konferencí. Z konference Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) jsem identifikovala dvě studie. Výsledky jsem dále roztřídila do následujících tabulek (Tabulka 4 – Souhrn nalezených studií v letech 1998 – 2008 [autorka]), (Tabulka 5 – Seznam identifikovaných vědeckých časopisů [autorka]) a (Tabulka 6 – Seznam identifikovaných konferencí [autorka]).

[9] [Mitchell, 2009] identifikovali 45 studií v letech (1997-2007) týkající se obecně důvěry ve virtuálních týmech. V rámci svého konkrétního výzkumu týkajícího se vztahu mezi důvěrou a komunikací považuji tedy 16 studií splňujících uvedená kritéria za postačující vzorek.

Rok	Vědecký časopis	Konference	Celkem
1998	1	1	2
1999	2		2
2000			0
2001			0
2002		3	3
2003	1		1
2004	2	2	4
2005	2		2
2006	1	1	2
2007			0
2008			0
Celkem	9	7	**16**

Tabulka 4 – Souhrn nalezených studií v letech 1998 – 2008 [autorka]

Vědecké časopisy	Celkem
Economics of Innovation and New Technology	1
CHI Papers	1
Information and Organization	1
Information Systems Journal	1
Information Systems Research	1
Information Techology and People	1
Organization Science	1
Organizational Behaviour and Human Decision Processes	1
SIGGROUP Bulletin	1
Strategic Change	1
Celkem	**10**

Tabulka 5 – Seznam identifikovaných vědeckých časopisů [autorka]

Konference	Celkem
ACM SIGMIS Conference on Computer Personnel Research (CPR)	1
Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)	2
Pacific ASIA Conference on Information Systems (PACIS)	1
SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems	1
South African Institute of Computer Scientists and Information Technologies (SAICSIT)	1
Celkem	**6**

Tabulka 6 – Seznam identifikovaných konferencí [autorka]

6.1.3 Charakteristiky pro třídění

V dalším kroku jsem identifikovala a zakódovala charakteristiky, pro další detailní třídění (taxonomii) studií. Identifikovala jsem následujících šest charakteristik:

1. Výzkumná metoda použitá ve studii
2. Vztah důvěry a komunikace

3. Detaily studie včetně počtu a typu subjektu, velikosti týmu, délky trvání spolupráce, řešený úkol a použitá technologie

4. Technika sběru dat

5. Typ použité teorie

6. Hlavní výsledná témata studií

Studie jsem dále rozdělila v závislosti na vystupujícím subjektu – „Školním/výukovým prostředím“ dále míním studie, ve kterých participují studenti na universitách a pracující na zadaném projektu. Na rozdíl od „organizačního prostředí“, kterým míním studie vycházejí z reálného prostředí organizace. Další důležitou charakteristikou, kterou jsem podrobila analýze, je „druh úkolu“, který byl řešen a jaké technologie byly použity. Dle [Zigurs, 1999] hraje úkol důležitou roli v procesu skupinové interakce a vhodná technologie ovlivňuje jeho výstup.

V následující tabulce (Tabulka 7 – Rozdělení studií dle subjektu velikosti týmu a délky spolupráce [autorka]) uvádím detaily ve vztahu k subjektu, velikosti týmu a délky spolupráce. Zatímco ve 12 studiích participovali studenti, pouze ve 4 případech se jednalo o studie v organizačním prostředí. Většina týmů, jak ve výukovém prostředí, tak v organizačním prostředí využívala malého (3-4) nebo středního týmu (5-7) členů. Délka spolupráce se pohybovala v rozmezí středně dlouhého (1-8 týdnů) převážně mezi studenty a dlouhého v organizačním prostředí. V několika případech délka nebyla uvedena.

	Školní/výukové prostředí	Organizační prostředí	Celkem
Typ subjektu			
Student	12		12
Ne-student		4	4
Velikost týmu			
Malý (3 - 4)	7	1	8
Střední (5 - 7)	5	3	8
Velký (8 a více)			0
Délka spolupráce (pokud uvedeno)			
Krátká (méně než 1 týden)	1		1
Střední (1 - 8 týdnů)	6		6
Dlouhá (delší než 8 týdnů)	2	3	5

Tabulka 7 – Rozdělení studií dle subjektu velikosti týmu a délky spolupráce [autorka]

V následující tabulce (Tabulka 8 – Identifikované použité techniky sběru dat [autorka]) uvádím techniky, které byly použity pro sběr dat v jednotlivých studiích. Nejčastěji byla použita technika dotazníku a to především ve školním prostředí. Nicméně většina studií používala kombinaci kvalitativních technik s kvantitativními jako např. interviews s textovou analýzou různých použitých komunikačních medií jako emailu či textových chatů.

Technika sběru dat	Školní/výukové prostředí	Organizační prostředí	Celkem
Dotazník	12	2	14
Interview	2	3	5
Textová analýza	4	1	5
Pozorování	1	3	4

Tabulka 8 – Identifikované použité techniky sběru dat [autorka]

Většina studií použila jako svůj základ jednu nebo více teorií (viz Tabulka 9 – Použitá teorie ve studiích [autorka]), nicméně 5 studií nepoužilo teorii žádnou. Nejčastěji použitou teorií byla „bohatost média“ společně s teorií rychlé důvěry a teorií k formování důvěry (důvěryhodnost: schopnosti, dovednosti a integrita). Mezi teoriemi převládal převážně technický aspekt týkající se technologie a racionálního přístupu k důvěře.

Použitá teorie	Školní/výukové prostředí	Organizační prostředí	Celkem
Theory of communicative action	1		1
Bohatost média	4	1	5
Channel expansion Theory	1		1
Task-Technology Fit theory	2		2
Bez teorie	3	2	5
Social exchange theory	1		1
Theory of transactive memory systems	1		1
Fáze týmového vývoje	1		1
Rychlá důvěra	2	1	3
Social identity theory	1		1
Social information processing theory	1		1
Social presence theory	1		1
Teorie vytvoření důvěry			
Dovednosti,Integrita,Benevolence	2		2

Tabulka 9 – Použitá teorie ve studiích [autorka]

Úkoly obsažené v jednotlivých studiích jsem zakódovala dle [Zigurs, 1999] na 4 skupiny. Nejvíce použitým úkolem byl „problém“, což byl typ projektu, kde virtuální tým musel používat technologii k napsání společné práce, vytvořit webové stránky apod. Druhým nejčastěji využívaným úkolem byl „jednoduchý“, kde členové týmu museli jednoduše odpovědět týmově na otázky a komunikovat zprostředkovaně pomocí daných technologií. Během „rozhodnutí“, se jednotlivci museli rozhodnout na základě poskytnutých informací. Pod „Neurčitý“ jsem zahrnula úkoly typu analýz dat a simulačních her. Zatímco v organizačním prostředí převládalo řešení „problému“, ve školním prostředí se výzkum zaměřoval především na jednoduché úkoly (Viz Tabulka 10 – Druhy úkolů použitých ve studiích [autorka]).

Druh úkolu	Příklad	Školní prostředí	Organizační	Celkem
Jednoduchý	Komunikace pomocí videokonference, Překlad textu,Popora zákazníka	5		5
Problém	Vytvoření webových stránek, Hodnocení produktu, Napsání společné práce virtuálně, Konstrukční/výrobní projekty	3	4	7
Rozhodnutí	Rozhodnutí mezi několia plány/investory, Skryté úkoly(každý člen týmu jiné informace)	2		2
Neurčitý	Analýza dat, Simulační hry	2		2

Tabulka 10 – Druhy úkolů použitých ve studiích [autorka]

V následující tabulce (Tabulka 11 – Použitá média v jednotlivých úkolech [autorka]) uvádím použité technologie, které jsem rozdělila na synchronní asynchronní a roztřídila dle druhu úkolu, během kterého byly použity a daného prostředí. Komunikaci tváří v tvář jsem zobrazila samostatně s tím, že dle definice virtuálního týmu předpokládám, že komunikace bude probíhat převážně pomocí ICT. Nicméně jak je patrné z tabulky, virtuální týmy jak ve školním tak i organizačním prostředí používaly nejčastěji komunikaci tváří v tvář, následováno emailem, IM, telefonní konferencí a videokonferencí.

		DRUH ÚKOLU					
Druh komunikace	Použitá média	Jednoduchý	Problém		Rozhodnutí	Neurčitý	celkem
			organizace	školní prostředí			
Synchronní	Telefon		2	1			3
	Telefonní konference	2	3				5
	Chat	1	1	1	1	2	6
	Synchronní diskuze	1					1
	Video conference	1	3			1	5
	Audiokonference					1	1
Asynchronní	Colaboration website	1					1
	Desktop file sharing	1	1			1	3
	Online course management system	1					1
	Email	3	3	2		1	9
	Discussion board	1				1	2
	Internet meeting	1	2	1			4
	Voice mail		1				1
	Smart board		1				1
	Groupware		1				1
Tváří v tvář		3	3	2	1	1	10

Tabulka 11 - Použitá média v jednotlivých úkolech [autorka]

V poslední tabulce (Tabulka 12 – Hlavní témata studií [autorka]) jsou zobrazena hlavní témata, která se vyskytovala ve studiích. Studie se zaměřovaly především na rozdíly mezi tradičními týmy a virtuálními týmy zdůrazňující důležitost kontaktu tváří v tvář, důležitost důvěry v začátcích konkrétně důležitost rychlé důvěry a dále důležitost použité technologie a efektivní komunikaci.

Hlavní témata	Jednoduchý	Problém		Rozhodnutí	Neurčitý	celkem
		organizace	škola			
Sdílení informací/Důležitost stejných informací	2	1				3
Důležitost média	4	3	2		2	11
Důvěra v začátcích	3	1				4
Nedůležitost média	1	1				2
Efektivní komunikace	1	3	3	1	1	9
Důležitost setkání v tváří tvář	3	3	3		1	10
Školení		1	1	1		3
Sdílená minulost/budoucnost				1		1
Kulturní odlišnosti	1	1			1	3

Tabulka 12 – Hlavní témata studií [autorka]

6.2 Výsledky analýzy a diskuze

Na základě provedené analýzy a následné syntézy identifikovaných studií, jsem se dále zaměřila na vlastní shrnutí výsledků a na diskuzi případných omezení a slabých stránek výzkumu, které jsem nalezla.

6.2.1 Použitá teorie

Výsledky analýzy ukázaly, že použité teorie se ve školním výukovém prostředí nijak zásadně nelišily od organizačního prostředí. V obou případech byla největší pozornost upřena na bohatost médií a rychlou důvěru. Obecně se ve studiích objevoval fakt, že pro komunikaci s větší mírou nejednoznačnosti se lépe hodí bohatší média. Výjimkou byla studie [Jarvenpaa, 1999], v které autor uvedl, že není možné dávat za vinu médiu pro jeho malou „bohatost“ k přenosu myšlenek, ale členové jednoduše neuvedli dostatek detailu k myšlenkám. Rychlá důvěra byla nalezena u týmů, které měly nedostatek času na budování sociálních vztahů a dle [Jarvenpaa, 1998] její původ nepochází ze stereotypů a rozdělení rolí, ale spíše z brzkých komunikačních interakcí mezi stranami a rychlá důvěra slouží následně jako ukazatel důvěry následné.

6.2.2 Použitý subjekt

Studenti jako participující subjekt, byl použit ve většině studií (viz Tabulka 7 – Rozdělení studií dle subjektu velikosti týmu a délky spolupráce [autorka]). Nicméně dle mého výzkumu, řada autorů považuje studie založené na studentech za méně vypovídající než pokud je studie prováděna v reálném organizačním prostředí. Například [Sarker, 2002] tvrdí, že studenti z různých universit, kde risk a odměna jsou založeny převážně na známce, která se může odvíjet

od různých výstupů a následně udělených kreditů, nemůže vykazovat stejné výsledky, jako výzkum v reálném organizačním prostředí. Na druhou stranu však [Jarvenpaa, 1999] tvrdí, že pokud se jedná o studenty magisterského studia, kteří již mají pracovní zkušenosti, studenti představují rozmanité pozadí a cíle podobné k organizačním členům a obvykle reflektují typické pracovní profesionály. Nicméně dle [Bos, 2002] kooperace v týmech složených ze studentů je méně riskantní než kooperace v organizacích, kde kariéra a příjem bude přímo ovlivňovat skupinu a zároveň zmiňuje možný problém v přiřazení do rolí, které probíhá na náhodném principu raději než na profesních dovednostech.

