
Dopady zavádění informačních technologií na strukturu organizací

Nikola Schmidt

Universita Karlova Praha

Fakulta sociálních věd

3. ročník sociologie

Konzultoval: Mgr. Petr Lupač

Práce bude obhajována v 6. semestru studia.

Abstrakt:

Těžištěm celé práce je otázka, do jaké míry a jakým způsobem zavádění počítačem zprostředkovaná komunikace do organizace mění její fungování. Autor přistupuje k otázce jak z hlediska jedince (sociálně psychologicky orientované části), tak i z hlediska změny struktury organizace jako takové. Čerpá přitom z významných teorií sociologie organizace (například z Crozierova chápání organizace) a ze současných koncepcí zabývajících se problematikou dopadu počítačem zprostředkované komunikace. Dochází k závěrům, že CMC komunikace podporuje decentralizaci řízení a změnu z vertikálně řízených organizací na horizontálně koordinované.

Abstract:

The decision point of the whole study is a question in what extent and what way the Computer Mediated Communication (CMC) implemented into an organization changes its organizational function. The author approaches this question from the point of view of an individual (the social psychological part of the study) as well as a change of organizational structures (eg. from the point of view of Crozier and his organization concepts), drawing upon present concepts concerning the problematic and impacts of CMC. The author concludes that a CMC communication supports decentralization of organization management and transformation from vertical managed organizations to horizontal coordinated.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedeníh pramenů a literatury.

vlastnoruční podpis

V Praze dne 22. května 2006

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska	6
2.1. Vývoj paradigmat organizace	6
2.2. Vývoj sociologické teorie organizace	7
2.3. Od symbolického interakcionismu po sociální konstrukci reality ..	11
3. Skupiny, týmy a organizace	12
3.1. Psychologické koncepty ovlivňující jednání jedince v organizaci ..	12
3.2. Od sociálního agregátu k týmu	16
3.2.1. Typy týmů	18
3.2.2. Aspekty týmové existence	19
3.2.3. Budování týmu a jeho procesy	20
3.2.4. Závěry pro tým	24
3.3. Od týmu k organizaci	25
3.3.1. Organizační struktury	26
3.3.2. Rozhodování	28
3.3.3. Řízení a vedení	29
4. CMC komunikace	30
4.1. Úkolově orientovaný model	31
4.2. Socioemočně orientovaný model	32
4.3. Zjištění z výzkumů CMC	33
4.4. Účinky čtyř komunikačních kanálů CMC na rozvoj důvěry	35
4.5. Rozhovory „s lidmi na síti“	37
5. Dopady zavádění CMC	39
5.1. Diskuse výsledků výzkumů CMC	39
5.2. Dočasná nivelizace statusů	41
5.3. Virtuální, hybridní a FtF týmy	41
5.4. Příčina nebo důsledek strukturálních změn?	43
5.5. Propojení organizací	44
5.6. Propojení jako moderní jev nebo historický fakt?	46
5.7. Důsledky na formu řízení	48
5.8. Důsledky na organizace	49
6. Závěr	51
Literatura	53

Seznam použitých obrázků:

1. McClellandův model potřeby dosahování cílů, sounáležitosti a moci
2. Vývojová stadia přechodu od sociálního agregátu ke kooperující skupině
3. Graf opožděnosti důvěry v experimentálním výzkumu Bose N. a kol.

1. Úvod

Rámcovým cílem této práce je zkoumání a problematizace efektů informatizace v organizační struktuře. Tento jev, který se začal odehrávat ve 20. století, lze pojmut velice široce. Vzhledem k tomu, že elektronizace v organizacích má celou řadu podob (od zavádění účetních systémů po navigaci satelitů na oběžné dráze), zaměřil jsem se na podstatnou část, a to na mezilidskou komunikaci zprostředkovanou počítačem. Domnívám se, že počítače změnilu formu této komunikace a zároveň tato změna formy následně změnila i strukturu organizací. Jde tedy o pokus, který by měl vystihnout co nejvíce faktorů, které tuto problematiku ovlivňují a vytvářejí.

První část rozebírá sociologickou reflexi organizace, ze které vychází několik stěžejních konceptů s důrazem na Crozierovu koncepci organizace. Druhá část práce rozebírá sociálně-psychologické procesy v organizaci a popisuje postupný vývoj a metody vzniku týmových uskupení. Na ní navazuje část, kde se zabývám problematikou organizačních struktur a vedení organizací. Stěžejní částí práce CMC komunikace, kde se zabývám problémem nastoupeného fenoménu počítačem zprostředkované komunikace a s tím spojených výzkumných závěrů, jenž se stanou podkladem pro závěrečnou část o důsledcích na strukturu organizací.

2. Teoretická východiska

V této úvodní části nastíním vývoj sociologických paradigmat organizace. Postup vývoje paradigmat jsem popsal kompletně, a to z důvodu jejich kumulativního charakteru. Crozierova teorie, ale i Mertonova, Gouldnerova, Simonova a dalších, se stanou opěrnými body v následující části mé práce.

2.1. Vývoj paradigmat organizace

Sociologická paradigmata ve věci jednání lidí v organizacích se pohybují okolo dvou určujících os. Na jedné straně je člověk chápán jako výtvar sociální reality, což je blízké konsenzuálním teoriím (např. funkcionalistickým, strukturalistickým), na druhé je člověk považován za tvůrce sociální reality, což je naopak blízké teoriím interpretativním [Keller, 2001].

Paradigma organizace lze rozdělit na dva základní proudy: na technický a teoretický směr. Technický směr se zabývá konkrétními provozními problémy fungování organizací, snaží se formulovat praktická doporučení s cílem zvýšit efektivitu práce organizace, naopak teoretický směr se zabývá společnými rysy organizací různého typu ve věci obecných trendů jejich vývoje, celkové logiky fungování a o problematiku reálných mocenských vztahů postihujících jejich členy [Keller, 2001].

Fáze vývoje výzkumu organizací Keller dělí do osmi období [dle Keller, 2001]:

1. *Klasické období (Weber, Fayol, Taylor).*

Mechanistické teorie organizace líčí řadového pracovníka analogicky se součástíkou mechanického stroje. Tento směr předpokládá, že vhodně zvolenými opatřeními lze jednání zaměstnanců beze zbytku přizpůsobit potřebám organizace.

2. *Studium „human relatins“ (Mayo, Roethlisberger, Dickson).*

Poprvé byl kladen důraz na člověka jako na lidský faktor, který je schopen vnímat organizační klima. Organizace je zatím zkoumána odděleně.

3. *Organizační psychologie (Argyris, Likert)*

Vychází z nových teorií motivace a lidské seberealizace, klade důraz na různé styly řízení a soulad cílů aktérů s cíly organizace.

4. *Paradigma omezené racionality (March, Simon, Merton)*

Vychází z uznání fatálnosti organizačních dysfunkcí, kdy je byrokracie pojata jako zosobnění těchto dysfunkcí a tím omezuje racionalitu rozhodování člověka.

5. *Ekonomické paradigma (Tullock, Downs)*

Je ovlivněno konceptem omezené racionality, ve kterém se rozšiřuje o makrosociální pohled a odlišuje od fungování tržně orientovaných subjektů. Procesy probíhají v netržním prostředí komplexních organizací.

6. *Paradigma strukturně funkcionální (Parsons, Selznick)*

Je seberegulující schopností organizace jako komplexního systému a snahou o syntézu předchozích paradigmat se zohledněním na vnější prostředí. V teorii řízení je iniciován systémový přístup postupně přecházející v kontingenční.

7. *Kontingenční přístup (Crozier)*

Crozier je skeptický vůči možnosti vytvořit univerzální teorii. Klade důraz na ambivalentnost a situační podmíněnost jak organizací, tak i jejich členů a v řídicí rovině na schopnost řídicích pracovníků flexibilně reagovat na nepředvídatelné situace a vynořující se tlaky.

2.2. **Vývoj sociologické teorie organizace**

Existuje celá řada teoretických přístupů k organizaci. Zaměřím se na ty, které považuji za relevantní k tématu své práce a teoretickému úhlu pohledu, jakým jsem se rozhodl na problematiku nahlížet.

Sociologie vykládá organizaci jako „*sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungujících v důsledku dělby práce a hierarchie autority a směřující k dosažení společného cíle* [Karolinum, 1996].“ Posuzujeme-li jakkoliv organizaci, zpravidla hledíme na několik kritérií. Těmi jsou: 1. specializace aktivit, jejich formalizace a byrokratizace, 2. horizontální a vertikální diferenciaci a jim odpovídající rozsah integrace pracovníků, 3. rozdělení moci, 4. efektivnost vyplývající z výše uvedených znaků a zvolené strategie.

Dle institucionální teorie se ve formě organizace odráží kulturní prostředí, v němž existuje. Aktéři účastníci se na existenci organizace jsou součástí kognitivních procesů sociální konstrukce reality. Tato teorie vychází z interakcionismu, jenž považuje společenské dění za výsledek vzájemného ovlivňování aktivit jedinců a skupin v jejich sociálním styku. Aplikujeme-li tento přístup na organizaci, pak organizace představuje jednání aktérů smysluplně propojené s efektem redukce komplexity konsensuální cestou. Přijímání rozhodnutí, řešení problémů a voleb vyplývá z očekávání dle přiřazených rolí a společně sdílených významů. To se již posouváme k symbolickému interakcionismu, ve kterém je proces komunikace chápán jako směna významů. Výsledek formování osobnosti a reflexe sebe sama je utvořen touto směnou významů k předpokládanému postoji generalizovaného druhého [Mead, 1932]. Budujeme-li si představu sami o sobě z pohledu generalizovaného druhého, sdílíme-li společné významy vzájemným ovlivňováním a máme-li za cíl řešit

problémy v takto sdíleném prostředí, pak cíle organizace jsou výsledkem konsensuální dohody účastníků se aktérů. Tento pohled ale může doznat úplně jiného úhlu, a to díváme-li se na problematiku z konfliktualistického pohledu, kde tato dohoda je jen maximálním ústupkem jednoho jedince druhému, avšak do té míry, dokud ustupující jedinec netratí příliš z vlastního zisku.

Vedle těchto pohledů stojí např. systémové pojetí organizace, kde je organizace chápána jako otevřený, s prostředím interagující systém, usilující o vlastní zachování, adaptaci či rozvoj. Samostatnost a možnost existence takového systému vychází ze schopnosti a možnosti volby způsobů akce. Identita organizace z procesu učení a řízeného využití znalostí.

Lze tak mluvit o dichotomii pohledu na problematiku z konsensuálního a konfliktualistického pohledu.

Z historického hlediska pojal výzkum organizací např. McKelvey, který se zabýval organizacemi od prvních kmenových uspořádání po současnost [dle Rich, 1992; McKelvey, 1982].

Nejzásadnějším sociologickým autorem v oblasti sociologie organizace je nejspíš Max Weber, který ve svém zásadním nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* zkoumá formální organizace typu armády či úřadu, v nichž spatřoval mocný nástroj k racionalizaci chodu lidské společnosti a chování jednotlivých sociálních aktérů disciplinováním a podrobením racionálně zdůvodněným požadavkům [Keller, 2001; Keller, 1997]. Existenci organizace podmiňuje daňovou strukturou, jelikož ta je jistým finančním zdrojem pro financování byrokratických struktur, jenž se podílejí na řízení a existenci organizací. Tyto byrokratické struktury jsou zde jako vedlejší produkt snahy racionalizovat chod velkých komplexních organizací a redukovat chaos. Weber se snaží veškeré sociální skutečnosti odvozovat z bezprostředně jistých forem lidského jednání, a proto klíčovou Weberovou myšlenkou je, že hladkost chodu organizace a účinnost jejích institucí podporuje byrokracie [Keller, 2001].