Na základě mého shrnutí tedy tvrdím, že studenti nemohou vykazovat dostatečně relevantní výsledky, jednak z důvodu náhodně přiřazených rolí a především z důvodu nedostatečného přikládání důležitosti roli vedoucího, který dle mého názoru, může mít zásadní vliv na celý tým a důvěru jako takovou.

6.2.3 Velikost týmu a délka spolupráce

Velikost týmů se v polovině studií skládala z pouhých třech a čtyřech členů. Při takto malém počtu členů, může dle [Cragan, 2008] nastat možnost vzniku soupeřících dyád a nemožnost v obsazení všech potřebných rolí pro efektivní funkčnost týmu. Považuje proto za optimální pět až sedm členů podobně jako [Bedrnová, 2007], která uvádí pět až devět členů. Ta dále tvrdí, že při větším počtu členů může dojít k omezení vzájemné komunikace, a zvětšuje se tak prostor pro projevy sociální lenosti.

Délka spolupráce v týmu se pohybovala nejčastěji mezi jedním až osmi týdny, což v organizačním prostředí může trvat déle a přinést jiné výsledky. Dle [Sarker, 2002] studie trvající delší časový úsek mohou přinést více relevantní výsledky. Na základě mého shrnutí tedy pokládám studie obsahující méně než pět členů a s krátkou délkou trvání za méně reprezentativní.

6.2.4 Použitá média

Výsledek mé analýzy týkající se použití daných medií pro jednotlivé úkoly (viz Tabulka 11 - Použitá média v jednotlivých úkolech [autorka]) ukázal rozdíly v jednotlivých prostředí. Zatímco v organizačním prostředí bylo použito rozmanitého mixu technologií, ve školním prostředí se autoři zaměřovali převážně na jeden druh technologie a jeho následné dopady na komunikaci. Studenti tak často neměli možnost zvolit si komunikační technologii podle svých preferencí. Tento fakt je dle mého názoru v rozporu s [Steinfield, 2002], který tvrdí, že je

potřeba studovat týmy s rozmanitými možnostmi použití komunikačních technologií, aby mohlo být zjištěno, které jsou vhodné pro dané pracovní procesy.

Použití jednotlivých technologií pro konkrétní úkol se dle výsledků analýzy shoduje s tzv. teorií task and fit, kde pro více komplexnější úkoly je použito bohatší médium. Nicméně dle [Steinfield, 2002] bohaté médium nezbytně neznamená vhodnost pro určitý úkol a do popředí staví faktor jednotlivce, který upřednostňuje volbu média vázající se na jeho předchozí zkušenosti.

Zatímco pro jednoho může dle mého názoru email představovat bohaté médium a to např. použitím *emotiicon* či velkých písmen apod., pro někoho může být nepříjemné např. používat k řešení problémové situace telefon, ač je obecně uváděn jako médium bohaté. Tvrdím tedy, že zřetel by neměl být brán pouze na médium jako takové, ale i na ostatní možné faktory týkající se jednotlivce a jeho preferencí. Zároveň tvrdím na základě výše uvedeného [Steinfield, 2002], že studie neumožňující výběr z širokého spektra možných technologií jsou méně vypovídající.

6.2.5 Důležitost komunikace v tváří tvář

Jak je patrné z tabulek (Tabulka 9 – Použitá teorie ve studiích [autorka]), (Tabulka 11 - Použitá média v jednotlivých úkolech [autorka]), studie se zaměřovaly převážně na rozdíl mezi komunikací tváří v tvář a počítačově zprostředkovanou komunikaci. Většina studií umožnila virtuálním týmům sejít se tváří v tvář a to převážně v první fázi projektu, ale ani v pozdější fázi projektu nebyla komunikace tváří v tvář výjimkou. Během jakéhokoliv řešení úkolu, byla použita komunikace tváří v tvář jako nejbohatší médium. Komunikace tváří v tvář dále převažovala u komplexních úkolů a to především v organizačních studiích, kde potřeba vidět svého kolegu z týmu byla často zmiňována. Komunikace tváří v tvář vystupovala obecně ve studiích jako „zlatý standard“. Převážně v začátcích projektu byla zmiňována jako nezbytná pro vytvoření důvěry a vztahových vazeb mezi členy týmu.

Pokud měli členové virtuálního týmu možnost sejít se tváří v tvář, vytvořili silnou důvěru afektivní dimenze, a dokázali interpretovat zprávy od druhé strany lépe. Setkání tváří v tvář bylo také spojováno s komplexností úkolu a délkou projektu. Pokud úkol zahrnoval jednoduché rozhodnutí problému v krátkém časovém období, členové týmu neměli problém komunikovat bez toho, aniž by se sešli tváří v tvář. Pro tým, který spolupracoval delší dobu a míra komplexnosti byla větší, již komunikaci bez předchozího setkání tváří v tvář znamenala problém. Obecně studie preferovaly komunikaci tváří v tvář a technologii používaly efektivně až jako následek předchozího setkání (např. [Warkentin, 1999], [Zolin, 2004]).

Na základě shrnutí výsledků analýzy tvrdím, že pokud je to možné, měl by manažer umožnit týmu sejít se tváří v tvář a to alespoň v začátcích projektu, který je obecně považován za důležitý pro vytvoření a vývoj důvěry. Dále by měla být dána možnost osobnímu kontaktu při řešení složitých úkolů, nebo pokud si členové tuto možnost vyžádají. Samozřejmě za předpokladu, že osobní setkání není na úkor hlavních výhod virtuálního týmu a znamenalo by vysoké finanční náklady.

Dále navrhuji, že pokud alternativa setkání se tváří v tvář není možná, lze použít jako náhradu videokonferenci. Rozdílem mezi videokonferencí a setkáním se tváří v tvář se zabývá např. [Bos, 2002], který tvrdí, že týmy, kterým bylo umožněno setkání se tváří v tvář dosahovaly srovnatelných výsledků jako ty, co komunikovaly pomocí videokonference. Stejně tak [Waifan, 2004] tvrdí, že při použití videokonference mají členové týmu důležitý pocit tzv. co-presence, tedy pocitu stejného místa a stejné doby.

V tomto případě, považuji ovšem z vlastní zkušenosti za nutné, věnovat pozornost faktorům jako je připravenost, dostatečná přenosová kapacita a technologická podpora pro zamezení možných výpadků a to u všech členů týmu a dále věnovat pozornost sociálním faktorům, týkajících se preference jednotlivce, kde z vlastní zkušeností z praxe vím, že se lidé často potýkají s nevůlí „být v televizi“.

6.2.6 Efektivní komunikace

Dalším důležitým tématem studií, který jsem na základě analýzy identifikovala je efektivní komunikace. Většina studií zmínila důležitost efektivní komunikace pro budování důvěry a bylo zmíněno několik důležitých faktorů. K důvěře tak dle výsledků analýzy vede brzká, otevřená, čestná a pravidelná komunikace, dodržení slibů, volná cirkulace informací, stabilita a zpětná vazba. Zpětná vazba byla ve studiích často zmiňována jako souhlas, kdy druhá osoba je ochotná riskovat a interpretovat první zprávu od vysílající osoby a pokud je nezbytné dodat i chybějící element k pochopení. Odpověď tak naznačuje účast a účast vyjadřuje oblíbenost, důvěrné přátelství, náklonnost a zalíbení, což je důležité pro důvěryhodnost.

Dalším často zmiňovaným tématem ve studiích byla dostupnost stejných a relevantních informací pro všechny. Problémy se vyskytovaly v týmech, ve kterých jedna strana obdržela informace dříve, než druhá strana, ačkoliv byly podstatné pro obě strany. Pro stranu, která informace neobdržela to bylo signálem o nerovnosti mezi stranami, což v důsledku vedlo k negativnímu dopadu na důvěru.

Pouze dvě studie zmínily důležitost stanovení komunikačních norem a to konkrétně stanovení automatické odpovědi, která zamezuje „tichu“ a možné špatně si vyložené nekomunikace druhé

strany. Studie se celkově zabývaly více technologickým aspektem komunikace, než procesu komunikace jako takového zahrnující výměnu informací a možnosti jak komunikaci prostřednictvím technologie usnadnit.

Na základě studia odborné literatury však tvrdím, že komunikační pravidla jsou pro virtuální tým zásadní a měla by jim být věnována pozornost. Například [Fischer, 2008] uvádí k usnadnění komunikace vhodnost ustanovení tzv. komunikačního protokolu, který stanovuje pravidla pro komunikaci. Protokoly tak standardizují hodnoty a chování a činí komunikaci více předvídatelnou. Je to schopnost předvídat chování druhé strany, snížit znepokojení a v pracovním kontextu ovlivnit představu spolehlivosti mezi komunikujícími partnery. Kde kredibilita je spojována s vývojem a udržení důvěry.

Manažer tak dle mého názoru může určit závazné normy pro komunikaci, nicméně [Steinfield, 2002] ukazuje, že pokud si tým může sám vybrat a ustanovit tento protokol je výkonnější a dále zmiňuje, že různé skupiny používají pro řešení úkolu jiná média a tvrdí, že jakmile je ustanoví používají je po celý průběh projektu a změna se projevuje pouze v situacích nefunkčnosti apod. Jelikož očekávané chování a důslednost redukuje pocit vnímaného risku pro jednotlivce, míním na základě [Steinfield, 2002], že virtuální tým by měl ustanovit komunikační protokol a to na základě dohody mezi členy týmu a za podpory týmového vedoucího.

Dalším důležitým faktorem týkající se komunikace, který ve studiích nebyl zmíněn a podle mého názoru je důležité ho uvést, je umění média nejen používat, ale také se při jejich používání umět chovat. Zatímco v běžném životě je nepsaným pravidlem dodržování etikety, v elektronické komunikaci lidé často zapomínají, že na druhé straně existuje živý člověk a často komunikují stylem, který by při rozhovoru tváří v tvář nepoužili. V kontextu elektronické komunikace se tak často zmiňuje pojem netiketa (resp. Netiquette). Např. [Fischer, 2008] ji shrnuje jako “Piš slušně, protože zpráva může být jednoduše špatně vysvětlena a navíc se jedná o permanentí záznam“. V prostředí virtuálního týmu, kde elektronická komunikace neprobíhá pouze asynchronně [Fischer, 2008]dále zmiňuje pojem vetiketa (resp. VEetiquette), kterou shrnuje jako „buď efektivní, nebo nebudeš slyšen“. [Fischer, 2008] vidí důvěru jako závislou na jednání lidí mezi s sebou a Vetiketa dle jeho tvrzení poskytuje návod. Na druhou stranu [Covey, 2008] tvrdí, že důvěru nelze vytvářet na základě pravidel jako jsou různé organizační politiky, či normy, pokud úmysly a chování nevychází z daného člověka samotného.

Na základě mého shrnutí by tedy členové týmu měli být kompetentní v používání dané technologie a to nejen po technické stránce, ale i ve způsobu chování při jejím používání. Na základě [Covey, 2008] však tvrdím, že není možné na základě stanovených pravidel jako je např. netiketa přimět jednotlivce k slušnému chování, pokud to nevychází z jednotlivcova opravdového niterného přesvědčení. Jednotlivec se dle mého názoru může falešně držet

netikety, ale dle mé zkušenosti to není udržitelným řešením a ve vypjatých situacích, či delším časovém horizontu se opravdový charakter jednotlivce projeví.