Jeho pojetí bylo kritizováno současně ze dvou směrů. První směr, teorie Herberta A. Simona, reagoval na racionalitu individuálního lidského jednání. Druhý směr, teorie Roberta C. Mertova, pak na nezamýšlené důsledky jednání.

Merton a jeho teorie nezamýšlených důsledků jednání předpokládá, že jedinec není schopen předvídat důsledky, k nimž jeho jednání povede. Výrazně kritizuje weberovské pojetí jedince jako vždy racionálně uvažujícího aktéra. Jeho teorie je prvním popudem k omezení této racionality. Na Mertona navazuje P. Selznick, který kombinuje empirická zjištění proudů human relations s obecnou teorií strukturního funkcionalismu.

A.W. Gouldner navazuje na teorii nezamýšlených důsledků jednání a formuluje nezamýšlené důsledky neosobní kontroly. Aplikuje tak teorii mířenou „na jedince na organizaci jako takovou“. Výsledkem podle Gouldnera je snížení meziosobního napětí mezi řídicími a podřízenými členy organizace, což přispívá k plnění organizačních cílů. Používání obecných, formálních, neosobních pravidel však má vedlejší účinky v podobě zřejmějšího charakteru mocenských vztahů, naproti tomu to zpětně zvyšuje napětí v pracovní skupině a ztrácejí se tak výhody, které plynuly z použití neosobních pravidel [Keller, 2001].

Herbert A. Simon v polovině čtyřicátých let přichází s teorií omezené racionality lidského jednání a aplikuje ji na teorii organizace. Podle Simona existuje celá řada překážek omezující stupeň rozumnosti lidského jednání, a to především z důvodu, že lidé nemohou znát důsledky všech alternativ svého jednání, a navíc si nedokáží představit jak alternativy, tak ani vývoj svých vlastních hodnot do budoucna. Simon tvrdí, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení, ale spokojují se zcela běžně s prvním, které se jim jeví jako uspokojivé pro řešení daného problému. Kromě toho kritéria hodnocení tohoto uspokojení vychází z jejich momentální percepce skutečnosti a proto volí hned první řešení [Keller, 2001].

Strukturní funkcionalismus problematiku organizací weberovského stylu nepopírá, naopak tvrdí, že formální pravidla, podle kterých se chod organizací řídí, nevychází ze sociálních interakcí, ale jsou vědomě ustavována k optimální regulaci všech členů organizace. Weberovu teorii v oblasti „odlidšťujícího charakteru“ byrokratických systémů přejímá nekriticky. Formální organizace takového charakteru považují funkcionalisté za nejúčinnější způsob sociální kooperace. Řešení problému odlidštění vidí v možnosti uplatnit znalosti z mezilidských vztahů z teorií human relations při neporušené kostře byrokratického aparátu. Na strukturní funkcionalismus navazuje kritika Gouldnera a staví do popředí nezamýšlené důsledky jednání.

Teoretikové konfliktu kritizují směr human relations, podle něhož by dění v organizacích mohlo být pokojné a harmonické, pokud pro jejich chod budou dodržovány rituály jakožto prostředek k udržení formálního dění, který je předpokladem pro existenci organizace jako byrokratického aparátu. Konfliktualisté vidí organizaci jako souhrn způsobů, jimiž se jedni snaží využívat druhých k dosahování svých vlastních cílů.

Teoretici konfliktu oproti konsenzuálním teoriím poukazují na fakt, že je třeba problém organizace analyzovat z pohledu členů, jejich cílů a schopnosti vnutit své preference ostatním. Collins sice vychází z koncepce Maxe Webera, avšak interpretuje ji již za pomoci výkladových schémat Gofmanna, který upozorňuje na interakční ceremonie sloužící k pobídnutí dramaturgie vnitro-organizačních vztahů

moci. V tu dobu se již rodila teorie Crozierova, jakožto pravděpodobně největší syntéza všech dosavadních teoretických konceptů.

Crozier staví svoji teorii na několika zásadních konceptech, které se ve zbytku mé práce pokusím aplikovat na různé jiné koncepty a zjištění a také na zde důležité virtuální organizace: konformitu, neosobnost pravidel, centralizaci, bludný kruh, byrokratickou osobnost, zdroje nejistoty, byrokratický ritualismus, zablokovanou společnost a rituální chování.

Konformitu Crozier chápe jako podvolení se formálním pravidlům od všech zúčastněných v organizaci napříč celým mocenským spektrem. Tuto konformitu používají podřízení k obraně se svými nadřízenými opíráním se o neosobní, formální pravidla, stejně jako jejich nadřízení. Tato pravidla jsou v organizaci upevňována centrálním rozhodováním.

Merton měl zaměstnance za oběti objektivních okolností, kdežto Crozier vidí v zaměstnancích hráče využívající dysfunkce byrokratických mašinérií k dosažení vlastních cílů a k upevnění vlastní pozice jak v organizaci, tak vůči jejím klientům. K tomu ve finále využívají i konformity s pravidly k obraně před svými nařízenými. Neosobní pravidla na jedné straně omezují napětí v organizaci vyplývající z kontroly, na straně druhé umožňují podřízeným s těmito pravidly kalkulovat tak, aby si vůči vedení upevnili svoji pozici. Vedení naopak proti tomu zavádí více kontrolních mechanismů, což vytváří Gouldnerův bludný kruh, kterým buduje hlubší byrokratickou mašinérii.

V jedné rovině využívají zaměstnanci konformity ke své vlastní obraně, v rovině další již Crozier mluví o byrokratické osobnosti, jenž umí dobře budovat strategie svého jednání k maximálnímu využití své situace pro osobní cíle bez ohledu na cíle a zájmy organizace. Takovýto zaměstnanec má zájem si zachovat nezávislost a integritu. Je pro něho snazší, když stojí mimo rámec rozhodování. Tudíž Crozier odmítá přístup human relations o samozřejmé atraktivnosti na participaci na rozhodování o formě dosahování organizačních cílů a naopak zavádí koncept byrokratického ritualismu, jakožto prvku skupinové, v rámci organizace horizontální solidarity.

Tento ritualismus vzniká jako efekt maximalizace formálních pravidel s cílem co nejefektivnější organizace. Výsledkem jsou podle Croziera tzv. zdroje nejistoty, oblasti, které nemohly z nějakého důvodu být pokryty formálními pravidly a zároveň mají velký vliv na chod organizace. Právě proto jsou strategickým cílem pro kontrolu všech jejích členů. Čím méně jich v organizaci je, tím větší mají význam a tím víc se o pozici nad nimi vedou spory. Crozier rozlišuje čtyři typy takových zdrojů nejistot: 1. expertní zdroje (výhody vyplývající z expertnosti jedince v organizaci), 2. zdroje vztahu k vnějšimu (např. obchodní zástupci a jejich

klientská síť), 3. zdroje vycházející z vnitřní komunikace (ti, kteří rozhodují nad tím, jaké informace budou skrz organizaci proplouvat, např. ti, kteří podávají vedení zprávy), 4. zdroje vycházející z neformálních pravidel (ti, jenž se odvolávají na neformální pravidla ve snaze udržet si významnost své pozice a kteří jsou ve finále hlavním producentem efektu bludného kruhu).

Mocenské struktury Crozier ukazuje na modelu tří nad sebou sedících vrstev: vrstvě spodní podřízená, vrstvě středního managementu a vrstvě vysokého managementu. Vysoký management se v zablokované společnosti snaží rozhodovat co nejlépe, avšak střední management mu k tomu nedává prostor tím, že mu zamlčuje skutečnosti, jenž mu umožňuje udržet si moc nad svými zdroji nejistoty, proto vysoký management raději rozhoduje v co nejjobecnějších rovinách. Tato rozhodnutí pak ale nemohou respektovat požadavky těch nejnižší, kteří se následně bouří. Vysoký management takovouto reakci raději ignoruje, protože doufá, že střední management díky svým zatajovaným „zdrojům nejistoty“ své přímé podřízené zklidní.

Tento absurdní systém fungovat může, protože každý je zároveň obětí i komplicem. Být komplicem má výhodu v tom, že výsledek tohoto stavu zbavuje zúčastněné nutnosti riskovat a nést zodpovědnost za své rozhodnutí.

Každá organizace si v dosahování svých cílů uvědomuje nedostatky vycházející z mocenských struktur nad zdroji nejistoty a výhodné konformity zaměstnanců s jednotlivými formálními pravidly. Proto občas dochází k rytmickým změnám, kdy se organizace snaží přeskupením pravidel a pravomocí roztříštit tyto mocenské struktury [Keller, 2001].

2.3. Od symbolického interakcionismu po sociální konstrukci reality

Důvodem, proč se v této práci opřít o symbolický interakcionismus je poměrně zřejmý. Budeme-li chtít zachytit chování jedince v procesu komunikace z pohledu symbolického interakcionismu, budeme jej analyzovat jako směnu významů a symbolů. Se změnou industriální společnosti ve společnost stojící především na distribuci služeb můžeme pozorovat nárůst manipulace s informacemi a symboly nad fyzicky existujícími výrobky [Fulk, DeSanctis 1995]. V takové společnosti se lidé dostávají daleko více do kontaktu s „cizinci“, lidmi, kteří jim nejsou významně blízcí. V tomto prostředí se vyvinula teorie G.H. Meada o „generalizovaném druhém“, jakožto reakce na socializaci osobnosti v moderním světě. Osobnost se tak utváří přejímáním symbolů ze sociální interakce, a tak při pochopení a přejmutí těchto symbolů lze předpokládat postoj generalizovaného druhého. Konkrétně u Meada jde o komplementární abstrakci osobnosti reprezentující určitou skupinu

nebo společnost. Blumer posunul tuto teorii o to, že lidé jednají vůči objektům podle toho, jaký jim přiřazují význam.

Weberova myšlenka, že hladkost chodu organizace a účinnost jejích institucí podporuje byrokracie se ovšem v budoucnu nepotvrdila, ba naopak následující výzkumy ukazují, jak se organizace svému ideálu nepřibližují. To však nezlikvidovalo Weberovo tvrzení o byrokratických systémech redukci na konstrukci organizací interakcionistickým přístupem, i v moderních teoriích lze totiž najít Weberovy byrokratické systémy, avšak jinak pojaté.

V teorii sociální konstrukce reality se svět institucí považuje vždy za existenčně ranější než existence jedince. Za nejvýznamnější mechanismus ke zprostředkování komunikace je považován jazyk (řeč) včetně nonverbálních projevů a gest. Tento komunikační kanál lze vyjmout ze situace tváří v tvář externalizací, kdy za pomoci znaku vyčleňujeme subjektivní proces, jenž je pak k dispozici ostatním. Začneme-li chápat subjekty, tedy produkty externalizace, jako nezávislé objekty, mluvíme o objektivaci. V širším smyslu je tedy konstrukce reality koloběhem, kde subjektivní procesy pomocí externalizace objektivujeme do podoby objektů a zpětně internalizujeme do individuálního vědomí. V udržování subjektivní reality jedince jsou hlavními prostředníky významní (generalizovaní) druzí [Berger, Luckmann, 1999].

3. Skupiny, týmy a organizace

V každé situaci, ať jako členové skupiny, organizace nebo rodiny, zastáváme jako jedinci určité role ve vztahu k vnějšímu okolí. Tím, jak tyto role vykonáváme, vytváříme sociální prostředí. Naše aktivita toto sociální prostředí modeluje stejně tak, jako nás utváří procesem socializace [Berger, Luckmann, 1999]. Naznačuji tedy, že budu na tuto problematiku nahlížet ze sociálně konstruktivistického úhlu pohledu.

V této části popíši několik podstatných faktorů a konceptů majících vliv na jednání jedince v organizaci ze sociálně psychologického úhlu pohledu, o které se v následujícím textu budu opírat.