6.2.7 Kulturní odlišnosti

Výsledky analýzy dále ukázaly, že studie příliš nevěnovaly pozornost vlivům kulturních odlišností na komunikaci a důvěru. Pouze tři studie se věnovaly výzkumu tzv. globálních týmů. Ve studii [Zolin, 2004] bylo uvedeno, že členové z jiných kultur, si mezi sebou věří méně, než kdyby pocházeli z kultur stejných. Stejně tak upozorňuje na možné problémy [Bolch, 2008] Na rozdíl od studie [Jarvenpaa, 1999], který nenalezl žádnou souvislost mezi kulturní odlišností a její vliv na komunikaci. Jervenpa však uvedl příčinu především v použití subjektu studentů, kteří vykazovali společné charakteristiky jako stejný věk, funkční pozadí, vzdělání a navíc používali elektronické asynchronní komunikace, která jim dovolila více přemýšlet a eliminovala tak možné rozdíly v použitém komunikačním jazyku, neverbální signály apod.

Na základě obecných rozdílů mezi kulturami a jejich odlišnostech ve sklonu k důvěře však usuzuji, že obecně kulturní odlišnosti hrají velkou roli jak v komunikaci tak v důvěře. Například [Hubbard, 1999] uvádí, že důvěra je vztahově silná a motivy benevolentní v kolektivistických kulturách, zatímco důvěra nízká, vztahy slabé a motivy kalkulativní v individualistických kulturách. Například Japonsko, které je často ceněno pro jejich zaměření se na důvěryhodné vztahy, které vycházejí více z morálních než kalkulativních záměrů však zastává tyto kvality pouze ve své definované skupině. Japonci tak mají nižší míru důvěry v neznámé osoby a spolupracují méně v social dilema zahrnující neznámé lidi než např. Američani. Kolektivistické kultury tak povzbuzují jednotlivce, aby věřil pouze těm ve skupině než mimo ni. Důvěra tak bude záležet na tom, jak jednotlivec uvnitř organizace definuje svoji „in-group“. Pokud musí vyvinout vztah s neznámými, kolektivistům to obecně trvá delší dobu, důkladně hodnotí partnera a budují vztah, než může být přijat do skupiny.

V obecných podmínkách tak tedy na základě mého shrnutí tvrdím, že jednotlivci z individualistických kultur mají větší předpoklady věřit a menší nevěřit než ti z kolektivistických kultur. Stejně tak vycházím z vlastních zkušeností se spoluprácí na školních projektech se studenty jak z individualistických kultur tak z kultur kolektivistických a na základě pracovních zkušeností z Velké Británie a Irska, kde jsem identifikovala velmi patrný rozdíl v důvěřování ve srovnání s Českou republikou. Vedoucí virtuálního globálního týmu by tak měl být dle mého názoru seznámen s možnými rozdíly mezi kulturami a být kompetentní ve volbě vhodné komunikační strategie v závislosti na dané komplexitě týmu.

6.2.8 Školení

Posledním důležitým tématem, který jsem na základě analýzy identifikovala bylo školení. Týmy, které obdržely před začátkem projektu školení týkající se interpersonálních komunikačních dovedností, vybudovaly rychleji silnější vztahové vazby, než ti bez školení. Školení zahrnovalo upozornění na případné nedorozumění, které mohou nastat v počítačově zprostředkované komunikaci. Pouze jedna studie souhlasila s procesní teorií, že pokud je virtuálnímu týmu dáno dostatek času, je možné, aby dosáhl stejné sociální výměny jako týmy, kterým je umožněno komunikovat tváří v tvář. Nicméně stále se ve studiích preferovalo, aby byla virtuálním týmům dána možnost sejít se tváří v tvář a to alespoň na začátku projektu.

Dle výsledků analýzy tvrdím, že jednotlivci by měli obdržet vhodné školení na základě dané komplexity týmu, týkající se nejen komunikace mezi odlišnými kulturami, ale i obecné školení zahrnující případné upozornění na problémy, které mohou nastat v kontextu virtuálního prostředí.

6.2.9 Role důvěry

Výsledky analýzy týkající se důvěry jsem shrnula následovně: důvěra je *komplexní multidimenzionální konstrukt*[10] s neexistující universálně přijímanou definicí. Definice důvěry byla nejčastěji ve studiích vyjádřena jako: „Ochota jedné strany stát se zranitelnou v důsledku jednání jiné strany v závislosti na očekávání, že tato strana provede určitou akci důležitou pro důvěřující stranu bez ohledu na možnost sledovat a ovlivňovat tuto akci“ [Mayer, 1995]. Důvěra byla převážně viděna jako základní faktor, který pozitivně přispíval ke kooperaci a tím k produktivnímu výkonu týmu**.** Ve většině studií byl vývoj důvěry považován za pasivní proces, podmíněný situačními faktory jako čas, druh kontroly a přístupem ke komunikační technologii. Obecně převládalo racionální vysvětlení důvěry a institucionální přístup - tedy rychlá důvěra.

Analýza dále ukázala, že autoři přistupovali ve svých studiích k důvěře jako k něčemu, co buď „máme nebo nemáme“. Dle mého názoru je takové pojetí, příliš limitující a na základě studia knihy [Covey, 2008] – „Důvěra: Jediná věc která dokáže změnit vše“ souhlasím s [Covey, 2008], který tvrdí, že důvěra není iluzorní nepostihnutelný pomíjivý aspekt našeho života, který musíme brát v úvahu, ale důvěru bychom měli spíše vnímat jako pragmatické věcné aktivum, jež je možné vytvářet a to mnohem rychleji než si myslíme. Považuji tedy za důležité jeho

[10] Použito z [Mitchell, 2009]

poznatky zmínit a uvádím dále vlastní shrnutí knihy s jeho hlavními myšlenkami, které považuji za důležité.

[Covey, 2008], tvrdí, že pro mnoho lidí je důvěra nehmatatelný faktor, který nelze měřit, ale ve skutečnosti důvěra ovlivňuje rychlost a náklady. Pokud tedy důvěra klesá, snižuje se rychlost a rostou náklady toho, co děláme. A náklady a rychlost jsou měřitelné. [Covey, 2008] nahlíží na důvěru jako na model ze vnitř ven, který se skládá z pěti prvků (viz Obrázek 5 – Model fungování důvěry [Covey, 2008]).



Obrázek 5 – Model fungování důvěry [Covey, 2008]

Model ukazuje, jak důvěra funguje – vše co se týká důvěry začíná u jedince, promítá se do jeho vztahů, přes tyto vztahy se šíří do organizace přenáší se na trhy a stává se součásti společnosti jako takové. Model odráží přednosti a sílu přístupu zevnitř ven. Abychom mohli vybudovat vztahy důvěry s druhými lidmi, musíme začít u sebe.

V základu první vlny – sebedůvěra se nachází princip, který umožňuje vytvořit a udržet důvěru na všech úrovních. Tímto principem je důvěryhodnost. Důvěryhodným člověkem se stáváme pokud klíčové prvky důvěryhodnosti (schopnosti, integrita, benevolence) rozvineme a zkultivujeme. Pokud poznáme tyto prvky důvěry a pochopíme je, staneme se kompetentním. Uvědomíme si proč my nebo ostatní lidé máme nebo nemáme důvěru a určíme co můžeme dělat, abychom docílili větší důvěry a jak druhým pomoci zvýšit důvěru. Staneme se důvěryhodnější, základna kterou tak získáme nám umožní vytvořit a udržet si důvěru ve všech vztazích do nichž v životě vstupujeme.

Druhá vlna vychází z vlny první a je zaměřená na konzistentní chování, které zvyšuje vzájemnou důvěru. [Covey, 2008], uvádí třináct chování, vycházejících z principů, jimiž se řídí vztahy naplněné důvěrou. Mezi ně patří:

1. Mluvte zpříma
2. Projevte respekt
3. Jednejte transparentně

4. Napravte nevhodné chování
5. Dejte najevo loajalitu
6. Mějte výsledky
7. Zdokonalujte se
8. Postavte se realitě čelem
9. Vyjasněte očekávání
10. Jednejte odpovědně
11. Nejdříve naslouchejte
12. Dodržujte závazky
13. Poskytujte rozumnou důvěru

Těchto třináct chování vychází z předešlých prvků důvěryhodnosti, tedy z toho kým opravdu jsme a ne za koho se můžeme vydávat. Jak tvrdí [Covey, 2008] jsou universální a tudíž použitelné v jakýchkoliv vztazích.

To zda poskytnout důvěru či ne záleží na sklonu k důvěře a na racionální analýze situace (viz Obrázek 2 - Matice rozumné důvěry [Covey, 2008]). Poskytnutí důvěry s sebou nese jak dividendy s poskytnutou důvěrou tak možné riziko. Život je plný rizika a účelem není dle [Covey, 2008] vyhýbat se riziku, ale rozumně je zvládat a řídit. Měli bychom proto poskytnout důvěru tak, abychom se vyhnuli negativním následkům a aby se poskytnutá důvěra stala v průběhu času zdrojem dividend. Najít tedy bod optima a naučit se poskytovat rozumnou důvěru, což znamená vyrovnat se dvěma faktory – sklonem k důvěře a racionální analýzou situace.

Pokud jde o analýzu situace, [Covey, 2008] uvádí k uvážení tři základní proměnné týkající se příležitosti, rizika a důvěryhodnosti.

1. O jakou příležitost jde (situace nebo úkol)?
2. Jaké je s ní pojí riziko?
    - Jaké jsou možné výsledky?
    - Jaká je pravděpodobnost těchto výsledků?
    - Jak důležité a viditelné tyto výsledky jsou?
3. Jak důvěryhodní (charakter/schopnosti) jsou lidé, vtažení do problému?

Společně s vypořádáním se sklonem k důvěře, kdy hojný sklon k důvěře vychází z prvků důvěryhodnosti a vychází z principu - „inspirování lidí poskytnutím důvěry je správný“. Poskytnutí rozumné důvěry tedy neznamená poskytovat důvěru všem, ale kombinuje sklon k důvěře s analýzou způsobem, který maximalizuje dividendy a minimalizuje riziko. Dle [Covey, 2008] se na základě principu poskytování důvěry liší manažer od vedoucího (resp. leadera), tím že sebevíc důvěryhodný manažer se nestane vedoucím, pokud neumí poskytovat rozumnou důvěru. Manažeři mohou delegovat nebo pouze slovně poskytovat falešnou důvěru, ale nikdy lidem skutečně nedůvěřují. „*Prvním úkolem každého vedoucího je inspirovat důvěrou, uvolnit tvořivost a potenciál jednotlivců umožňující jim vydat ze sebe to nelepší a vytvořit prostředí vysoké důvěry* “[Covey, 2008].

Jak jsem zmínila v předešlém shrnutí, vzbuzovat důvěru a rozumnou důvěru poskytovat je záležitostí jedince a tak jak tvrdí [Covey, 2008], je možné aplikovat tento přístup v jakémkoliv prostředí. Předpokládám tedy že i v prostředí virtuálního týmu, složeného z jednotlivců je tento přístup možné aplikovat. V tomto případě považuji za důležité roli vedoucího, který se tedy od manažera dle Covey liší tím, že vzbuzuje a poskytuje rozumnou důvěru a šíří ji tak dále. Dle mého názoru je nutné přistupovat k důvěře jako k aktivnímu prvku, který je nutné aktivně vytvářet a zaměřuji se tak dále na roli vedoucího, který je důležitým prvním článkem při vytvoření důvěry ve virtuálním týmu.

6.2.10 Komunikace a důvěra

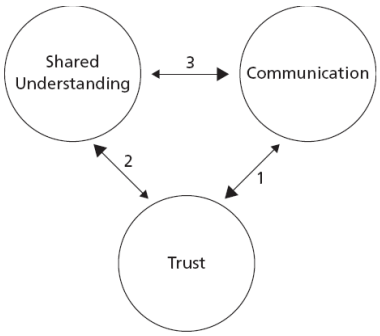
Na základě výsledků analýzy jsem identifikovala, že komunikace vstupuje do interpersonálního vývoje důvěry jednak nepřímo tak i přímo. Komunikační procesy uvnitř skupiny byly důležité k vytvoření a udržení důvěry a aktivní komunikace brzy v kooperativním úsilí měla pozitivní efekt na důvěru. Důvěra pozitivně ovlivňovala intenzitu výměny informací, stejně tak jako obecné klima komunikace ve skupině a organizacích.

Nicméně při studiu odborné literatury jsem nalezla následující odlišné porozumění vztahu mezi komunikací a důvěrou. Například [Dirks, 2001] našel pouze mírnou podporu pro toto přímé propojení. Místo toho tvrdí, že důvěra by měla být viděna jako umírněná proměnná, která může posílit význam ostatních proměnných. Důvěra by tak měla v organizačních analýzách obdržet status speciální proměnné a to ve smyslu, že primárně pracuje společně s ostatními proměnnými.

[Tilly, 2005]vidí důvěru z jiného pohledu jako produkt opakující se komunikace a tvrdí, že postoj k důvěryhodnému chování je vyvinuto jako dopad opakujících se interakcí v čase. Důvěra a komunikace jsou tak dle [Tilly, 2005] spojeny v několika směrech: důvěrné vtahy

závisí na časté komunikaci, aby byly založeny udržovány a když potřeba reaktivovány. Důvěra tak není pouze podmínkou pro komunikaci, ale také částí společného porozumění, které se objeví opakujícími výměnami informací.

Podobný náhled jako Tilly na vztah mezi důvěrou a komunikaci jsem nalezla také v knize [Baan, 2008], kde je důvěra znázorněna jako model třech kritických faktorů pro úspěšný virtuální tým. Hlavními prvky jsou komunikace, sdílené porozumění a důvěra. Tyto tři faktory jsou dle [Baan, 2008] silně ve vzájemném vztahu – znázorněné oboustrannými šipkami, ale jsou také složkami cyklického procesu pro vylepšení virtuální týmové efektivity znázorněno silnější šipkou (viz Obrázek 6 – Tři kritické faktory pro úspěšný virtuální tým [Baan, 2008, str. 351]).



Obrázek 6 – Tři kritické faktory pro úspěšný virtuální tým [Baan, 2008, str. 351]

Podle [Baan, 2008] tak díky těmto třem faktorům vzniká kruh, kde sdílené porozumění je vylepšeno změnou ve stanoviscích jednotlivce, k čemuž je zapotřebí důvěry, která je vytvořena pomocí efektivní komunikace, která je založena na dobrém sdíleném porozumění. A podobně zhroucení důvěry vede ke snížení sdíleného porozumění, což redukuje efektivní komunikaci, která dále naruší důvěru atd.

Na základě mého shrnutí tak tvrdím, že vidět důvěru pouze jako motivační nebo moderující faktor ve vztahu ke komunikaci je omezený a přikláním se k [Tilly, 2005] a jeho tvrzení, že důvěra není pouze podmínkou pro komunikaci, ale také částí společného porozumění, které se objeví opakujícími výměnami informací.

6.3 Závěry analýzy

Na základě vlastní provedené analýze a následném shrnutí tvrdím, že většina studií přistupovala k vývoji důvěry jako k pasivnímu procesu podmíněnému situačními faktory jako je čas, druh kontroly a přístup ke komunikační technologii. Stejně tak převažovalo racionální vysvětlení

důvěry, kde vytvoření důvěry záviselo na přístupu k informacím o partnerech, společně s teorií rychlé důvěry, která byla podmíněna ustanovením rolí, statusu apod. Studie se zaměřovaly hlavně na technologii jako zprostředkovatele komunikace a to především jak použití různé technologie ovlivňuje komunikaci a následně důvěru, než na proces komunikace jako výměny informací mezi jednotlivci, která poskytuje informace o komunikujících stranách a poskytuje tak vhled do prvků jejich důvěryhodnosti.

Na základě vlastního shrnutí tak uvádím přehled omezení studií a slabých stránek výzkumu, které jsem identifikovala a popsala výše.

Omezení studií

- studenti jako participující subjekt
- nedostatečný počet členů v týmech
- krátké trvání spolupráce v týmu
- omezená možnost výběru technologie

Slabé stránky provedeného výzkumu

- Důvěra jako pasivní proces
- Nezobrazení důvěry a její dynamiky v rámci životního cyklu týmu
- Omezený vztah důvěry a komunikace
- Nezobrazení důvěry v různých fázích životního cyklu týmu
- Časté setkání tváří v tvář
- Chybějící role vedoucího
- Převažující technologický aspekt komunikace
- Okrajově zmíněná důležitost kulturních odlišností

7. Vytvoření modelu důvěry založeném na komunikaci

V předchozí kapitole jsem provedla analýzu studií týkající se důvěry a komunikace, vytvořila vlastní shrnutí výsledků a na jejich základě identifikovala omezení studií a slabé stránky výzkumu. V této kapitole se věnuji návrhu vlastního modelu důvěry založeném na komunikaci. Konkrétně se snažím při návrhu modelu eliminovat uvedené slabé stránky a věnuji se tak důležitým prvkům (viz. výše provedeného shrnutí) a to především:

1, Důvěra jako aktivní proces, který se musí aktivně vybudovat, konkrétně v souvislosti s rolí týmového vedoucího

2. Identifikace důvěry v rámci životního cyklu virtuálního týmu a relevantní formy komunikace vedoucí k vytvoření důvěry

7.1 Týmový vedoucí a poskytování rozumné důvěry

Pokud má být vedoucí prvním článkem vzbuzující důvěru u ostatních, považuji za důležité, aby byl obeznámen, jak se důvěra vyvíjí v rámci životního cyklu virtuálního týmu a jaké faktory mohou v daném konkrétním týmu bránit k jejímu vytvoření. Jak jsem již zmínila, každý virtuální tým je jiný a skýtá odlišné příležitosti a možné komplikace v rámci životního cyklu virtuálního týmu. Týmový vedoucí by tak měl být dle mého názoru proaktivní v zmapování možné komplexity týmu a být tak připraven na možné problémy, které se mohou v různě nastaveném týmu objevit a strukturovat komplexitu tak, aby mohl jednat efektivně a připraveně.

K zmapování komplexity virtuálních týmů je dle autorů možné použít tabulku (viz. Tabulka 1 – Klíčové charakteristiky virtuálních týmů (autorka dle [Dubé, 2004, str. 8])) a vedoucí by měl dále dle [Reilly, 2007] vidět tým jako systém pospojovaných částí, které potřebují pracovat dohromady a identifikovat oblasti potencionálního nespojení – odlišnosti v technologii, globální lokální potřeby a protiklady mezi členy. Na základě vlastního výzkumu navrhuji k této identifikaci možnost schéma „Social Network Analysis“, které umožňuje vizuálně znázornit případné mezery ve spojení (uvedeno v [Reilly, 2007]). Pokud tak např. členové týmu pocházejí z různých kultur, měl by se vedoucí dle mého názoru zaměřit na kulturní odlišnosti, jak jsem zmínila výše a brát v potaz i malou kulturní odlišnost, která může vést k nedorozuměním a dle mého názoru zničit důvěru a funkcionalitu týmu. Kulturními odlišnostmi v týmech se zabývá např. [Grosse, 2002].

7.2 Životní cyklus virtuálního týmu a důvěra

Dle [Furst, 2004] prochází virtuální tým následujícími fázemi. Formování, Organizování, Přechodnou fází a vykonávající fází. Dále se zabývám podrobněji pouze fází formování a organizování, které jsou, jak ukázala analýza pro vytvoření důvěry nejdůležitější.

7.2.1 Formování týmu

První fáze cyklu virtuálního týmu je dle [Furst, 2004] definována jako formování týmu. Na základě výsledků mé předchozí analýzy, kde se většina autorů shodla na důležitosti důvěry v počáteční fázi a všeobecné prioratizaci setkání tváří v tvář pro její vytvoření, navrhuji, že pokud je to možné, měli by se členové týmu v této fázi sejít tváří v tvář. Pokud tato možnost není přípustná, na základě již zmíněných možností videokonference, navrhuji alternativu, kde by se celý tým sešel v této fázi v rámci videokonference. Použití videokonference navrhuje i např.[Wainfan, 2004] v doporučené strategii pro zvolení vhodné technologie.

Jak jsem již prezentovala v teoretické části (viz Kapitola 4.3.1), v této fázi týmu je důvěra u členů virtuálního týmu, kteří se neznají tvořena prvky tzv. rychlé důvěry tzn. predispozicí k důvěře, rozdělení rolí a informacemi od třetí osoby. Tyto faktory vedoucí k rychlé důvěře považuji za značně problematické. Např. [Greenberg, 2007] zmiňuje, že pokud členové týmu neobdrží dostatek informací, jejich důvěra se může zakládat na jejich predispozici k důvěře nebo na možných stereotypech, které mohou někteří členové zaujímat k daným rolím či kultuře. V této fázi tak považuji za důležité komunikaci vedoucího jako důvěryhodné třetí osoby (tedy jeden z prvků k vytvoření rychlé důvěry), který by tak měl dle mého názoru poskytnout dostatek informací o jednotlivých členech a předejít tak riziku špatného prvního dojmu založeném na stereotypech týkající se role, pohlaví či kultury.

Důležitost role vedoucího zmínil také např.[Henttonen, 2005] který tvrdí, že vedoucí by měl projevovat entusiasmus a optimismus a komunikovat, proč byl jednotlivý člen týmu vybrán a jak přispěje ke společným cílům. Podobně [Reilly, 2007] tvrdí, že by měl poskytnout nejen profesní informace odkazující na jejich kompetenci, ale také osobní informace či společné zájmy, které přispějí k vytvoření vztahů. Nicméně autoři nezmiňují důležitost vedoucího jako důvěryhodné osoby, který poskytuje rozumnou důvěru, což považuji za velmi důležité. Cílem této fáze by tedy mělo být dle mého názoru vzájemné seznámení vedoucí k rychlé důvěře za podpory vedoucího a jeho motivování členů k vytvoření pevnější znalostní důvěry, založené na základě získaní vlastních znalostí o druhé straně.

7.2.2 Organizování

V druhé fázi virtuálního týmu, kdy již proběhlo seznámení a členové týmu mají představu o jednotlivých členech a rolích, přechází tým dle [Furst, 2004] do fáze organizování, kde hlavním cílem je stanovit, jak postupovat ke společnému cíli. Tým by tak měl ustanovit pravidla komunikace, rozhodování apod. V této fázi členové týmu důvěřují na základě získané rychlé důvěře, která jak jsem již zmínila je křehká a lze ji spíše považovat za mezičlánek k důvěře pevnější. Členové týmu by tak měli vytvořit znalostní důvěru, která je založená na vlastních znalostech vycházející ze vzájemných interakcí mezi členy a která umožní následnému přechodu z organizační fáze k samotnému vykonání úkolu.

V této fázi každý člen přichází dle mého názoru se svým viděním světa, jak by mělo být postupováno, disponují odlišnými předpoklady a očekáváními týkající se vedení, rozhodování, jaké komunikační techniky mají být používány a obecně způsobu myšlení jako takového. Tyto rozdíly mohou ovlivnit dle mého názoru vnímání prvků důvěryhodnosti a mohou způsobit značné problémy jak v organizační fázi a vzniku znalostní důvěry, tak v další fázi projektu a zničit tak nejen důvěru, ale efektivitu týmu jako takového. Například [Gibbon, 2003] tvrdí, že čím odlišnější kultury, tím je pravděpodobnost rozdílů v myšlení a s ním spojenými nedorozumění vyšší. Neznamená to však, že rozdíly v předpokladech závisí pouze na geografické kultuře, ale tvrdím, že rozdíly mohou vyvstat i na základě profesí v rámci stejné kultury. Jednotlivec tak může přikládat důležitost např. jiným detailům a neuvědomovat si možné skryté rozdíly v myšlení ostatních a problém může být odhalen až v závěrečné fázi projektu. Jako příklad uvádím, v literatuře často zmiňovaný projekt NASA, kdy vysoce trénovaní experti se dopustili chyby tím, že každý pracoval na své části projektu ve své národní měrné jednotce, což vedlo k fatální chybě, která byla objevena až v závěru projektu a vedla tak k obrovským finančním ztrátám. Považuji tedy za důležité, aby tyto možné nedorozumění byly odhaleny, nebránily tak vzniku znalostní důvěry a v pozdější fázi projektu důvěru nezničily.