3.1. Psychologické koncepty ovlivňující jednání jedince v organizaci

Ve snaze pojmenovat psychologické proměnné jedince ovlivňující jeho chování v sociálním prostředí dojdeme k následujícímu výčtu: schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty. Veškeré situační proměnné v tuto chvíli vyjímám. Tyto proměnné vnáším do souvislosti k sociálnímu prostředí

buď z důvodu, že 1) jsou sociálním prostředím utvářeny, 2) utvářejí sociální prostředí jedincem, 3) jsou prostředím nebo jedincem přijímány nebo odmítány.

Stěžejní koncepty, jimiž se budu zabývat a které stimulují výkon jedince v organizaci z psychologického hlediska, jsou následující: schopnosti, těžiště kontroly, postoje, motivace, self-esteem, atribuční chyba.

Vstupem jednotlivce do organizace je primárně očekávána míra jeho výkonnosti. Výkonnost můžeme chápat jako míru schopnosti vypořádat se s úkoly, které je nutné plnit pro jeho existenci v sociálním prostředí organizace [Nakonečný, 1995]. Determinanty výkonu jsou: 1) centrální schopnosti – vrozené intelektové faktory – vlohy, v případě mimořádné schopnosti talent, 2) lokální schopnosti – vlastnosti smyslových orgánů a motoriky, 3) instrumentální struktury – učením získané dovednosti, 4) neintelektové faktory – motivace, nálady, únava a jiné přechodné stavy. Výkon může být ovlivňován i hlukem, nevhodným atmosférickým tlakem, špatným osvětlením apod. [Nakonečný, 1995]. Ve vztahu k organizaci lze tedy třetí a čtvrtou skupinu ovlivňovat, první a druhá je věcí výběru zaměstnance nebo člena organizace. Schopnosti lze také rozdělit na 1) rozumové – kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů, 2) mechanické, 3) psychomotorické – zručnost, nonverbální komunikace [Dědina, Cejthamr, 2005].

Dalším důležitým tématem ve vztahu jedince k sociálnímu prostředí je pojem „těžiště kontroly“, tzv. množství kontroly nad situací, které jednotlivec cítí, že má. Těžiště může být vnitřní nebo vnější. Lidé s vnějším těžištěm kontroly mají pocit, že jsou ovlivňováni vnějšími faktory, tj. např. organizací nebo jinými lidmi, naopak lidé s vnitřním těžištěm kontroly mají pocit, že mohou ovládat nebo ovládají. Lze říci, že tito si myslí, že vědí, co se s nimi děje [Brooks, 2003]. Lidé, kteří tíhnou k vnějšímu těžišti, si často vybírají prostředí, ve kterém se ztratí, např. velké organizace, v níž jsou malou součástí, čímž mají pocit, že se ztrácejí v množství (možná) kontrolovaných jednotek. Často jsou také rádi v jednotném, konzistentním prostředí i co do organizace řízení. Naopak lidé s vnitřním těžištěm kontroly rádi rozhodují nad tím, co se kolem nich děje, rádi zastávají řídicí pozice nebo samostatné funkce. Klíčovým faktorem zde je, jak jednotlivci v rámci organizace vnímají sebe sama - to se primárně týká sebeúcty (self-esteem) a sebehodnocení.

To, jaké těžiště kontroly si myslíme, že máme, se odráží i v tom, jak vnímáme prostředí kolem sebe. Podíváme-li se na problematiku těžiště kontroly z úhlu symbolického interakcionismu, můžeme konstatovat, že zapojení se do organizace je vždy podmíněno zprostředkováním interakce, směnou významů [Petrušek, 2000]. Tuto směnu významů vnímáme subjektivně. Nemůžeme tedy mluvit o

objektivní realitě. Naši sociální realitu si konstruujeme několika kroky, kterými jsou: 1. zachycení vnějšího podnětu, jako je událost nebo možná sociální interakce, 2. filtrování, kdy si vybíráme podněty, na které chceme reagovat a 3. subjektivní interpretace a kategorizace vybraných podnětů, která je pravděpodobně založená na předešlé zkušenosti a výchově [Brooks, 2003]. Dostane-li se jedinec do situace, která je mu blízká z minulosti, bude jí přiřazovat nějaký význam, avšak tento význam může být posunutý jeho zkušeností a nemusí být pro danou situaci přesný, jedinec si situaci díky předsudkům může tak interpretovat špatně (subjektivní interpretace situace, subjektivní konstrukce reality).

Produktem a současně zdrojem sebehodnocení jsou postoje [Nakonečný, 2005]. Lze je vymezovat jako pohotovost k jednání. V takovém vymezení se postoje jeví jako koncept velmi blízký motivaci. Mají-li se tyto dva koncepty stát proměnnou vymezující jedincovo chování, vždy se toto chování bude odehrávat za nějaké situace podpořeno předpoklady k tomuto jednání. V takovém případě se vzorec chování skládá ze čtyř determinant: situace, motivu, postoje a schopnosti.

Budeme-li chtít reflektovat naše chování jakožto jednotlivce vůči sociálnímu, v podstatě se vždycky dostaneme do nepříjemné situace nutnosti naše chování hodnotit. Lze je hodnotit podle postojů jiných, ty se však také utvářejí na základě subjektivní internalizace reality. Stojíme tedy před problémem, kdy porovnáváme naše chování s chováním druhých. V tu chvíli se snažíme udržovat naši vnitřní integritu a rovnováhu, chováme se ego-obranně [Nakonečný, 1995], a to nám pomáhá udržovat přiměřenou úroveň sebeúcty (self-esteem). Tento ego-obranný mechanismus způsobuje, že vlastní chování přisuzujeme situačním proměnným, kdežto chování druhých jejich vlastnostem [Hayesová, 1998]. Tento jev se nazývá základní atribuční chyba.

Přijmeme-li vzorec chování (motiv, situace, postoj, schopnosti) a jev základní atribuční chyby za fungující, lze z toho vyvodit z interpretativní sociologie celou škálu možných subjektivních interpretací reality. V jedné rovině naše chování ovlivňují tyto psychologické koncepty, na straně druhé pak velké množství situačních proměnných. Z toho lze vyvodit nemožnost se vyhnout konfliktním situacím, jelikož situační kontext je krajně proměnlivý, obtížně uchopitelný a subjektivně interpretovaný. Tyto dva koncepty lze označit za průvodní stimulanty konfliktů, jelikož jedinec bude mít vždy tendenci obhajovat své jednání situací a cizí jednání vlastnostmi oponenta. Do jisté míry lze říci, že koncept základní atribuční chyby navazuje na Simonovu tezi o nemožnosti racionálního jednání.

Bude-li jedinec respektovat výše zmíněné problémy, bude schopen minimalizovat konfliktní situace. Míra tohoto respektu je ale přímo úměrná

komunikačnímu médiu (bohatosti komunikačního média a toleranci ke dvojznačnosti, více viz. část 4. CMC komunikace).

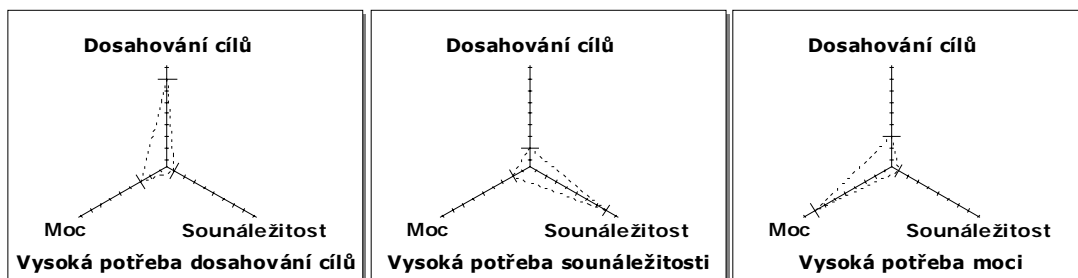
Míra participace jedince na dění v organizaci závisí primárně na motivaci – dovednosti jsou lidé schopni se doučit – motivace však není otázkou učení, ale stimulace. Motivace se považuje za specifický znak lidského chování, který je v souladu s obecně psychologickým výkladem duševního života a osobnosti jako prizmatu, v němž se individuálně lomí vnější vlivy a proměňují ve vnitřní příčiny jednání. Skupinová motivace je považována za metaforu souhrnu motivací jednotlivců, tudíž vždy záleží na konkrétním jedinci, jak je motivován.

Motivační faktory lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější faktory jsou stimulanty jako sociální výhody, pracovní smlouva, pracovní prostředí apod., vnitřní souvisí s psychologickými odměnami, tj. např. s příležitostí uplatnit svoje schopnosti, s uznáním a způsobem zacházení s jednotlivcem [Dědina, Cejthamr, 2005] a nebo mohou být tzv. psychologickou smlouvou [Nakonečný, 2005]. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující motivaci se dají najít pod pojmy „viditelné a skryté aspekty lidského chování“ ve smyslu aspektů přímo ovlivňujících lidskou motivaci v organizacích [Robbins, Coulter, 2004]. Viditelné jsou: strategie, cíle, politiky a postupy, struktura, technologie, formální vztahy autority, řetězec příkazů. Skryté aspekty jsou: postoje, vnímání, normy skupin, neformální vztahy, mezilidské a meziskupinové konflikty [Robbins, Coulter, 2004].

Teorie motivace se v zásadě staví na naplnění lidských potřeb a očekávání. Maslowova teorie se vyznačuje hierarchickým uspořádáním pěti kategorií potřeb, od nejdůležitější po nejméně důležitou. Jsou jimi: fyzické potřeby, potřeba jistoty, potřeba lásky, potřeba vážnosti, potřeba seberealizace. V principu tato teorie funguje tak, že jakmile je potřeba nižší úrovně uspokojena, přestává být motivátorem, jedinci vznikne cíl v další úrovni a je třeba u něho stimulovat faktory ekvivalentní této úrovni.

McClellandova teorie se v literatuře vyskytuje v různých provedeních, v principu se ale jedná o několik kategorií motivátorů a dle charakteru jedince se jednotlivé motivátory mezi sebou poměrně přelévají. Kategorie mohou být: dosahování cílů, moc, sounáležitost [Brooks, 2003] nebo motiv úspěchu, motiv moci, motivy sdružování, motiv vyvarování se [Dědina, Cejthamr 2005].¹

¹ Dvě různé interpretace McClellandovy teorie.



Obr. č. 1 – McClellandův model potřeby dosahování cílů, sounáležitosti a moci

Každý ze tří modelů náleží jinému typu jedince a každý není realizovatelný v každé organizační struktuře. Je možné se domnívat, že jedinci kteří tíhnou k moci, pravděpodobně budou mít tendenci pronikat do velkých vertikálně hierarchizovaných struktur, jelikož míra jejich moci je v takovém prostředí hmatatelná a svoji moc mohou sledovat při přímém kontaktu s lidmi, kteří je uznávají.

Budeme-li se na motivaci dívat ze sociologického hlediska dichotomickým okem, pak pozitivistická sociologie zkoumá pozorovatelné parametry v podobě možností kariéry, v povaze autority a používané technologie, kdežto naopak interpretativní sociologie tvrdí, že míra uspokojení zaměstnance není dána pouze výší odměny, ale především stupněm odchýlení od definice situace, jenž byla předpokládána [Keller, 2001].

Výkon jednotlivce lze tedy znázornit jako $výkon = f(schopnosti \times motivace)$ [Nakonečný, 1995], k této rovnici je třeba navíc přiřadit situační proměnné.