7.3 Odlišnosti mezi členy týmu bránící znalostní důvěře

Možná nedorozumění popsané výše vysvětluji na základě teorie mentálních modelů Sengeho [Senge, 2007] Páté disciplíny. Dle [Senge, 2007] pochází způsob myšlení ze společného zásobníku kultury. Nemyslíme tedy za sebe, ale na základě kulturních norem. To jak rozumíme světu, ale i to jak v něm jednáme určují dle [Senge, 2007] tzv. mentální modely. Dva lidé s různými mentálními modely tak mohou pozorovat tutéž událost a mohou ji různě popisovat,

protože zaměří pozornost na odlišné podrobnosti a různým způsobem si je vyloží. Problémem mentálních modelů není zda jsou dobré nebo špatné, ale všechny modely představují zjednodušení jako je abstrakce, či generalizace. Problémy s mentálními modely se začínají objevovat, když se tyto modely stávají předpokládanými, tedy když působí na podvědomé úrovni. Nejsme si svých mentálních modelů vědomy a tak je nepodrobujeme žádnému přezkoumání a modely se vůbec nemění. Což v důsledku znamená, že jak se mění svět, vzdalují se naše modely skutečnosti, což vede ke stále kontraproduktivnějšímu jednání. [Senge, 2007]

Jelikož členové týmu mohou pocházet z různých kultur, považuji za důležité vymezit rozdíly v mentálních modelech mezi odlišnými kulturami. Během svého výzkumu, jsem nalezla studii [Quinones, 2009], který vymezil rozdíly v mentálních modelech členů virtuálního týmu v následujících pracovních procesech: zahrnující odlišnosti v komunikaci, pravidlech, sociálních zvyklostí, vnímání času, prostoru, znalostech a odborných kvalifikacích současně s vnějšími problémy týkající se technologie a distribuce informací. Považuji tedy za žádoucí, aby ve fázi organizování byly tyto odlišnosti, které mohou vést k nedorozumění odkryty, dříve než vyplynou na povrch v další fázi projektu a neumožní přechod z rychlé důvěry, která je velmi křehká k stabilnější znalostní důvěře.

Vycházím tedy z definice důvěry, která se odvíjí od pozitivních očekávání, že druzí provedou to co je od nich očekáváno a míním, že pokud si mají členové týmu důvěřovat potřebují znát očekávání druhých a to nejen na základě rozhodovacích mechanismů, kterých si jsou členové vědomi, ale i těch tacitních (viz Mentální modely) a umožnit jim tak předvídat chování druhých, a tím snížit vnímaný risk bránící důvěře. Tým by tak dle mého názoru měl vytvořit sdílené očekávání o důležitých procesech probíhající v daném týmu. Ve studiích týkající se virtuálních týmů, bývá tento stav nazýván jako sdílené porozumění např.[Baan, 2008] a [Hinds, 2003], ovšem nevěnují se tacitním rozhodovacím mechanismům, které považuji za důležité.

V rámci již vymezeného pojmu mentálních modelů, se tedy dále zaměřuji na tzv. Sdílené mentální modely (SMM), které jsem identifikovala při svém výzkumu ve studii [Quinones, 2009]. [Quinones, 2009] bere v potaz možné skryté rozhodovací mechanismy u členů týmu v jejich mentálních modelech a které by dle mého názoru měly být odhaleny, aby bylo zamezeno možným nedorozuměním. Dle [Quinones, 2009], jsou nejefektivnějšími týmy ty, které dokáží vytvořit SMM týkající se procesů virtuálního týmu. Což znamená, že každý rozumí cílům, vědí co každý může udělat, jak pracují a jak všichni pasují dohromady jako tým. Díky SMM tak získají členové týmu vhled do očekávání druhých. Což dle teorie racionálního přístupu k důvěře sníží vnímaný risk a vytvoří prostředí důvěry. Zaměřuji se proto na vytvoření SMM, prostřednictvím komunikace, které by měl vedoucí, dle mého názoru aktivně pomáhat vytvořit a dát tak možnost k vytvoření znalostní důvěře.

7.4 Sdílené mentální modely ve virtuálním týmu

Jednou z technik, která může pomoci nově vzniklým týmům rychle vyvinout SMM je technika dialogu [Tan, 2000]. Techniku Dialogu vysvětluji dále dle [Senge, 2007], který tvrdí, že dialog umožňuje vidět reprezentativní a participativní povahu myšlení a lépe vnímat a s jistotou rozpoznávat nesoudružnost našeho myšlení. Při dialogu se tak lidé stávají pozorovateli svého vlastního myšlení a všímají si že myšlení je aktivní. Během dialogu je zapotřebí umět odhalovat svoje mentální modely a umožnit je prozkoumání ostatním. Dává tak možnost skupinově odhalit mentální modely a podrobit je zkoumání. [Senge, 2007] aplikuje techniku dialogu ve své disciplině učícího se týmu, ovšem nezmiňuje, zda je možné tuto techniku použít i u virtuálního týmu. Nicméně jak ukázala analýza, virtuální týmy se často mají možnost setkání tváří v tvář. Považuji tedy za možné v jistých podmínkách aplikovat jeho teorii i v prostředí virtuálního týmu.

[Senge, 2007] uvádí tři základní podmínky dialogu:

1. Odložení předpokladu – není to možné pokud si nejsme svých předpokladů vědomi nebo si neuvědomujeme, že se naše názory opírají spíše o předpoklady než o nevyvratitelné fakty (základní dovednosti v oblasti myšlení a poznávání v oblasti zkoumání a dotazování).

2. Chovat se jako kolegové – přemýšlet jeden o druhém jako o kolegovi – myšlenky jsou participativní povahy bývají zaujaté, musí stát o přínos dialogu v případě, že všichni zúčastnění nebudou ochotni jednat s podmínkami odložení předpokladů a kolegiality k dialogu nedojde.

3. Musí mít facilitátora - naše myšlenkové návyky nepřetržitě odvádějí od dialogu směrem k diskuzi chceme, abychom naše názory prosadili. Vyzívá k dodržování podmínek pro vedení dialogu vyvažuje pohled zasvěceného, ovlivňuje vývoj dialogu k udržení kontextu, aby mohl procházet volný proud myšlení.

Tyto pravidla pro dialog jsou jak již jsem zmínila stanovena pro tradiční tým, který komunikuje tváří v tvář. V kontextu virtuálního týmu však není vždy tato možnost přípustná. Ve zmíněné studii [Tan, 2000] však autoři provedli experiment s virtuálním týmem, kde se členové účastnili dialogu pouze pomocí emailu a i přes toto omezení způsobené technologií, byl tým schopný dosáhnout SMM. Technika dialogu tak zahrnuje tři fáze, na kterých [Tan, 2000] demonstroval, jak tým došel ke SMM týkající se komunikačních praktik.

V první fázi členové týmu nejdříve poskytnou osobní informace jako je jméno, pohlaví, vzdělání, zájmy a sdílí vtip. Cílem této neformální konverzace je odložit formální role, aby

mohli komunikovat více otevřeně jeden s druhým. Během druhé fáze, každý napíše seznam komunikačních praktik, které považují za dobré.

Poté odhalí své mentální modely tím, že napíší minulé zkušenosti, které mají s praktikami, které uvedli. Tyto odhalené mentální modely členové týmu navzájem sdílí a vyjasňují si navzájem možné dotazy a bez kritiky si navzájem pomáhají zlepšit své mentální modely.

V poslední fázi ověří minulé zkušenosti k vytvoření týmového modelu, který zahrnuje všechny pozitivní komunikační praktiky, které použijí následně během jejich týmové práce. Roli facilitátora, kterou jsem popsala výše na základě [Senge, 2007], v tomto případě sehrál administrátor, který kontroloval dodržování techniky dialogu.

Následujícím způsobem tak dle [Tan, 2000] mohou členové týmu sdílet mentální modely týkající se ostatních důležitých procesů týmové práce. Cílem dialogu by tak dle mého názoru měli být SMM týkající se důležitých procesů týmu a umožnit tak předpovídat ostatním členům jejich chování vyjasněním si očekávání.

Limitací [Tan, 2000] však je, že se tohoto experimentu zúčastnili pouze členové stejné kultury, tudíž autor neuvádí, zda je možné pomocí dialogu překonat kulturní odlišnosti. Na základě svého výzkumu týkajících se SMM jsem však identifikovala studii [Reilly, 2007], kde i v prostředí globálních týmů bylo možné vytvořit SMM a to za pomoci vedoucího, který povzbuzoval aktivní výměnu mezi členy různých kultur a prosazoval synergii. Dle [Reilly, 2007] by takový vedoucí měl:

1. Mít citlivost a porozumění kulturním a sociálním rozdílům, které v týmu existují
2. Identifikovat odlišnosti které mohou bránit ve vzniku SMM
3. Oslavovat a zvýrazňovat odlišnost mezi kulturami než je potírat
4. Vyzdvihovat hodnoty, které touto spoluprácí mohou vzniknout

Na základě [Reilly, 2007], kde vedoucí byl schopný čelit kulturním odlišnostem a vytvořit SMM. Na základě vlastní zkušenosti však tvrdím, že členové týmu mohou mít problém s vyjadřovacími schopnostmi v jiném jazyce než je jejich mateřský nebo problém týkající se kulturních odlišností, kdy se na základě kulturních zvyklostí nezapojují do diskuze. Tyto problémy by tak následně mohly vést ke špatnému úsudku ze strany ostatních a celkově k omezení techniky dialogu a jeho výsledků.

Pro ověření jsem proto vyhledala další studii s cílem identifikovat možná řešení týkající se těchto problémů. Nalezla jsem, dle mého názoru důležitou studii [Glinow, 2004] týkající se možných konfliktů v multikulturním týmu, kde [Glinow, 2004] zmiňuje problémy mezi jednotlivci různých kultur, kteří nechtějí nebo nemohou na základě kulturních odlišností o

některých věcech mluvit. Dle [Glinow, 2004], by vedoucí v tomto případě neměl nutit členy týmu mluvit, ale měl by použít alternativní techniky vyjadřování než je jazyk, které jsou v takovém případě možné a v praxi často nevyužívané. Jejich navrhovanými technikami jsou různé kreativní metody jako například použití obrázků (které jak je známo řeknou více než sto slov) a kreslení, které dle [Glinow, 2004] ulehčuje mezi kulturní porozumění.

Na základě vlastního shrnutí tedy tvrdím, že pokud je vedoucí dobrým facilitátorem znalý techniky dialogu, je si vědom komplexity daného týmu společně s jejími dopady, znalý interkulturního managementu společně s možnými dalšími kreativními nástroji na řešení případných problémů, je možné za pomocí dialogu vytvořit SMM i ve virtuálních týmech, které nemají možnost sejít se v tváří tvář a současně i v globálních virtuálních týmech.

Shrnutí kapitoly: V první fázi životního cyklu virtuálního týmu je důvěra závislá na prvcích rychlé důvěry tedy na možném rozdělení rolí, či informacemi od třetí strany. Pokud má být zamezeno možným stereotypům, musí vedoucí (který se liší od manažera, tím že umí poskytovat rozumnou důvěru) poskytnout členům týmu dostatek informací a motivovat je k vytvoření důležité znalostní důvěry. Znalostní důvěra vzniká na základě vzájemných interakcí mezi členy. V organizační fázi, jsou tyto interakce mezi členy zaměřeny především na organizační procesy, kde každý člen přichází se svým „viděním světa“ a s ním spojenými tacitními rozhodovacími mechanismy. Pokud mají členové týmu vytvořit znalostní důvěru je nezbytné tyto tacitní mechanismy odkrýt a vytvořit tzv. SMM, které jim umožní nahlédnout do jejich myšlení, umožní vytvořit očekávání a snížit tak vnímaný risk bránící vzniku důvěry. Cílem by tak měly být SMM týkající se důležitých procesů. Technikou k vytváření SMM je dialog, který musí být vedený zkušeným facilitátorem a to i v prostředí multikulturního týmu. Důraz je tak kladen na zkušeného vedoucího, který by měl vysoce kompetentní a být si vědom všech možných úskalí týkající se daného konkrétního virtuálního týmu.