3.2. Od sociálního agregátu k týmu

Ve chvíli, kdy lze mezi určitým počtem lidí najít nějakou souvztažnost, avšak tito lidé nevykazují žádnou systematickou interakci, mluvíme o sociálním agregátu. Takto označovaný sociální agregát není doposud společenskou skupinou a aby se jí stal, musí dojít k vzájemné interakci. Sociálním agregátem jsou lidé s prostorovou blízkostí bez sociální interakce. Tuto prostorovou blízkost pro účely v následujícím textu posouvám významově do roviny „interakční dostupnosti“. Pro vznik skupiny pomocí elektronického média můžeme definovat sociální agregát jako lidi s dostupností k počítačové síti.²

² Obecný termín počítačová síť zde používám z důvodu, že se nechci v následující textu zabývat pouze sociálním agregátem tvořeným internetovou sítí.

Společenské skupiny mohou obecně vzniknout dvěma způsoby: seskupením za určitým účelem nebo samovolně. Internet³ jako médium umožňuje díky tématickým diskusím i jiným podobným specificky zaměřeným centrům najít na světě lidi s podobnými zájmy nebo žádanými schopnostmi [Barabási, 2005; Castells, 2000]. Seskupování za určitým cílem tedy v dnešní době doznalo daleko efektivnějších možností výběru, samovolné seskupování ještě většího. Díky možnostem diskutovat o podobných záměrech, najít lidi s podobným úhlem pohledu nebo žádanými schopnostmi se stalo samovolné vytváření skupin běžnou denní rutinou.

Vznikla nám další role, která často zastává jedno nebo více virtuálních „já“, můžeme tedy sebe v podobě „me“ projektovat hned do několika skupin zároveň.⁴ Základním jevem je však ve virtuálním světě možnost variability členství ve skupinách a množství dostupných diverzifikovaných skupin. Na konci 20. století tedy vznikl nový sociální agregát, v němž jsou všichni přítomní na internetu aktéry, stáváme se tak aktéry tohoto sociálního agregátu, přejímáme role, hodnoty, postoje, můžeme najít lidi s podobnými hodnotami. Jestliže pak lidé v rámci stejné sociální skupiny sdílejí stejné/podobné hodnoty, mají tendenci chovat se v souladu s chováním, které očekávají od druhých. To, že tyto sdílené hodnoty jsou spíše naučené než zděděné, nesnižuje jejich význam v lidské motivaci. Z toho lze odvodit, že míra motivace se zvyšuje se zvyšujícím se hodnotovým souladem v rámci jedné (potenciální) sociální skupiny.

Pro vysoký výkon⁵ jedince ve skupině je tedy třeba respektovat dva motivační faktory: hodnotový soulad členů této skupiny jako koncept plnící funkci katalyzátoru konfliktních situací a budující soudržnost uvnitř skupiny.

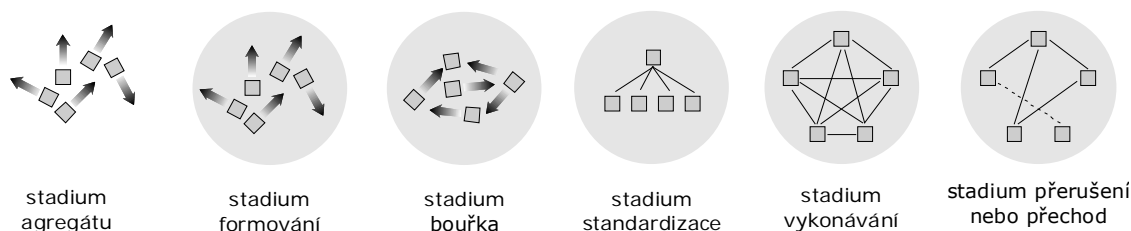
Existuje-li tedy sociální agregát s potenciálem vytvořit mezi vlastními jednotkami sociální interakci, vzniká skupina, a má-li tato skupina být efektivní,

³ Počítačová síť není jen internet, jak se lidé často mylně domnívají. Stručně řečeno je internet takovou počítačovou sítí, která doznala prudkého rozšíření po celém světě díky velmi šikovnému protokolu TCP/IP, jenž umožnil rychlý a bezztrátový obousměrný přenos dat. Proto i v dnešní době se zabezpečené vnitřní sítě staví na architekturu internetu, jelikož hardware i software vybavení k použití takové sítě je levné a dostupné. A topologie sítě umožňuje růst jakýmkoliv směrem od jakéhokoliv nodu dál. Pouze dostupná rychlost mezi jednotlivými nody způsobuje, že se připojujeme k serverům, kteří tak ale v topologii sítě tvoří centra [Barabási, 2005].

⁴ V odborné literatuře se často diskutuje, že snaha o schizofrenní přístup k naší virtuální identitě často končí u identity jedné, a to z praktických časových důvodů.

⁵ Výkon zde nechápu pouze jako strohou měřitelnou výkonnost odvedené práce, ale jako celý souhrn faktorů od míry vykonané práce, participaci na nepovinných činnostech, vlastní iniciativu organizace, budování a iniciování cílů organizace apod. viz. [Schmidt, 2004].

tn. výkonná, je třeba brát v úvahu charakter jednotlivců, prostředí, ve kterém vzniká, motivační faktory a podněty k jejímu vzniku přeformulované do cílů, záměrů. Pakliže sociální skupina vykazuje záměr, za jehož splnění je jako celek zodpovědná, můžeme začít mluvit o týmu.



Obr. č. 2 – Vývojová stadia přechodu od sociálního agregátu ke kooperující skupině

Cesty k utvoření týmu jsou, jak bylo zmíněno výše, dvě: za určitým účelem a samovolně. V průběhu vzniku týmu uvažujeme o šesti stádiích. Jsou jimi: agregát, formování, bouřka, standardizace, vykonávání, přerušení či rozchod. Ve formě agregátu mají lidé šanci najít důvody pro společnou spolupráci, jsou ve stádiu potenciální komunikace, v sociální interakci. Ve stádiu formování se již seznamují se svými schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Bouřka je již stádiem, ve kterém se lidé ve svých pozicích upevňují a konfrontují, aby výsledkem tohoto upevnění mohlo vzniknout stádium standardizace s pevnými pozicemi a rolami podepřenými formálními pravidly. Vykonávání je stádium maximalizace efektivity spolupráce s upevněnými neformálními vztahy mezi jedinci. Poslední stádium je zřejmé, jedná se o situaci, kdy se skupina rozpadá. Byla-li založena např. z důvodu realizace jednoho projektu, zbylé vztahy, které se mezi jedinci upevnily v průběhu spolupráce, jsou neformálního charakteru.

3.2.1. Typy týmů

Na typy týmů se lze dívat z mnoha hledisek. Jeden úhel pohledu je rozděluje na: poradní, produkční, projektový/vývojový, vyjednávací [Hayes, 2005]. Hayesová rozděluje týmy na čtyři typy v podstatě z hlediska jejich účelu. Robbins se na typy týmů dívá z hlediska čtyř charakteristik, kterými jsou: účel, trvání, členství a struktura [Robbins, Coulter 2004]. Z toho lze vyvodit, že Hayesové čtyři typy týmů by dle druhého přístupu měly být děleny na další čtyři dle uvedených kategorií.

Každý tým pro svou existenci potřebuje cíl (popř. záměr), normy, pozici v případné organizaci, metodu řízení a formu kontroly. Do jaké míry týmy vykazují veškeré tyto aspekty je relativní, bez cíle či záměru však týmy pozbývají smyslu.

3.2.2. Aspekty týmové existence

Pro vysokou efektivitu týmu je třeba stanovit cíl týmu nebo formulovat záměr, pro který je tým utvářen. Není-li nic takového stanoveno, nemůže tým dosáhnout ani stádia standardizace a již ve stádiu bouřky se rozpadá. Často vznikají situace, kdy je sestaven tým za konkrétním účelem, např. programátorský tým s cílem vyvinout konkrétní produkt, avšak zodpovědnost výsledků jednotlivých lidí v týmu je kladena na jednotlivce, což je fatální chyba. Tento způsob neumožňuje soudržnost týmu jako celku a tým se rozpadá, protože jednotliví členové nejsou schopni se navzájem podpořit. Proto je míra kontroly manažerem nebo v případě organizace skládající se z jednoho týmu přímo klientem, závislá na sdělení týmu jako celku.

Normy týmu lze dělit na dvě kategorie: normy vázané vně a uvnitř týmů. Normy uvnitř jsou určovány týmem samotným, stanovují si je jednotliví členové sami, tak aby byli schopni splnit své cíle. Normy vně určují týmu jeho strukturu, postupy a reporty vůči sobě nadřazené jednotce, ale to může často způsobovat nemožnost týmu cíle splňovat a brzdit tak samovytváření vnitřních týmových norem.

Již Mayo v roce 1933 tvrdil, že organizace by měla dávat prostor týmům k utváření vlastních norem a vedení organizace by mělo tyto normy převádět do obecné roviny celé organizace, což je možné uvolněným přístupem, který umožní samoutváření norem uvnitř týmů [dle Hayesová, 2005: Mayo, 1933]. Opačný přístup vede vždy ke konfliktu s vedením organizace, záleží pouze na míře tohoto konfliktu. Z hawtornských experimentů vyplývá, že *„má-li soudržnost skupiny působit pozitivně, je důležité, aby její skupinové cíle byly v souladu s cíli managementu [Hayesová, 2005].“* Tento způsob formování týmu se váže k humanistické psychologii, která se zrodila v 50. letech 20. století jako reakce na mechanistický přístup behavioristů.

Proměnná vysokého výkonu v závislosti na soudržnosti se snad vyskytuje v každé moderní literatuře. Nakonečný mluví o vnitřní psychologické smlouvě, která vytváří vysokou soudržnost mezi členy týmu [Nakonečný, 2004], Hayesová mluví o kohezi skupiny jako o vnitřním poutu postaveném na pocitu „náležitosti“ ke skupině [Hayesová, 2005], mít význam pro skupinu, umět své schopnosti uplatnit v týmu se vyskytuje taktéž velmi často [Nakonečný, 1995] a [Robbins, Coulter 2004]. Celkově se všechny tyto argumenty slučují pod jednu zásadní příčinu a tou je koncept sociální identifikace.

Míru sociální identifikace k týmu rámcově ovlivňuje: naplnění sebeúcty jedince zapojeného v týmu, pocit sounáležitosti a důležitosti své existence v něm, kvalita

komunikace [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. V Japonsku je pracovní prostředí postavené na filosofii Kaizen. V principu jde o neustálou změnu a inovaci. Tato inovace však v porovnání se západním pojetím inovace není jeden „projekt“ za účelem „zefektivnění“ pracovního prostředí, který po aplikaci na pracovní prostředí „posune systém o stupeň výše“, ve kterém je vše zase ve „stejných kolejích“ jako dříve. Naopak se jedná o neustálou změnu, na které participuje i ten nejnižší postavený zaměstnanec, tyto změny a otevřený přístup k nim se stávají firemní kulturou. Míra identifikace jedince v jeho pracovním prostředí je tak maximální díky vysoké participaci na organizační kultuře. Další aspekt ovlivňující identifikaci k týmu je celý hodnotový systém zpětných vazeb za odvedenou práci jednotlivců a výsledky celého týmu.

Je třeba jednoznačně rozlišovat participaci na vnitřních týmových normách a s tím rostoucí identifikaci k týmu, jakožto sociální skupině s vysokou mírou lidské interakce a mírou participace vůči organizačním normám, jakožto normám „vyšší“ instituce nad týmem. Takto interpretovaná míra identifikace v podobě participace může však přerůst v nedomyšlené důsledky jednání a dle Selznicka pak i *vzniku „situace, kdy jednajícím jsou nuceni k určitému jednání, aniž by měli možnost pečlivě zvážit důsledky, které mohou z jejich činů vyplynout* [Keller, 2001].“

3.2.3. Budování týmu a jeho procesy

Jak již vyplývá z výše uvedeného, je třeba při budování týmu vytvořit takové prostředí, které povede k sounáležitosti členů k tomuto týmu. Jedním ze základních předpokladů budování týmu je sociální identifikace prostřednictvím pocitu bezpečí (v prostředí) [Hayes, 2005] a důvěry (vůči ostatním) [Bos, 2001]. Giddens důvěru chápe jakožto koncept determinující pocit bezpečí [Giddens, 2003]. Pocit identifikace lze také vztáhnout k Bernardově reakci na klasické weberovsko-taylorovské období. Bernard mluví o dobrovolném členství jedinců v organizaci vycházejícím z pocitu nutnosti zabezpečit sebe sama překonáním individuálních možností skupinovou kooperací [Keller, 2001].

Hayesová rozlišuje pět různých přístupů k budování týmu: interpersonální přístup, přístup definování rolí a norem, hodnotový přístup, přístup zaměřený na úkol a svůj vlastní poslední přístup postavený na sociální identifikaci.

I. Interpersonální přístup se zaměřuje na dosažení vysoké úrovně sociální a na osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy týmu. Tato metoda stojí na schopnosti naslouchat druhým, ctít zkušenosti a dovednosti jiných členů týmu. Stojí na dvou základních lidských psychických potřebách, kterými jsou potřeba přijetí (potřeba úcty, což zvyšuje jedincovu sebeúctu – self-esteem), ta stimuluje sebeaktualizaci (potřebu se rozvíjet a uplatňovat své schopnosti a potenciál). Tento přístup

rozvinul Carl Rogers, který tvrdí, že tyto dvě potřeby se naplňují v posloupnosti za sebou: nedojde-li k naplnění potřeby přijetí, nevznikne v jedinci potřeba sebeaktualizace, která je zásadní pro efektivní výkon jedince v týmu snad ve všech aspektech, od míry odvedené práce, přes efektivitu této práce až po zásadní identifikaci jedince k týmu. Identifikace jedince vůči týmu se skládá z: soudržnosti členů týmu, vyšší motivace, satisfakce za odvedenou práci, nižší vzájemné tendence k vyloučení, nižšího vnitřního konfliktu a chování podporující celkovou skupinovou identitu [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. Aby tyto faktory mohly být naplněny, potřebuje jedinec aktivní zpětnou vazbu, která ho utvrzuje v sebeúctě. V praxi to znamená, že by tým měl dostávat negativní zpětné vazby jako celek, avšak pozitivní zpětnou vazbu by měli dostávat konkrétní členové týmu i tým jako takový. Bude-li naplněna tato potřeba jedince, bude nesmírným přínosem pro tým jako celek.

Konkrétním dopadem interpersonálního přístupu jsou např. tzv. T-skupiny, populární v šedesátých letech 20. stol., které stavěly budování týmu interpersonální cestou na emoční sounáležitosti členů v týmu. Jiné, tzv. encounterové skupiny, zaměřovaly svoje úsilí na rozvíjení interpersonálních dovedností, konkrétně na: naslouchání, důvěře, vnímavosti a pozorovací dovednostech. Tato popularita utichla v průběhu sedmdesátých let, primárně z důvodu, že tyto týmy opomíjely potřeby organizace nebo měly praktická omezení.

II. Přístup založený na definování rolí stimuluje vnitřní týmovou sounáležitost jinou cestou. Jednotliví členové týmu se zamyslí nad činností svých kolegů ve vztahu k jejich schopnostem, talentu a kvalitě odvedené práce, poté si v kolektivu za přítomnosti třetí (kontrolní) osoby sdělí, co by kdo dělat měl, co by měl vykonávat lépe a co naopak vůbec. Z tohoto sezení vychází doporučení, jaké role v jakých situacích by měli členové týmu zastávat. Pomáhá to členům k jejich žádanému zapojení do týmu, k lepší synchronizaci práce a uvědomění si své navyklé či destruktivní role a naopak osvojení role konstruktivní. I v tomto modelu lze najít tendenci ke stimulaci jedincovy sebeúcty. Tento model je často aplikován na týmy poradní a týmy přijímající klíčová rozhodnutí, jelikož primárním výsledkem je perfektní kooperace mezi členy týmu v interaktivních situacích s lidmi mimo tento tým nebo s týmem jiné organizace. Tím se zabraňuje členům týmu v diskusích prezentovat jen svůj názor, naopak si mohou uvědomit nutnost názorové koheze týmu v klíčových, např. vyjednávacích, situacích.

III. Hodnotový přístup stojí na principu sdílených hodnot a procesů řídicích jejich práci. Společná vize a její sdílení členy je podle tohoto modelu rozhodujícím rysem, který ze skupiny jedinců dělá kooperující tým. Budování týmu v tomto

modelu spočívá ve zkoumání názorů a důležitosti vykonávané práce, potažmo i ve struktuře fungování týmu. K tomuto modelu se přistupuje v situacích, kdy je třeba vybudovat dlouhodobý tým, a kdy má tento tým velkou rozhodovací nezávislost na své mateřské organizaci. Tyto dlouhodobé týmy vyžadují velkou míru vzájemného porozumění, které by mělo spočívat v míře respektu k profesi jiných členů týmu a ke schopnosti všech si důsledně v počátku budování týmu rozdělit jednotlivé role. Společné rozhodnutí zamezí případným názorovým neshodám napříč profesní fundovanosti členů, např. tam, kde se jejich profese překrývají.

IV. Jedná-li se o přístup zaměřený na úkol, je třeba se soustředit na výzvu, jakou úkol přináší a otevřeně zkoumat důsledky této výzvy. Cesta, jakou lze zkoumat u jednotlivých členů týmu dovednosti nutné ke splnění úkolu, se často zaměřuje na zážitková cvičení. V tomto případě všechny osobní pocity a postoje jdou stranou, týmu záleží na jediném, a tím je splnění daného úkolu. V praxi se metoda používá na kontinuu mezi dvěma extrémy: prvním je stanovení cílů a druhým modelace problémových situací. Tým má určen cíl a má být schopen tohoto cíle dosáhnout,⁶ volba cesty jakou zvolí je na něm, pokud není vázán na některé organizační normy. U stanovení problémů se učí tým soudržně zvládat nečekané a náročné problémy, jednak pochopitelně sdílí společný příběh a pak si především uvědomují společné úspěchy a svůj potenciál, což má za následek, že se jeho členové mezi sebou důkladně poznávají. V praxi se však nepoužívají tyto modely odděleně, ale inspirují při budování týmu a kombinují se dle vhodnosti kontextu, ve kterém je tým budován.

V. Vlastní přístup Hayesové, založený na sociální identifikaci, má hlavní tři cíle:

- I. Vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti, které je bude motivovat ke spolupráci za účelem dosažení týmových cílů.

Členům týmu je třeba jasně vymezit, kdo jsou tzv. in-groups a kdo out-groups, aby se nestalo, že např. v rámci jednodušších výrobních týmů dojde k nepochopení, kdo do týmu patří a kdo už ne. Tato samotná kategorizace již v lidech vzbouzí pocit sounáležitosti ke své skupině, což podporuje zveličování rozdílů ven mimo skupinu, oproti rozdílům uvnitř této skupiny. To s sebou nese riziko konformity mezi členy a možnost neschopnosti dobře rozhodnout za sebe jako jedince. Zároveň tato kategorizace může rozvést problém konfliktu mezi týmy v rámci organizace, avšak pokud se nejedná o souboj o stejné zdroje, bude tento rozpor naopak popudem k sebeaktualizaci za vlastní tým. Souboj o zdroje likviduje

⁶ Často se v literatuře vyskytuje popud na stanovení velmi náročných cílů o nichž ale víme, že realizovatelné za náročných okolností jsou [např. Keřkovský, Drdla, 2003].

šance na získání těchto zdrojů, pokud to členové necítí, nemají pocit, že o možné zdroje přijdou.

- II. Vytvořit atmosféru vzájemného porozumění tak, aby každý člen týmu věděl, čím přispěli ostatní, a aby viděl, jak jejich různé dovednosti, schopnosti a činnosti přispívají k tomu, aby tým uspěl jako celek.

Marques a Yzerbyt (1988) [dle Hayesová, 2005] ukázali, že lidé jsou schopni mnohem spíše tolerovat odlišnost člena skupiny, tzv. černou ovci, oproti nečlenovi skupiny. Je to způsobeno tím, že lidé jsou hrdí na své odlišnosti a staví na nich klíč svého úspěchu. V této věci je nesmírně důležitá komunikace mezi jednotlivými členy týmu. Je třeba, aby tito členové měli perfektní přehled o přínosech a výsledcích ostatních členů týmu a mohli si tak dobře utvořit obrázek, kdo z nich do týmu přispívá nejvíce. Aby byli členové týmu schopni spolu komunikovat na všech úrovních, je třeba, aby sdíleli stejné hodnoty. Budou-li mezi nimi různá hodnotová stanoviska, nebudou si schopni vzájemně pomoci a porozumět v situacích nutných k řešení problémů. K tomu jsou vhodné i různé neformální setkání, jenž otevřou cestu k sobě i lidem, kteří v rámci pracovního vztahu měli vážné nešvary. Důvody, které by jindy byly zamítnuty, se mohou stát snadno podnětem pro dočasné smazání těchto problémů při řešení prostých úkolů. Takovéto neformální setkání pomohou k budování týmové koheze.

- III. Zdůraznit, jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu, a v čem spočívá přínos tohoto týmu celé společnosti.

Riziko pro organizaci vyplývající z vysoké týmové koheze se zdá být nesmyslné, avšak jsou situace, kdy organizace svými formálními rozhodnutími může narušovat nastavenou cestu k cíli tohoto týmu. V takovém případě mluvíme o konceptu „groupthink“, o skupinovém myšlení. Tento koncept popisuje situace, kdy se skupina vůči vnějšímu rozhodnutí semkne, její členové se přizpůsobí názoru většiny a odmítají přijmout alternativní řešení, výsledek může dojít až ke katastrofálním důsledkům [Hayes, 1998].

Týmy mohou mít výhodu v situacích, kdy je třeba vykonávat riskantní rozhodnutí. Pakliže je tým dostatečně soudržný, jednotliví členové jsou ochotni spolupracovat a jsou i ochotni výrazně riskovat. Tomuto fenoménu se říká „risky-shift phenomenon“ [Hayes, 1998]. Rozdělené celkové zodpovědnosti v rámci skupiny způsobuje efekt „difúze zodpovědnosti“, jenž umožní týmu vydávat taková rozhodnutí, která by jako jednotlivci nebyli ochotni riskovat. Na jednu stranu lze říci, že tento jev je spojen s Olsonovou teorií o neochotě členů organizace participovat na organizačních cílech, jelikož se domnívají, že i bez jeho přičinění organizace k tíženým cílům dojde [Keller, 2001]. Riskování pro ně v takovém

případě znamená ohrožení osobní bezpečnosti. V rámci soudržného týmu jedinec cítí jedince svoji bezpečnost méně ohrožitelnou [Bos N. a kol., 2001].

3.2.4. Závěry pro tým

Pro následující závěry připomenu, že jsem vycházel ze tří konceptů, které se dělí na vnitřní a vnější. Jsou jimi: motivace, normy a těžiště kontroly.

Bernard a jeho teze o přirozené skupinové koordinaci z důvodu chuti k překonání omezení individuálních možností je sama o sobě jen reakcí na klasické období, chybí jí jedna podstatná myšlenka. Tou je, že tato teorie platí pouze za předpokladu, že lidé jsou nakloněni více k vnějšímu těžišti kontroly. Lidé s vnitřním těžištěm kontroly takové tendence mít nebudou a budou jednat spíše blíže Crozierově představě. Obě tyto teorie vztažené na těžiště kontroly však jasně ukazují, jak nelze z jedné reflexe generalizovat závěry týmové koheze a aplikovat je na všechny situace.