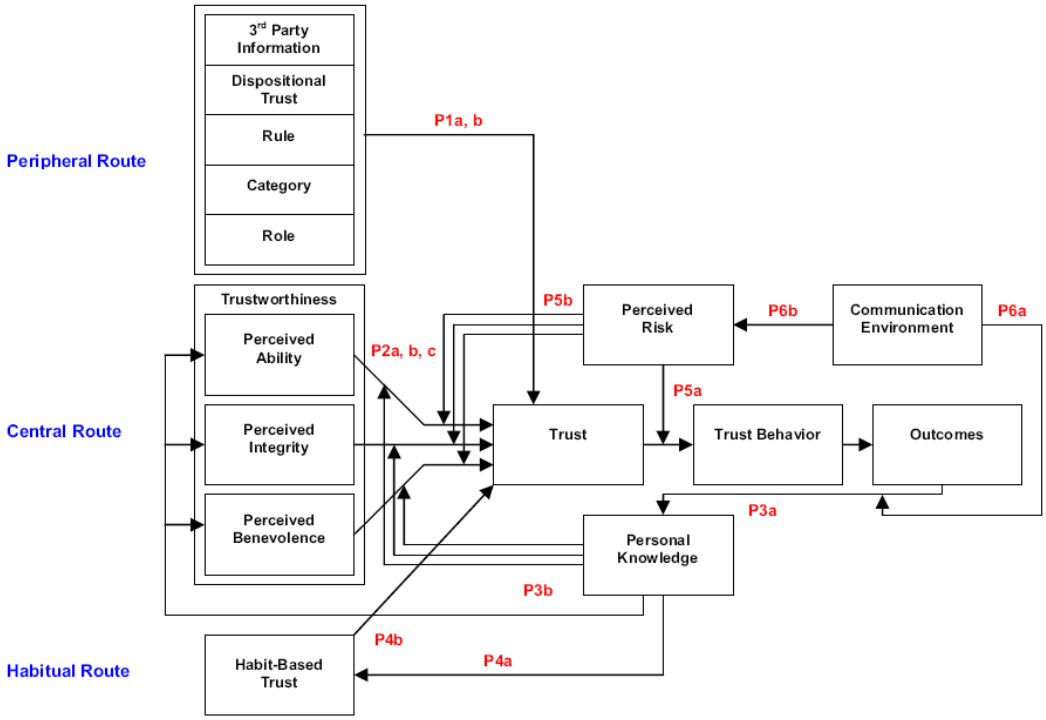
8. Model důvěry založený na komunikaci

V předchozí kapitole jsem popsala důležitost role vedoucího ve vytváření důvěry, zdůraznila počáteční fázi životního cyklu virtuálního týmu, její zásadní vliv pro vývoj důvěry a navrhla komunikační strategie vedoucí k důvěře v jednotlivých fázích. V této kapitole navrhuji vlastní model důvěry založený na komunikaci, který vychází z provedeného vlastního výzkumu (viz Kapitoly 6-7). Nejdříve shrnuji pro lepší názornost obecný proces fungování důvěry ve virtuálním týmu jak ho znázornil [Hung, 2004] a následně uvádím popis vlastního navrženého modelu důvěry založeném na komunikaci společně s jeho omezeními a implikacemi pro vedoucího.

8.1 Proces vytváření důvěry ve VT

Vytvoření důvěry ve virtuálních týmech se liší od běžných týmů. Zatímco v běžných týmech, se důvěra vyvíjí postupně v závislosti na osobních interakcí a komunikaci, ve virtuálních týmech mají členové často omezený čas k těmto interakcím, nedostatek společné minulé historie a komunikace je převážně zprostředkovaná elektronicky (podrobněji viz Kapitola 5). Proces vytváření důvěry shrnul [Hung, 2004] (viz Obrázek 7 – Obecné znázornění vytváření důvěry ve virtuálních týmech [Hung, 2004, Figure 1]). Rychlá důvěra (P1a,b) je vytvářena na základě některého z následujících faktorů: poskytnutí informací od třetí strany, predispozicí k důvěře, pravidly, společenskou kategorií a rolemi.

Jakmile členové týmu získají možnost nashromáždit dostatek osobních znalostí (Personal Knowledge) o ostatních mohou vytvořit tzv. znalostní důvěru, která vzniká na základě ohodnocení jejich prvků důvěryhodnosti: dovednosti, integrita, benevolence v dané situaci zahrnující risk podrobněji racionální přístup k důvěře (viz Kapitola 4.1.1).



Obrázek 7 – Obecné znázornění vytváření důvěry ve virtuálních týmech [Hung, 2004, Figure 1])

Následně uvádím podrobný popis obrázku (Obrázek 7 – Obecné znázornění vytváření důvěry ve virtuálních týmech [Hung, 2004, Figure 1]).

P1a – Na základě nedostatku vlastních znalostí není schopen poznat druhou stranu a tak důvěra je založena na predispozici věřit a jejich ohodnocení informací třetí strany, sociální nebo organizační kategorii, rolích a pravidlech.

P2a – Jednotlivec vytvoří znalostní důvěru pokud má informace o druhé straně, je motivovaný (vidí nějakou hodnotu proč to má dělat) a má schopnosti vynaložit kognitivní úsilí a je založena na jednotlivcově kognitivním ohodnocení druhé strany dovedností, integritě a benevolenci a je funkcí vnímané hodnoty a jejich relativní důležitosti v určité situaci.

P3b – Výstupy jednotlivcova poskytování důvěry zvýší jeho vlastní znalosti o druhé straně. Upevňující a upravující proces zahrnující úpravu upevněných hodnot (integrita, schopnosti, benevolence) a úpravu jejich důležitosti.

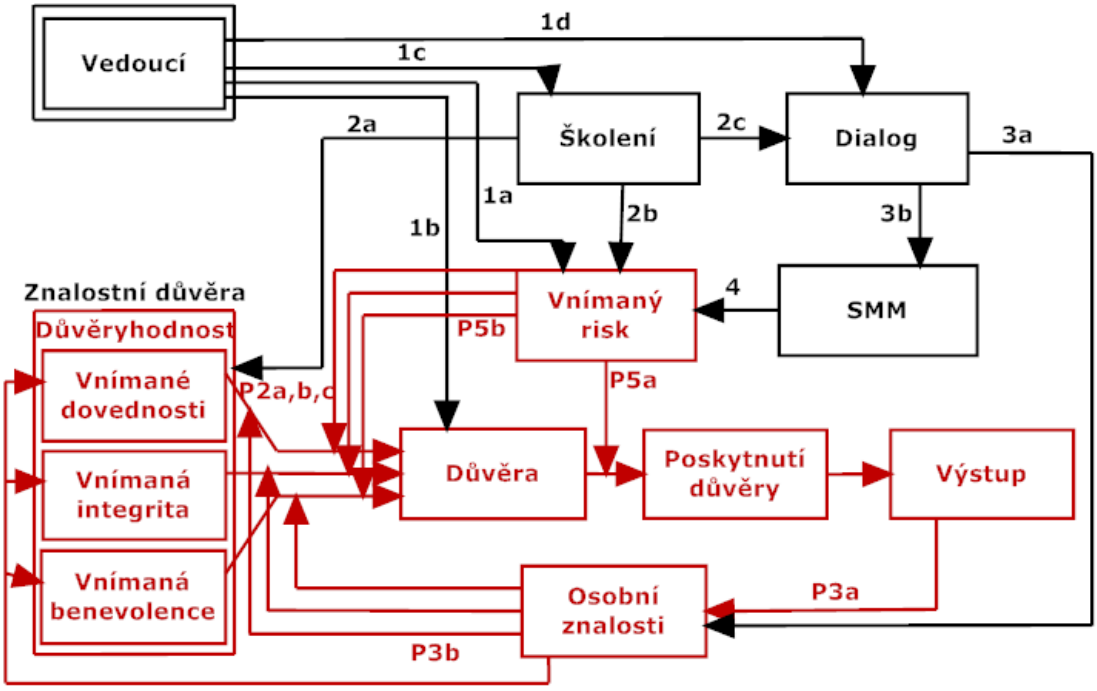
P4 – Na základě nashromážděných vlastních znalostí umožňuje vznik navyklým vzorům důvěry a umožňuje vytvářet emocionální vazbu a osobní identifikaci mezi stranami. Již nemá motivaci vyhledávat další informace o druhé straně.

5a – Vnímaný risk dané situace bude zmírňovat vztah mezi důvěrou a poskytováním důvěry.

6a, 6b – Převážné použití počítačově zprostředkované komunikace zpomalí shromáždění osobních znalostí a zvýší vnímaný risk.

8.2 Vlastní navržený model důvěry založený na komunikaci

V předchozí části jsem shrnula obecný princip fungování důvěry ve virtuálním týmu a nyní navrhuji vlastní model založený na komunikaci.



Obrázek 8 - Model důvěry založený na komunikaci [autorka][11]

Výše uvedený vlastní model (Obrázek 8 - Model důvěry založený na komunikaci [autorka]) se skládá z následujících prvků: „Vedoucí“, „Školení“, „Dialog“ a „SMM“, které mají, jak jsem ukázala ve vlastním výzkumu (viz Kapitoly 6-7) zásadní vliv na vytváření důvěry.

„Vedoucí“ se jak již jsem několikrát zmínila z pohledu důvěry liší od manažera tím, že vzbuzuje důvěru v ostatních lidech a poskytuje rozumnou důvěru.

- 1a Stává se tak prvním článkem v aktivní formě důvěry a snižuje tak vnímané risk.
- 1b Motivuje druhé k důvěře a poskytuje dostatek informací, aby rychlá důvěra nebyla založena na možných stereotypech týkající se rolí apod. – vytváří tedy rychlou důvěru
- 1c Vybírá vhodná školení na základě strukturované komplexity daného týmu.
- 1d Učí členy týmu dialogu.

[11] Červeně vyznačené – obecný proces fungování důvěry zpracováno dle [Hung, 2004, Figure 1]

„Školení“ jak ukázala analýza, je důležitým prvkem, který pozitivně přispívá k vytváření důvěry. Zahrnuje školení týkající se ICT, interpersonální vztahy, popř. interkulturní dovednosti, jak být virtuální.

- 2a Zvyšuje vnímané prvky důvěryhodnosti (stávají se kompetentními).
- 2b Snižuje vnímané riziko plynoucí z používání ICT (nezpomaluje přenos informací, vědí jak používat ICT).
- 2c Umožňuje efektivní dialog (ICT nebrání v efektivním dialogu, eliminace překážek plynoucích z odlišných kultur).

„Dialog“ vedený vedoucím mezi členy týmu umožňuje opakované interakce kterými:

- 3a umožňuje získat osobní znalosti potřebné k vytvoření znalostní důvěry.
- 3b umožňuje vytvořit SMM.

„SMM“ sdílené mentální modely zahrnují společné znalosti týkající se důležitých pracovních procesů včetně komunikačního protokolu. Vyjasnění si jednotlivých očekávání následně umožňuje:

- 4 předvídatelnost a očekávání jejich akcí a tím snížit vnímané riziko týkající se komunikačního prostředí s pojené s nemožností kontroly (vědí co mohou očekávat)

V modelu (Obrázek 8 - Model důvěry založený na komunikaci [autorka]) tedy znázorňuji vytvoření důvěry ve virtuálním týmu, která vzniká na základě:

1. Komunikace vedoucího v počáteční fázi týmu – rychlá důvěra

Vedoucí jako první článek vzbuzující důvěru, motivuje ostatní k důvěře, eliminuje možné riziko vzniku rychlé důvěry založené na základě možných stereotypů tím že poskytuje důvody, proč byl jednotlivý člen vybrán a poskytuje dostatek informací (viz podrobněji Kapitola 7.1).

2. Dialogu – znalostní důvěra

Dialog umožňuje opakující se interakce mezi členy týmu, tím umožňuje získat členům vlastní informace týkající se ostatních důvěryhodnosti a dále vede ke SMM, který umožní členům týmu předpovídat očekávání druhých a jejich chování – tedy přímým snížením vnímaného risku a současně na základě přijatých společných komunikačních pravidel snížením risku v komunikačním prostředí.