Pro stabilitu týmu je důležitý jasně formulovaný cíl/záměr a metoda kontroly, lépe řečeno zodpovědnosti týmu jako celku vně, nikoli jednotlivců, jednotlivci jsou zodpovědní sami sobě uvnitř týmu. Tím zaručíme týmovou kohezi a pevné vztahy mezi členy.

Týmové normy je vhodné nastavit tak, aby tým byl přínosem pro organizaci, ovšem v míře, která týmu umožní pracovat na svých vlastních normách. Bude-li tým mít za cíl úspěch ve svém úkolu, není důvod, proč by neměla organizace jako celek být ve svých vnitřních normách dynamická – přizpůsobivá.

Vnitřní a vnější normy by mělo být možno dát do souladu s vnitřními a vnějšími faktory motivace, a to z jednoho podstatného důvodu. Umožní-li nadřazená jednotka, které se tým zodpovídá, týmu utvořit si vlastní neformální vnitřní dohodou odměny (pro upřesnění zopakují: psychologické odměny, tj. např. příležitost uplatnit svoje schopnosti, uznání a způsob zacházení s jednotlivcem), pak tyto odměny mohou být daleko lépe nastavené na míru očekávání jednotlivců, jelikož lidé v „interakční dostupnosti“ přirozeně více cítí potřeby svých kolegů. Z tohoto závěru tedy vyplývá, že jsou-li v souladu vnitřní a vnější normy týmu s formálně nepopsatelnými vnitřními motivačními stimulanty, pak dáváme prostor k přirozené stimulaci vnitřní týmové kohezi. Tento závěr lze přenést i do roviny týmových a organizačních cílů, pakliže tyto cíle nejsou v souladu, a to především ve formě jejich dosahování. Pak nemůžeme očekávat od týmu vysoké výkony a často i možnost jejich samotné existence, jelikož v případě opaku stimulování týmové koheze může nastat týmový konflikt.

Samotné budování týmu by mělo respektovat výše zmíněná úskalí, dalším zásadním faktorem je prostředí, ve kterém je budován. Tento problém diskutují v závěru části o CMC.

3.3. Od týmu k organizaci

Jak již bylo zmíněno výše, existují samostatné týmy, které nespádají pod žádnou další větší formální organizaci. Takovéto týmy bychom mohli nazvat organizacemi samy o sobě. Naopak velké organizace mohou být složeny z žádného nebo mnoha týmů. Budeme-li chtít tyto dvě formy od sebe jednoznačně oddělit, pak lze tým označit za skupinu fungující za určitým cílem nebo s určitým záměrem, kde všichni členové spolu sdílejí významně blízké sociální prostředí. Naproti tomu organizace můžeme považovat za formální prostředek umožňující díky vnitřním normám a stanoveným cílům těchto cílů dosahovat např. pomocí velkého byrokratického aparátu a tým může být jedním ze sub-prostředků umožňující dosahování těchto cílů.

Oba koncepty jsou si velmi blízké. Za zásadní faktor, který tým odděluje od organizace, je blízká (těsná) sociální interakce s ostatními členy a sdílená zodpovědnost. Navíc organizace často disponuje daleko pevnějšími rigidnějšími byrokratickými normami. Míra participace jedince na organizačních normách je zpravidla daleko nižší než u týmů. V situacích, kdy je tým sestaven za určitým cílem organizací, jsou do něj často intervenovány formální normy této organizace, které, jak již bylo řečeno výše, narušují vnitřní integritu týmu a snižují sebeaktualizaci členů. Toto potvrzuje i Giddens ve svém pojednání o fenomenologii modernity. Podle Giddense organizace *„vytvářejí spíše oblasti autonomie a spontánnosti, jichž lze obvykle snadněji dosáhnout v menších skupinách* [Giddens, 2003].“

Z této premisy vyplývá další odlišující znak a tím je intervence „vyšší“ instance do instance „nižší“. Organizace může direktivně omezovat cíle týmu, tým naopak nemůže direktivně omezovat organizaci.

Bod zlomu od týmu k organizaci nelze vždy definovat přesně. Následující předpoklad však ukazuje na další jednoznačný rozdíl. Se zvětšující se organizací vzniká riziko „kolektivního jednání“. Olson považuje logiku kolektivního jednání za podstatně odlišnou od individuálního jednání [Keller, 2001]. Mluví-li Olson o kolektivním jednání, tvrdí, že v případě individuálního jednání platí premisa egocentrického sklonu jedince, v jeho pojetí chápané tak, že pakliže má jedinec určité zájmy nebo cíle, které si uvědomuje, snaží se těchto cílů dosáhnout. Má-li podobné cíle skupina a má-li k jejich dosažení navíc prostředky, neudělá zpravidla (téměř) nic. Je to dáno tím, že kolektivního cíle může jedinec dosáhnout i bez

osobního přičinění, je-li této skupiny členem, jedná tedy dle Olsonova konceptu „kolektivního jednání“. Keller se však zmiňuje, že Olsonovo schéma se nevztahuje na malé skupiny, jejichž členové se osobně znají [Keller, 2001]. Z toho lze vyvodit, že pojem „malou skupinu“ Keller chápe jako já pojem „týmu“ v této své práci, a tudíž pomocí Olsonova konceptu lze poměrně jednoznačně vymezit hranici mezi týmem a organizací, pakliže to ze struktury organizace evidentně nevyplývá.

3.3.1. Organizační struktury

Organizační strukturu určuje konfigurace pracovních skupin a jednotlivců ve věci pravomocí a zodpovědnosti, které je spojují v jeden fungující celek. Tato struktura slouží pro tvorbu oddělených identit a skupin, jejím odrazem je pak efektivita těchto skupin a jednotlivců mezi sebou komunikovat. Pro definování organizačních struktur se používá několik pojmů: centralizace pravomocí, diferenciací pravomocí a specializací, integrace pravomocí a specializací do logických celků - divizí, specializace profesního záběru, formalizace řízení, rozsah řízení, byrokracie [Brooks, 2003].

Organizační struktury lze rozdělit na tři základní formy: funkcionální, divizionální a maticové [Brooks, 2003; Bělohlávek, 1996].

Funkcionální organizační struktura je nejčastěji se vyskytující formou a díky úzké specializaci se tato forma užívá v malých a středně velkých organizacích. Je sice výhodou, že v této struktuře každý člen organizace může proniknout do hloubky ve své úzké specializaci, ale tento jev podporuje omezením toku informací organizaci a znesnadňuje uplatnění manažerských dovedností. Centrální rozhodovací autorita sice může delegovat rozhodovací pravomoci na jakoukoliv jednotku v organizaci, ale v případě geografického rozlišení nebo změny služeb se u ní projevuje zamrzlá neschopnost pružně reagovat [Brooks, 2003]. Různé útvary v rámci organizace mají těžko definovatelné metody vzájemné spolupráce, projevují těžkopádné podmínky pro inovace a zpětné hodnocení kvality odvedené práce je těžko definovatelné [Bělohlávek, 1996]. V podstatě ve všech ohledech splňuje tato forma organizační struktury Crozierovu teorii, podporuje „zdroje nejistoty“ a tím i „byrokratický ritualismus“. Často lze u takto strukturovaných organizací pozorovat efekt „zablokované společnosti.“ Tento efekt je možné pozorovat primárně u byrokratických struktur veřejných institucí [Giddens, 2001].

Divizionální organizační struktura reagovala na problémy funkcionálních struktur především z důvodu stoupajícího konkurenčního prostředí ze strany nově vznikajících malých a středně velkých organizací, což funkcionálním vertikálně řízeným organizacím znemožňovalo reagovat [Brooks, 2003]. Často také ke změně k divizionální formě dochází v případě přílišného rozrůstání organizace, čímž

dochází k oné nepružnosti v nutné reakci [Bělohlávek, 1996]. Rozdělení na divize umožňuje delegování strategických rozhodnutí na jejich vedoucí pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s potřebami jedinců. Pakliže je delegace těchto pravomocí dostatečná, můžeme pozorovat snížení problémů spojených se vznikem Crozierových „zdrojů nejistot“ a tím i „bludného kruhu“ vytvářejícího neustálé zamrzlé rozhodnutí. Vznik divizí sám o sobě nutí hlavní vedení řešit kvalitu koordinace těchto divizí mezi sebou, čímž umožňuje vytvořit komunikační platformu mezi nimi. V případě nutnosti reagovat na lokální kulturní potřeby trhu tato forma může pružně reagovat a tím i zefektivnit své výsledky, což navíc vytváří prostor k jasnému měření odvedených výkonů jednotlivých divizí.

Maticová organizační struktura v sobě spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Sestavování pracovních týmů napříč organizací vyžaduje specifický přístup, má-li být tým zaměřený na určitý specifický problém. Pokud se toto řešení osvědčí, od struktury týmů se neustupuje a týmů přibývá. Každý člen organizace může být součástí jednoho nebo i více týmů, hraje tak v organizaci různé role, v každé z těchto rolí může mít různé pravomoci, čímž vzniká cosi, co skutečně svou strukturou připomíná matici. Týmy mohou být dočasné a po splnění úkolu týmu vstupují členové do jiných týmů, ale i v těchto se mohou opět překrývat.

Tato forma uspořádání může připomínat japonský model, kde se pracovník, který přijde po absolvování školy do organizace, nejdříve uplatní v nižší úrovni hierarchie, pak ale může přestoupit přímo do ústředí, poté např. na pokladní přepážku, pak do výzkumu a následně opět do ústředí. Cílem japonského modelu je, aby členové organizace nestrávili velkou část nebo celé své působení v organizaci v jedné pozici nebo v jedné divizi. Postupně se tak všichni seznamují s celou organizací ze všech stran a jsou tak schopni mnohem pružněji reagovat na problémy v mnoha oblastech organizace [Giddens, 1999]. Maticová organizační struktura je svým způsobem reakcí na japonský model přenesený do našeho kulturního prostředí.

Díky větší znalosti celkové struktury organizací a větší míry participace (stimulované větší mírou motivace členů) na různých projektech jsou požadavky zákazníků a inovace daleko lépe a adresně předávány než u funkcionální nebo divizionální struktury.

Nepříjemností u tohoto typu organizační struktury je riziko zdvojení autority, což může být zdrojem nedorozumění, problémů a konfliktů. Řešení těchto situací vyžaduje časově náročnější zapojení a velkou psychologickou zdatnost vedení.

3.3.2. Rozhodování

„Organizační struktura formálních útvarů bývá proto tak těžkopádná, že jejím účelem není podpora dynamičnosti rozhodování, nýbrž zajištění alespoň minimální možnosti koordinace aktivit velkého počtu zúčastněných [Keller, 2001].“

V klasickém meziválečném období se vycházelo z následujících postulátů: 1. řídicí pracovníci jednají racionálně, 2. řídicí pracovníci mají všechny informace potřebné k rozhodnutí [Keřkovský, 2003]. Simonova teorie omezené racionality ovlivnila soudobé modely rozhodovacích procesů a vnesla do problematiky behaviorální prvky, tzv. prvky nedokonalých znalostí („imperfect knowledge“). Z toho, jak byla Simonova teorie uvedena výše, lze vyvodit důsledky v tom, že: 1. řídicí pracovníci nejednají racionálně, 2. řídicí pracovníci nemají všechny informace potřebné k rozhodnutí. Zpravidla důvod k nedostatku informací vyplývá z Crozierovy teorie, který tvrdí, že si jak střední management, tak všichni členové organizace ponechávají potřebné informace, jenž jim umožňují udržet si „zdroje nejistoty“ k vlastnímu prospěchu. To ve finále způsobuje, že vysocí řídicí pracovníci nemohou z určitosti rozhodnout tak, aby jejich rozhodnutí mělo vždy pozitivní důsledky na vedení organizace.