Důvěra je tak tedy vytvářena komunikací v první fázi prostřednictvím vedoucího a v další fázi prostřednictvím dialogu vedoucí ke SMM. V rámci mého modelu je ovšem nutné poznamenat, že komunikací nelze vytvořit důvěru, pokud členové týmu nebudou důvěryhodní – tedy nebudou mít požadované dovednosti, integritu a benevolenci nutné pro vykonání daného úkolu.

8.2.1 Omezení navrženého modelu

1. Model je navržen na základě identifikovaných mezer provedené analýzy, kde v rámci vyhledávacích kritérií, mohou chybět některé studie, které objasňují mé identifikované mezery výzkumu

2. Model je založen na provedené analýze, studiu dostupné literatury a vědeckých článků společně s praktickými zkušenostmi v oblasti:

- práce na projektech v mezi kulturních studentských týmech zahrnující členy jak z vysoce kontextových kultur: Čína, Indonésie, Afrika, Jižní Korea, Pákistán, Itálie tak z nízko kontextových kultur: Německo, Anglie, Norsko

- použití videokonference v organizační praxi v mezinárodním prostředí

- současné zaměstnání prostřednictvím teleworkingu v zahraniční společnosti

nicméně chybějící praxe z reálného virtuálního týmu, může snižovat validitu navrženého modelu

3. Model je z velké části závislý na vysoké odbornosti vedoucího a to především v oblasti interkulturního managementu, v oblasti vedení dialogu a předpokládá jeho osvojení si mentálního principu „zevnitř ven“, kde k vybudování vztahů důvěry s druhými lidmi, musíme nejdřív začít u sebe.

8.3 Srovnání navrženého modelu

Ve srovnání s modelem [Hung, 2004] se navržený model [autorka] liší v následujících prvcích Model [autorka] je založen na aktivním přístupu k důvěře, kde hlavním prvkem pro vytvoření rychlé důvěry je vedoucí. Na rozdíl od Hung, kde důvěra může být díky nedostatku informací založena na stereotypech. Negativině působící prvek „Komunikačního prostředí“ na vnímaný risk v modelu [Hung, 2004] jsem ve svém modelu eliminovala prvky „Vedoucí“, „Školení “, „SMM“ a „Dialog“, které pozitivně ovlivňují získávání osobních znalostí důležitých pro vznik znalostní důvěry. Vlastní model navíc díky prvku „Školení“ pozitivně ovlivňuje vnímané prvky důvěryhodnosti. Shrnutí (viz Tabulka 13 – Porovnání navrženého modelu s modelem ([Hung, 2004]) [autorka]).

	Model [Hung, 2004]	Model [autorka]
Důvěra	Pasivní proces	Aktivní proces
Prvky pro rychlou důvěru	Predispozice k důvěře, informace od třetí strany, sociální nebo organizační kategorii, role, pravidla	Vedoucí
Prvky ovlivňující vnímaný risk	Komunikační prostředí	Vedoucí, školení, SMM
Prvky ovlivňující osobní znalosti	Komunikační prostředí	Dialog
Navíc zahrnuje		Zvýšení vnímané důvěryhodnosti pomocí školení

Tabulka 13 – Porovnání navrženého modelu s modelem ([Hung, 2004]) [autorka]

8.4 Implikace pro vedoucího

Na základě vlastního modelu jsem shrnula následné implikace pro vedoucího k vytvoření důvěry prostřednictvím komunikace:

1. Přístup k důvěře jako k aktivnímu prvku, který je nutné budovat
2. Být důvěryhodný a poskytovat rozumnou důvěru i v možném interkulturním prostředí

   - upustit od mentálního principu „z venku ven“ a přijmout model „zevnitř ven“
3. Pokud to je možné vybrat „důvěryhodné“ členy týmu tzn. s důležitými prvky důvěryhodnosti (dovednosti, integrita, benevolence) pro daný úkol
4. Být proaktivní zmapovat komplexitu virtuálního týmu a zvolit vhodné strategie na její řízení

   - na základě komplexity vybrat vhodné školení pro jednotlivé členy týkající se - technologie, interkulturního školení, školení jak být virtuální

5. Znát preference/odpor členů týmu k technologii

   - zvolit vhodnou formu prvního setkání, pokud je možné setkání tváří tvář, popřípadě videokonference - znát její limitace

6. Být dobrým facilitátorem a učit členy týmu dialogu vedoucí k SMM a to i v prostředí globálního virtuálního týmu

7. Krizový management týkající se sporu mezi kulturami

   - alternativní kreativní techniky

Shrnutí kapitoly: Na základě vlastního výzkumu týkajícího se důvěry a komunikace ve virtuálních týmech, jsem identifikovala relevantní studie, shrnula výsledky a vymezila omezení studií a slabé stránky výzkumu, na které jsem kladla důraz při vlastním návrhu modelu. Model tak eliminuje identifikované slabé stránky výzkumu a je založen na aktivní formě důvěry prostřednictvím brzké komunikace vedoucího a na základě dialogu mezi členy týmů vedoucí ke SMM týkajících se důležitých procesů ve virtuálním týmu. Dále jsem uvedla omezení modelu, porovnala s existujícím modelem a vymezila implikace pro vedoucího virtuálního týmu k vytvoření důvěry prostřednictvím komunikace.

9. Závěr

V této práci jsem se nejdříve zaměřila na obecné charakteristiky virtuálních týmů, jejich hlavní výhody, nevýhody a jejich uplatnění v praxi. Zatímco hlavní výhodou virtuálních týmů je jejich flexibilita a možnost získání různorodých pohledů a znalostí, je také zapotřebí věnovat pozornost možným problémům v závislosti na konkrétní komplexitě daného týmu. Virtuální týmy mohou být nasazeny k řešení různorodých úkolů v krátkodobém období, ale i například k podpoře procesů dlouhodobějších. V této práci jsem dále definovala pojem důvěry a shrnula zásadní teoretické přístupy, které nahlíží na důvěru z různých perspektiv a z kterých následně vychází teorie důvěry ve virtuálních týmech. Shrnula jsem základní specifika týkající se komunikačního procesu ve virtuálním týmu a uvedla základní teorie popisující vhodnost jednotlivých technologií ke konkrétním komunikačním záměrům.

Na základě provedeného vlastního výzkumu jsem identifikovala zásadní důležitá témata týkající se komunikace a důvěry ve virtuálních týmech. Důležitými faktory ovlivňující důvěru ve virtuálních týmech tak jsou důležitost setkání se tváří v tvář v počáteční fázi projektu, důležitost vhodného média a efektivní komunikace. V následném vlastním shrnutí jsem však identifikovala některá omezení studií, která mohou mít vliv na jejich vypovídající schopnost. Například časté využití studentů jako participující subjekt studií, s tím spojené náhodné přiřazení rolí, nemožnost vybrat si komunikační médium podle vlastní preference apod.

Na základě svého shrnutí jsem identifikovala slabé stránky výzkumu a při navržení svého modelu jsem kladla důraz na jejich eliminaci. Zaměřila jsem se především na důvěru jako na aktivní proces, které je nutné aktivně vytvářet a to konkrétně na roli vedoucího, který se od manažera liší tím, že umí poskytovat rozumnou důvěru a stává se tak prvním článkem v posilující spirále důvěry. Dále jsem identifikovala proces fungování důvěry v jednotlivých fázích životního cyklu a navrhla konkrétní komunikační strategie vedoucí k důvěře. Výsledkem je tedy navržený model, který znázorňuje vytvoření důvěry pomocí komunikace v jednotlivých fázích životního cyklu týmu. Konkrétně komunikací vedoucího v první fázi a v další fázi na základě techniky dialogu vedoucí ke sdíleným mentálním modelům. Na základě shrnutí jsem poté model porovnala s existujícím modelem a uvedla výsledné konkrétní implikace pro vedoucího týmu jak vytvořit komunikaci ve virtuálním týmu.

9.1 Zhodnocení naplnění cílů práce a vlastní přínos autorky

V celé práci jsem se průběžně snažila poukázat na specifika virtuálního týmu a na důležitost vytváření důvěry jako takové. S ohledem na stanovené cíle práce lze shrnout, že v první části jsem shrnula specifika virtuálních týmů, důležité teoretické přístupy týkající se důvěry ve virtuálních týmech a komunikační proces s jeho specifiky týkající se informačních a komunikačních technologií.

V druhé části jsem provedla vlastní výzkum empirických studií týkajících se komunikace a důvěry ve virtuálním týmu. Na základě provedené analýze, syntéze a vlastního shrnutí jsem identifikovala omezení studií a slabé stránky na které jsem se následně soustředila při návrhu vlastního modelu důvěry založeném na komunikaci (viz Tabulka 14 – Porovnání slabých stránek výzkumu s navrženým modelem [autorka]). Navržený modelem tak následně prezentuji vytvoření důvěry pomocí komunikace, který porovnávám s modelem existujícím, uvádím konkrétní implikace pro vedoucího a považuji tak tedy své stanovené cíle za naplněné.

Slabé stránky identifikované ve vlastním výzkumu	**Vlastní navržený model a jeho silné stránky**
Důvěra jako pasivní proces	Důvěra jako aktivní proces
Nezobrazení důvěry a její dynamiky v rámci životního cyklu virtuálního týmu	Důvěra a její dynamika v průběhu životního cyklu virtuálního týmu
Převažující technologický aspekt komunikace	Komunikační protokol ustanovený na základě všech členů týmu
Limitující vztah důvěry a komunikace	Komunikace vedoucí k důvěře
Chybějící role vedoucího	Role vedoucího a implikace
Alternativa k setkání v tváří tvář	Videokonference a její omezení
Okrajově zmíněná důležitost kulturních odlišností	Důležitost kulturních odlišností

Tabulka 14 – Porovnání slabých stránek výzkumu s navrženým modelem [autorka]

Za hlavní vlastní přínos považuji navržený model, který zobrazuje fungování důvěry ve virtuálním týmu v rámci jeho životního cyklu a umožňuje tak vedoucímu předpovídat možné problémy, které mohou v nastání důvěry bránit a seznámit ho tak s možností aktivního budování důvěry pomocí komunikace. Tato práce by tak měla být nápomocná vedoucím virtuálních týmů, kterým nabízí možnost pohledu na důvěru jako na aktivní prvek, který je možné vytvářet a nabízí jim tak konkrétní způsob na vytvoření důvěry prostřednictvím komunikace společně s jednotlivými důležitými implikacemi a omezeními.

Dalším přínosem spíše teoretického charakteru je vytvoření uceleného přehledu týkající se důležitosti fenoménu důvěry, na který jsem poskytla pohled z několika možných perspektiv.

Na základě provedeného vlastního výzkumu s identifikovanými omezeními studií a slabými stránkami výzkumu může být tato práce přínosná i ostatním, kteří se plánují zabývat podobným tématem a umožnit jim zaměřit se na méně probádaná témata. Dle mého názoru by jedním ze zajímavých témat mohl být vztah mezi sociální sítí jako je např. Facebook a důvěryhodností, kdy lidé mají často možnost použít k získání úsudku o druhých právě profilů na sociálních sítí.

Za poslední přínos této práce spíše filosofického charakteru považuji zobrazení důvěry jako důležitého prvku, který je potřeba aktivně utvářet a to tím způsobem, že každý musí začít u sebe. Není tedy ovlivněn konkrétním prostředím a tudíž po přečtení této práce, by se každý mohl zamyslet nad svojí důvěryhodností a přehodnotit svůj přístup k důvěře jako takové.