Podíváme-li se na problém z perspektivy maticové organizační struktury, lze z ní vyvodit, že v případě strukturalizace organizace touto formou můžeme částečně omezit problém „zdrojů nejistot“ a tím i problém nekvalitních rozhodnutí.

Dalším podstatným vlivem na proces rozhodování mají struktury rozhodnutí, jenž se před řídicí pracovníky staví. Rozdělují se na dobře strukturované – s jasnými pravidly, kroky či kritérii, semistrukturované a špatně strukturované. U dobře strukturovaných rozhodovacích procesů zpravidla užíváme nějaká empirická data, takže lze toto rozhodnutí svěřit počítačům. Budeme-li však rozhodovat např. o výzkumném záměru organizace, těžko budeme užívat nějaká empirická data k určení jeho úspěšnosti [Keřkovský, 2003].

V situacích, kde nejsou dostupná data k rozhodovacímu procesu, je třeba rozhodovat na základě mnoha subjektivních dojmů účastníků se, využít jejich cit, intuici, odhad, znalosti a zkušenosti. V takovém případě je třeba dbát na problém kolektivní Simonovy iracionality při rozhodování, konceptu „groupthink“, difúze zodpovědnosti, rizika atribuční chyby, vnímání vnějších a vnitřních norem a dalších výše zmíněných problémů. U maticově strukturované organizace můžeme předpokládat, že míra „neformálních“ informací ze strany členů organizace bude vysoká už proto, že jsou lidé součástí více oblastí organizace zároveň a migrují. Tato migrace a identifikace se s mnoha místy v organizaci přirozeně ze své podstaty potlačuje jev známý jako „groupthink“.

3.3.3. Řízení a vedení

Řízení a vedení je velmi obsáhlá disciplína. Mnoho konceptů jsem již nastínil v části 3.2 Od sociálního agregátu k týmu, zaměřím se tedy pouze na podstatná témata.

Představu o formě řízení organizace lze rozdělit na dva základní přístupy. První se váže k systematické formě postavené na administrativní činnosti, rozkazovací formě předávání úkolů či koordinaci lidských zdrojů bez reflexe zaměstnance jako lidské jednotky – úkolově zaměřený model. Druhá v reakci na teoretický proud human relations naopak vyzdvihuje lidský faktor jako jednoznačný prvek stimulující výkonnost organizace – model orientovaný na vztahy. Nejvyšší efekt bude zřejmě vždy poplatný situaci, ve které se organizace a její řídicí pracovníci vyskytují a také od toho, co se od organizace očekává.

V jiném porovnání klasických teorií a teorií human relations Keller říká, že existuje-li společný rys obou teoretických proudů, pak považujeme jedno řešení problému za optimální a dosažitelné racionální diskusí variant. V takovém případě organizace nepotřebuje žádné mocenské struktury. Obhajobou tohoto tvrzení je, že ani v jednom z těchto období se pojmem moci teoretikové příliš nezabývali. V klasickém období bylo důvodem přesvědčení, že vědecké poznatky aplikované na organizace jsou vlastně dokonalými recepty na jejich modelování a v teoretickém proudu human relations naopak problém byl ve výhradním soustředění se na studium neformálních vztahů mezi jednotlivci [Keller, 2001].

Nejobecněji lze styl vedení rozdělit na autokratický (zaměřený na úkoly), demokratický (reflektuje city a potřeby svých podřízených) a laissez-faire (ponechává řízení volný průběh). Obecně se předpokládá, že *„dobrým vůdcem je ten, kdo toho od své skupiny hodně očekává a předkládá ji realistické cíle“* [Hayes, 1998].

Rozdělení od autokratického po demokratický styl vedení s sebou často nese i míru participace na rozhodování. Armstrong tuto participaci dělí na pět stupňů: 1. výhradně rozhoduje management, 2. management informuje své pracovníky o svých rozhodnutích, 3. management své rozhodnutí s pracovníky konzultuje, 4. management a pracovníci rozhodují společně, 5. výhradně rozhodují pracovníci [Armstrong, 2002].

Navážeme-li na koncepci Mancura Olsona o kolektivním jednání, ze kterého vyplývá, že jednání individua je vedeno jeho osobními zájmy a pokud může nad nimi rozhodovat sám, jde si za svým cílem. Ale v případě, že je jedinec vystaven kolektivnímu jednání, nesnaží se udělat nic a nebo téměř nic. Tato koncepce je zároveň blízká Kellerovým výrokům o tom, že *„se jedinci identifikují s týmem*

v míře, v jaké je jim umožněno vydávat rozkazy jejím jménem [Keller, 2001]“, zároveň je blízká i Crozierovým „zdrojům nejistoty“, avšak s jedním podstatným rozdílem, a to, že sám Olson přiznává nedostatek této koncepce v situacích, kdy se ji snažíme aplikovat na malé skupiny, týmy. U týmů, kde je nesena zodpovědnost vždy za celý tým jako celek a míra rozhodování delegována na všechny členy, je míra identifikace vysoká.

Tento problém lze řešit i vhodnou formou řízení, tak např. Renis Likert v roce 1961 zkoumá typy manažerů a dochází k závěru, ve kterém předepisuje vedení k podpoře motivace, dodání osobní hodnoty, pocitu důležitosti jedince vůči týmu a stimulování v něm tak jeho sebeaktualizaci. Likert dochází k závěru, že nejproduktivnější manažeři jsou ti, u kterých mohou podřízení najít oporu místo systémové kontroly. Likert nastiňuje čtyři styly vedení: exploatačně autoritativní, benevolentně autoritativní, konzultativní, participativní. Ve svém jádře jsou podobné Armstrongově modelu pětistupňové participace.

4. CMC komunikace

Počítačem zprostředkovaná komunikace (Computer Mediated Communication, dále jen CMC) je dalším vyjadřovacím prostředkem pro komunikaci mezi lidmi. Popisuje se jako „změněné skupenství komunikace“, protože zde dochází ke změně fyzického prostředí, změně času a prostoru a změně struktur v komunikaci [Valee, Johansen & Sprangler, 1975]. Komunikace CMC v sobě kombinuje interaktivnost s prvky skupinové komunikace tváří v tvář (FtF – face to face), nezávislost na čase a místě a prvky zprostředkovaného dálkového vzdělávání nebo nové režimy ukládání a vyhledávání sdělení. Oproti komunikaci tváří v tvář či jinými mediálními kanály lze při komunikaci CMC vytvořit bohatý zdroj dat [Liu, 2002].

V současné době si lze CMC komunikaci spojit s velkou škálou lidských aktivit, jako je např. dnes již běžně používaná emailová komunikace, internetové telefonování, chat, instant messaging (peer to peer komunikace na bázi nainstalovaného klienta s identifikačním číslem a sadou kontaktů na lidi, kteří mají stejného klienta také nainstalovaného), společný výzkum, podniková komunikace či v jakákoliv jiná CMC mezilidská komunikace.

Výzkum v oblasti CMC lze rozdělit na dva základní proudy: úkolově orientovaný model a socioemočně orientovaný model. V současné době došlo díky prudkému vzestupu masivního užívání počítačů ve vzájemné osobní komunikaci k růstu výzkumů v socioemoční oblasti.

Dále lze CMC dělit na synchronní a asynchronní formu. Při synchronní dochází ke zpětné reakci okamžitě, lze mluvit o reakci v reálném čase, nebo lze této možnosti dosáhnout, např. internetová telefonie je synchronní stejně jako instant

messaging. Asynchronní bývá např. vnitropodnikový komunikační systém (tzv. groupware, pokud není rozšířen o synchronní prvky CMC), email. Pro evidentní demonstraci lze proti sobě postavit synchronní chat rooms a asynchronní diskusní servery.

CMC komunikace může probíhat na různých počítačových sítích. V současné době je pro svůj technologický rozvoj nejpoužívanější sítí internet. Lze si však představit i vnitropodnikovou síť, která využívá stejných technologických řešení jako internet, ale je od veřejně dostupného internetu oddělena, stejně jako technologicky naprosto jinak řešené sítě.

4.1. Úkolově orientovaný model

Úkolově orientovaný model je založený především na třech klíčových teoriích. Jsou jimi: teorie sociální prezenze („Social Presence Theory“), teorie bohatosti média/informace („Media/Information Richness Theory“) a teorie o signálech o sociálním obsahu („Social Context Cues Theory“). Na základě těchto tří teorií obsahuje nejvíce sociálních signálů a informací (včetně verbálních i těch neverbálních) pro sdělování emocí při komunikaci komunikace FtF (tváří v tvář), zatímco komunikace CMC má sociálních signálů a informací (omezených pouze na verbální signály) nejméně. Komunikace CMC tíhne tedy z podstaty věci k úkolové orientaci a sdělení postrádá citový obsah [Liu, 2002].

Teorie sociální prezenze, která vznikla v 70. letech 20. stol. jako reakce na nutnost snížit náklady ve vládní komunikaci ve Velké Británii, je řazena mezi časné teorie výzkumu CMC. Zásadním kontinuem této teorie je schopnost média sdělit (vyjádřit) skutečnou fyzickou přítomnost komunikanta sociálně interakčními symboly [Riva, Galimberti 1998]. Sociální prezenze tedy nezávisí jen na sdělování slov, ale také na sdělování celé řady neverbálních signálů. Na základě této teorie se různé typy médií liší podle „schopnosti přenášet symboly“, na které jsme zvyklí při FtF komunikaci. Z pohledu teorie o sociální prezenci tedy komunikaci CMC chybí neverbální signály a je tedy předurčena k tomu, aby tíhla k úkolově orientovanému modelu a postrádala emoce.

Teorie o bohatosti média/informace definuje bohatost média/informace podle toho, nakolik komunikant médium či informace vnímá jako bohaté či chudé. Účinek komunikace je ovlivňován bohatostí média či informace z pohledu komunikanta. Na základě této teorie jsou informace klíčovým konstruktem pro porozumění organizačního procesu a organizační struktury. Organizace musejí používat informace k omezování nejednoznačnosti a nejistoty ve specifickém (vertikálním) přenosu informací a ke koordinaci vnitropodnikových činností. Komunikační média se liší bohatostí zpracovaných informací. Na základě této teorie má prostředí

komunikace CMC nejméně bohaté informace, zatímco nejbohatšími prostředím jsou prostředí komunikace FtF (tváří v tvář) [Liu, 2002].

Teorie signálů o sociálním kontextu je založená na tom, do jaké míry komunikanti médium vnímají jako médium, které dokáže předávat signály o sociálním kontextu. Kiesler a kol. [dle Liu, 2002: Kiesler, 1984] varovali, že komunikace CMC „...(a) má nedostatek informací o sociálním kontextu a (b) platí pro ni jen málo obecně sdílených norem, kterými by se řídilo její používání [dle Liu, 2002: Dubrovsky a kol., 1991].“ Navíc tvrdí, že hierarchie postavení při komunikační výměně může usměrňovat chování skupiny, pokud členové skupiny vnímají sociální uspořádání. Sociální uspořádání vnímají lidé jak prostřednictvím statických, tak dynamických signálů o sociálním kontextu. Statické signály vycházejí ze vzhledu lidí. Dynamické signály vycházejí z jejich chování a nonverbálních signálů. Na základě této teorie má prostředí pro komunikaci CMC nejméně signálů o sociálním kontextu, zatímco prostředí pro komunikaci FtF jich má v komunikaci nejvíce.

Všechny tyto tři teorie jsou si do jisté míry podobné, označují se proto hromadně jako teorie „odfiltrovaných signálů“ [Liu, 2002]. Z tohoto pohledu neverbální signály nejen usměrňují sociální interakce, ale také jsou zdrojem cenných informací o komunikantech. Tento typ informací je velice užitečný při vytváření dojmů a hodnocení způsobu, jakým účastníci rozumějí sdělením a odpovídají na ně. Také nám pomáhají zjistit, zda sdělení účastníků je úplné a důvěryhodné [Liu, 2002]. Tato důvěryhodnost vybízí k propojení s Crozierem a jeho konceptem „zdrojů nejistot“. V neposlední řadě tyto teorie korelují s paradigmatem symbolického interakcionismu.