-

10.Terminologický slovník

Bohatost médi - Bohatostí média je míněn stupeň podobnosti mezi komunikační technologií a komunikací v tváří tvář. Média, která komunikují v reálném čase – s obrazem a zvukem jsou považovány za bohatší, než např. výměna emailu

Groupware - Pojem pro aplikace pro podporu týmové spolupráce, podporuje hlavně následující procesy: komunikace, koordinace a kolaborace

ICT / Informační a komunikační technologie - Skupina technologických prostředků pro podporu komunikace a ostatních informačních činností

IM Instant Messaging - Forma synchronní textové komunikace spočívající v rychlé výměně krátkých vzkazů mezi dvěma či více uživateli

Týmový proces - Určitá specifická oblast souvisejících činností, která je pro činnost týmu významná a často má během životního procesu týmu nějaký vývoj

Virtuální tým - skupina jednotlivců, kteří pracují na sobě závislém úkolu napříč prostorem, časem, hranicemi organizace a spolupracují převážně za pomoci informační a komunikační technologie k dosažení společných cílů

Whiteboard - Označení pro klasickou nástěnnou tabuli, v prostředí internetu se však jedná o aplikaci, která umožňuje podobné aktivity jako tabule reálná např. volné vizuální znázorňování myšlenek a struktur

11.Použité zdroje

1. BAAN, Arie; MAZNEVSKI, Martha. *The Handbook of High-Performance Virtual Teams*. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. Training for Virtual Collaboration, s. 345-364. ISBN 978-0-470-17642-9.
2. BASKERVILLE, Richard; NANDHAKUMAR, Joe. Activating and perpetuating virtual teams: Now that we. *IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION*. 2007, 50, 1, s. 17-34.
3. BEDRNOVÁ, Eva ; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozš. a přepracované vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BRADLEY, Lori . *Handbook of Trust Research*. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. The Technology That Supports Virtual Team Collaboration, s. 331-343. ISBN 978-0-470-17642-9.
5. BERGIEL, Blaise J., et al. Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*. 2008, 31, 2, s. 99-110.
6. BOLCH, Matt. Going global. *Training*. 2008, 45, 1, s. 28-29.
7. BOS, Nathan, et al. Effects of Four Computer-Mediated Communications Channels on Trust Development. *CHI Letters* . 2002, 4, 1, s. 135-140.
8. BOUDREAU, M.-C, et al. Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness Of the Virtual Transnational Organization. *Academy of Management Executive*. 1998, 12, 4, s. 120-12
9. BURLEA, Adriana. The Communication Process in Virtual Teams.*Informatica Economica*. 2007, 1, 41, s. 113-116.
10. CONNAUGHTON, Stacey L.; DALY, John A. Daly. *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. 2004. United States of America : Idea Group Publishing, 2004. Long Distance Leadership: Communicative Strategic for Leading Virtula Teams, s. 116- 228. ISBN 1-59140-166-6.
11. COPPOLA, Nancy W. Building Trust in Virtual Teams. *IEEE TRANSACTION ON PROFFESIONAL COMMUNICATION*. 2004, 47, 2, s. 95-103.
12. COVEY, Stephen M. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha : Management Press, 2008. 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.
13. CRAGAN, J., et al. *Communication in Small Groups*. Custom edition for Arizona State University. Mason : Thomson Wadsworth, 2008. 350 s. ISBN 978-0-495-45573-8.
14. CURRALL, Steven C.; INKPEN, A. C. *Handbook of Trust Research*. Cheltenham : Edward Elgar, 2006. On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research, s. 235-246. ISBN 978184376754.
15. DESANCTIS, Gerardine ; MONGE, Peter . Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organi. *Organization Science*. 1999, 10, 6, s. 693-703.
16. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy* . Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
17. DIRKS, Kurt T., et al. The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*. 2001, 4, s. 450-467.
18. DUARTE , Deborah L.; SNYDER, Nancy Tennant . *Mastering Virtual Teams*. 2nd edition. San Francisco : Jossey bass, 2001. 230 s. ISBN O-7879-5589-2.
19. DUBÉ, Line ; PARÉ, Guy. *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. United States of America : Idea Group Publishing, 2004. The Multifaceted Nature of Virtual Teams, s. 1-39. ISBN 1-59140-166-6.
20. FISHER, Kimball . *The Handbook of High-Performance Virtual Teams*. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. Tools for Effective Virtual Team Start - Ups, s. 443-459.

21. FURST, Stacie A., et al. Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*. 2004, 2, s. 6-20.
22. GIBSON, C.; MANUEL, J. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions For Virtual Team Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 2003. Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams, s. 59-86. ISBN 0-7879-6162-0.
23. GLINOW, Mary, et al. Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams. *The Academy of Management Review*. 2004, 29, 4, s. 578-592.
24. GREENBERG, P.S., et al. Creating and Sustaining trust in virtual team. *Business Horizons*. 2007, 50, s. 325-333.
25. GROSSE, C. Managing Communication within Virtual Intercultural Teams.*Business Communication Quarterly*. 2002, 65, 4, s. 22-38
26. HANDY, Charles. Trust and the Virtual Organization. How do you manage people whom you not see?. *Harvard Business Review*. 1995, 73, s. 40-50.
27. HARELL, Georgina , et al. Virtual Teams and the Importance of Building Trust. *IT Pro*. 2009, 09, s. 46-49.
28. HENTTONEN, Kaisa; BLOMQVIST, Kirsimarja. Managing distance in global virtual team. *Strategic Change*. 2005, 14, s. 107-119.
29. HINDS, Pamela J.; WEISBAND, Suzanne P. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions For Virtual Team Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 2003. Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams, s. 22-36. ISBN 0-7879-6162-0.
30. HUBBARD, A. Cultural and status differences in intergroup conflict resolution. *Human Relations*. 1999, 52, 3, s. 303-325.
31. HUNG, Yu-Ting, et al. Trust in Virtual Teams : Towards an Integrative Model of Trust Formation. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science - 2004*. 2004, 37, s. 1-11.
32. JARVENPAA, Sirka L., et al. Is Anybody Out There?Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 1998, 14, 4, s. 29-63.
33. JARVENPAA, L.; LEIDNER, E. "Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. 1999, 10, 6, s. 791-815.
34. JOINSON, C. Managing virtual teams. *HR Magazine*. 2002, 6, s. 68-73.
35. JULSRUD, Tom. *Trust across Distance : A network approach to the development, distribution and maintenance of trust in distributed work groups*. Trondheim : trykk, 2008. 299 s. ISBN 978-82-471-1087-4.
36. KANAWATTANACHAI, Prasert; YOUNGJIN, Yoo. Dynamic nature of trust in virtual teams. *Strategic Information Systems*. 2002, 11, s. 187-213.
37. LAWLEY, D; Creating trust in virtual teams at Orange. *KM Review*. 2006, 2, s. 12-17.
38. LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Virtual teams: Reaching across Space, Time, and Organizations eith Technology*. New York : John Wiley & Sons, 2000. 303 s.
39. MAYER, Roger C.; DAVIS, J.H; SCHOORMAN, F.D. An integrated model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995, 3, s. 709-734.
40. MCALLISTER, Daniel J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 1995, 1, s. 24-59.
41. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
42. MITCHELL, Allanah; ZIGURUS, Illze. Trust in Virtula Teams: Solved or Still a Mistery?. *The DATA BASE for Advanced in Information Systems*. 2009, 40, 3, s. 61-83.
43. NGWENYAMA, O., et al. Communication Richness in Electronic Mail: Critical Social Theory and Contextuality of Meaning. *MIS Quarterly*. 1997, 21, 2, s. 145-167.
44. NOHRIA, N.; BERKLEY, J.D. An action perspective: The crux of new management. *California Managemet Review*. 1994, 36, 4, s. 70-92.

45. POWELL, Anne, et al. Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The DATA BASE for Advanced in Information Systems*. 2004, 35, 1, s. 6-36.
46. QUINONES, Pablo-Alejandro, et al. Bridging the Gap: Discovering Mental Models in Globally Collaborative Contexts. *IWIC*. 2009, s. 101-110.
47. REILLY, Richard R.; RYAN, Michael. Leadership in Virtual Teams. *Hower School Forum* [online]. 2007, 1, [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <http://howe.stevens.edu/fileadmin/Files/News___Events/howe_forum/Leadership_in_Virtual_Teams.pdf>.
48. SARKER, S., et al. Emergence of leaders in virtual teams: what matters?. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 2002, 1, s. 3614-3624.
49. SENGE, Peter M. *Pátá disciplína : Teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, a.s., 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
50. SIEBDRAT, Frank, et al. How to Manage Virtual Teams. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*. 2009, 50, 4, s. 63-68.
51. STEINFIELD, Charles , et al Communication and Collaboration Processes in Global Virtual Teams1. In*Communication and Collaboration Processes in Global Virtual Teams1*. East Lansing, Michigan : Michigan State University, 2002 [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: http://cscw.msu.edu/papers/INTEnD_Summary.pdf
52. C.Y.TAN, Bernard, et al. A Dialog Technique to Enhance Electronic Communication in Virtual Teams. *IEEE TRANSACTION ON PROFFESIONAL COMMUNICATION*. 2000, 43, 2, s. 153-165.
53. TILLY, Charles. *Trust and Rule*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. 216 s. ISBN 0-521-67135-3.
54. VERGHESE, Tom . Virtual Teams and Cultural Diversity. *Cultural Synergies Pty Ltd*, [online]. 2006, 1, [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: http://www.culturalsynergies.com/resources/discussion_paper_july08.pdf
55. WAINFAN, Lynne; DAVIS, Paul K. *Challenges in Virtual Collaboration : Videoconferencing, Audioconferencing, and Computer-Mediated Communications*. Santa Monica : RAND Corporation, 2004. 130 s. ISBN 0-8330-3700-5.
56. WARKENTIN,, M.; BERANEK, P. M. Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal,*. 1999, 9, 4, s. 271-289.
57. WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*. 2002, 26, 2, s. xiii-xxiii.
58. ZHAN, Yihong; XIONG, Feng. Studying Trust in Virtual Teams. *2008 Second International Conference on Future Generation Communication and Networking Symposia*. 2008, DOI 10.1109/FGCNS.2008.102, s. 36-40.
59. ZIGURS, IIze, et al. A Test of Task Technology Fit Theory for Group Support System . *The DATA BASE for Advances in Information Systems* . 1999, 30, 3,4, s. 34-50.
60. ZOLIN, R., et al. Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study.*Information and Organization*. 2004, 14, s. 1-26.

12.Přílohy

Příloha 1: Seznam studií podrobených analýze

1. ALEXANDER, P. M. (2002). Teamwork, time, trust and information. *Proceedings of the Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists (SAICSIT) on Enablement Through Technology*, s. 65-74.
2. ALGE, B. J., WIETHOFF, C., & KLEIN, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91*(1), 26.
3. BOS, N., OLSON, J., GERGLE, D., OLSON, G., & WRIGHt, Z. (2002). Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. *CHI Letters 4*(1), 135-140.
4. CORBITT, G., GARDINER, L. R., & WRIGHT, L. K. (2004, January). *A Comparison of Team Developmental Stages,Trust and Performance for Virtual versus Face-to-Face Teams.* Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04).
5. GALLIE, E.-P., & GUICHARD, R. (2005). Do collaboratories mean the end of face-to-face interactions? An evidence from the ISEE project. *Economics of Innovation and New Technology, 14*(6), 517-532.
6. HENTTONEN, K., & BLOMQVIST, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change, 14*(2), 107-119.
7. HUANG, H., & OCKER, R. (2006 April). *Preliminary insights into the in-group/out-group effect in partially distributed teams: an analysis of participant reflections.* Proceedings of the ACM SIGMIS Conference on Computer Personnel Research (CPR).
8. CHANG, K. T. (2004, December). *Transactive memory and trust networks in computer-supported teams.*Proceedings of the 1st iKMS International Conference on Knowledge Management.
9. JARVENPAA, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10*(6), 791-815.

10. JARVENPAA, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research, 15*(3), 250-267.

11. MARK, G. (1998). Building virtual teams: Perspectives on communication, flexibility and trust. *SIGGROUP Bulletin 19*(3), 38-41 Nandhakumar, J., & Baskerville, R. (2006). Durability of online teamworking: Patterns of trust. *Information Technology & People, 19*(4), 371-389.

12. NANDHAKUMAR, J., & BASKERVILLE, R. (2006). *Durability of online teamworking: Patterns of trust. Information Technology & People, 19*(4), 371-389.

13. ROCCO, E. (1998). Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact. *CHI Papers*, *18*(23), 496-502.

14. SARKER, S., GREWAL, R., & SARKER, S. (2002). Emergence of leaders in virtual teams: what matters?*Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3614-3624.

15. WARKENTIN, M., & BERANEK, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, *9*(4), 271-289.

16. ZOLIN, R., HINDS, P. J., FRUCHTER, R., & LEVITT, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, *14*, 1-26.