4.2. Socioemočně orientovaný model

Socioemočně orientovaný výzkumný model v prostředí komunikace CMC se zakládá v první řadě na Waltherově [dle Liu, 2002: Walther, 1992] modelu zpracování sociálních informací (Social Information Processing Model), který vychází z principů sociální kognice a rozvoje mezilidských vztahů v sociální psychologii. Walther tvrdí, že model zpracování sociálních informací ukazuje, jakým způsobem komunikant zpracovává signály o vztazích a sociální identitě z různých médií. Komunikanti, ať už používají jakékoli médium, mají stejné potřeby – cítit spřízněnost a redukovat nejistotu. Účastníci CMC proto přizpůsobují svoje textové a lingvistické chování tak, aby bylo co nejvíce sociálně vypovídající. Avšak kvůli omezené schopnosti komunikace CMC předávat signály není médium schopno sdělit veškeré úkolové a socioemotivní informace v tak krátkém čase, jako je tomu u vícekanálového FtF prostředí. Klíčový rozdíl mezi komunikací FtF a CMC tedy není

otázkou schopnosti, nýbrž otázkou rychlosti. Lze usuzovat, že výměna socioemotivních informací, v přeneseném slova smyslu symbolů, jak o nich mluví symbolický interakcionismus, bude v prostředích CMC pomalejší nežli v prostředích FtF. Tento teoretický přístup tedy může tvořit základ pro výzkum v prostředí CMC [Liu, 2002]. Výzkumy na rychlost přenosu dostatečného množství symbolů pro vybudování skupinové koheze za pomoci jednotlivých typů médií byly provedeny Bosem [Bos N. a kol., 2001].⁷

4.3. Zjištění z výzkumů CMC

Zjištění z výzkumů tematicky zaměřených na úkolové i socioemoční modely jsem částečně převzal z práce Yulianga Liu [Liu, 2002] a rozvedl o další aktuálnější relevantní literaturu. Sporné části diskutuji v následující části, kde vysvětlím mnou zavedený koncept „nivelizace statusů“.

Mezi hlavní zjištění u úkolově orientovaného modelu patří: 1. rovné zapojení, 2. ztráta zábran, 3. kvalitnější rozhodování, 4. delší doba rozhodování, 5. odosobnění [Liu, 2002].

Rovné zapojení. Při CMC diskusích se do značné míry stírají nerovnosti v postavení a zkušenostech. Podstatným rysem diskuse CMC je, že svůj názor dokáží stejně vášnivě obhajovat jak vysoko, tak nízko postavení členové [Liu, 2002]. Rovného zapojení si lze všimnout i v situacích, kdy mají jedinci možnost se k problému vyjádřit, protože vědí, že jim nehrozí přímá konfrontace ze strany lidí, odmítajících jejich postoj. Lze mluvit o vážných dopadech na organizace, které se snaží být více demokratické jak v pozici zaměstnance, tak v jejich možnostech rozhodování [Riva, Galimberti, 1998]. Jedná se o tzv. „nivelizace statusů“, jež umožňuje lépe rozpoznat neformální pozadí skupiny.

Ztráta zábran. Při CMC komunikaci mají členové skupiny menší zábrany, používají silné výrazy a snadněji se emočně rozohní. Anonymita CMC konferencí umožňuje ostřejší poznámky častěji než při FtF komunikaci [Liu, 2002]. Domnívám se, že tato ztráta zábran se týká stejného konceptu „nivelizace statusů“.

Kvalitnější rozhodování. Systémy pro podporu skupinového rozhodování v prostředí CMC mohou zkvalitnit brainstorming. Tento jev je spojen se ztrátou zábran, skupiny produkují podstatně více nápadů a vyšší kvality než skupiny při FtF komunikaci.

Delší doba rozhodování. V prostředí CMC je méně pravděpodobné, že se účastníci shodnou [Liu, 2002]. Schopnost shodnout se v týmu na jednom

⁷ Více viz. kapitola 4.4 Účinky čtyř komunikačních kanálů CMC na rozvoj důvěry

rozhodnutí a ten prezentovat ven mimo tuto uzavřenou skupinu s tím, že toto rozhodnutí bude mít vliv na každého jednotlivce, je ovlivněno vnitroskupinovou důvěrou.

Deindividualizace. Účastníci CMC skupin sebe navzájem posuzovali méně než účastníci FtF skupin, prostředí komunikace CMC je tedy neosobní [Liu, 2002].

Mezi hlavní zjištění u socioemočně orientovaného modelu v prostředí CMC patří: 1. sociální rozvoj a rozvoj vztahů, 2. individualizace, 3. získávání dojmů, 4. humor, 5. důvěra.

Sociální rozvoj a rozvoj vztahů. Skupiny CMC začnou být v průběhu času intimnější a více sociálně orientované než skupiny FtF, skupiny CMC dosáhly v několika rozměrech mezilidské komunikace vyšší úrovně než skupiny FtF. Některé výzkumy dokonce naznačují, že v prostředí CMC jsou náklonnost a socioemoční vztahy silnější než u obdobné FtF interakce [Liu, 2002]. Tento překvapivý jev se v CMC komunikaci označuje jako „hyper-osobní komunikace“ [Walther, 1996] nebo „category stability“ [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. S tím, že ze závěrů Fiol a O'Connor je tento koncept podmíněn započítáním CMC komunikace ve virtuálním prostředí, nikoli přechod na něj.

Individualizace. Účastníci CMC mají rozvinutější soukromé vědomí sama sebe a zaostalejší veřejné vědomí sama sebe. Prostředí CMC zřejmě snižuje účinky sociálního tlaku na přizpůsobování se úsudku většiny, což je reakcí na klasické Ashovy experimenty s konformitou. V prostředí CMC měli účastníci tendenci být kritičtější k informacím, které dostávali, a zároveň byli ochotnější tyto informace nějakým způsobem posoudit, než jak tomu je v tradičním FtF prostředí [Liu, 2002].

Získávání dojmů. Uživatelé CMC si vytváří dojem o ostatních postupně, v průběhu několika týdnů. Projevuje se tak u nich lineární nárůst v rozvoji dojmů, až dosáhnou úrovně skupin FtF. Uživatelé CMC navíc zpracovávají celou řadu jak verbálních, tak neverbálních signálů, aby si o sobě navzájem udělali představu [Liu, 2002].

Humor. Humor je v prostředí CMC možný a může být důležitý při vytváření sociálního významu online. Kromě toho, protože humor závisí na normách skupiny, jejích znalostech, problémech a praktikách, je to pro účastníky CMC další způsob, jak v rámci skupiny řešit problémy, jak vytvářet jedinečné identity a individualitu a jak vytvářet skupinovou solidaritu a identitu v prostředí CMC. Humor může být zvláště důležitým faktorem pro sdělování sociálních informací v prostředí CMC [Liu, 2002].

Důvěra. I když dislokovaní pracovníci v podnicích podstatně méně často komunikují se svými nadřízenými ze středního managementu, přesto uvádějí, že

díky e-mailu mají podobnou důvěru jako pracovníci na nedislokovaných pracovištích. E-mail tedy může pomáhat stejně jako komunikace tváří v tvář k posilování důvěry mezi středním managementem a pracovníky v místě/na dislokovaných pracovištích organizace [Liu, 2002].

Důvěra je dle Oxfordského slovníku anglického jazyka definována jako „*důvěřivost v, nebo spoléhání se na, určitou vlastnost nebo atribut osoby nebo věci, či pravdivost určitého tvrzení* [Giddens, 2003]“. Giddens tuto definici rozvíjí v mnoha ohledech. Důvěru spojuje s rizikem jakožto konceptem, jenž se dle Giddense vyskytuje až v moderní době. Toto riziko spojuje s nebezpečím v tom smyslu, že riziko předpokládá určení nebezpečí, přesněji míru hrozícího nebezpečí na cestě ke zdárnému splnění žádaných cílů a s tím spojené přijatelné riziko. Minimalizace rizika je tedy klíčem pro udržení důvěry. Rovnováha důvěry a přijatelnost rizika jsou závislé na jedincově pocitu bezpečí, tj. prostředí, kde je riziko nebezpečí minimalizované.

Důvěra podle Giddense nemá žádný vztah k prostoru a času, její budování je podmíněno mírou dodaných informací, tudíž nedostatek informací může důvěru špatně budovat, naopak moc nemá na důvěru žádný vliv. Tento vliv je v kontextu sociální tvorby, tzn. že důvěra je sociálně vytvářena, není tedy samotnou povahou věcí. Budeme-li důvěru chápat jako sociálně tvořenou, stává se tak produktem sociální aktivity, ačkoli je spojena s nahodilostí; v přeneseném slova smyslu se přesto stává mírou spolehlivosti jedince nebo fungování systémů [Giddens, 2003].

4.4. Účinky čtyř komunikačních kanálů CMC na rozvoj důvěry

Bos a kolektiv v roce 2001 provedli výzkum, ve kterém pomocí experimentu zjišťovali, jak mohou lidé v laboratorně sestavených týmech čtyřmi různými komunikačními kanály (text, audio konference, audio-video konference, FtF) dospět k týmové soudržnosti. Tuto soudržnost si definovali jako míru vybudované důvěry.

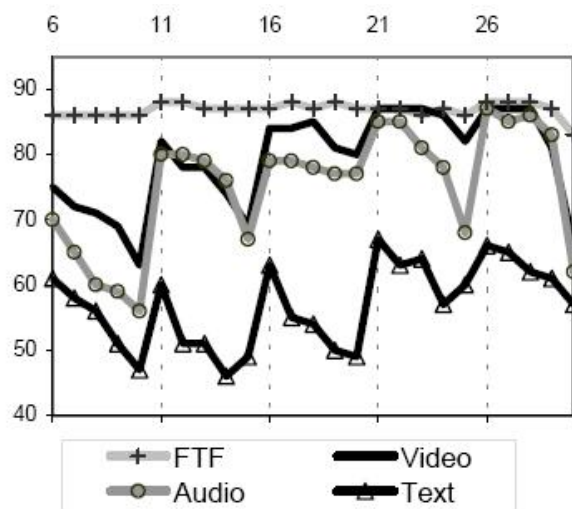
Takovým úkolům, u nichž lze pozorovat vysoký emoční komponent nebo důležitý kontext, podle Bose komunikace CMC neprospívá. Důvěru Bos definuje jako „*ochotu být zranitelný na základě pozitivních očekávání o činech druhých* [Bos a kol., 2001].“ Tuto definici lze dobře srovnat s přístupem k důvěře u Giddense, podle jehož slov lze tedy důvěru přenést do roviny ochoty čelit případným nebezpečím minimalizací rizik na základě očekávané spolehlivosti druhých. Např. Rocco [Rocco, 1998], jenž experimentoval u laboratorní skupiny se sociálním dilematem, zjistil, že při komunikaci emailem se této skupině nepodařilo dosáhnout dostatečné míry důvěry k dosažení tížených cílů [Bos a kol., 2001], což přímo napadá výzkumy, o které se opírá Yuliang Liu. Sám Bos přiznává, že v této oblasti

není dosud dostatek dostupných kvalitních empirických dat k vážným teoretickým závěrům i z důvodu neustále se měnícího prostředí CMC.

Experiment byl sestaven na principu sociálních dilemat. Sociální dilema se definuje jako situace, kdy jsou zájmy skupiny jako celku v rozporu se zájmy osobními, takže pokud si jedinec hájí jen své zájmy, prohrají nakonec všichni. Pokud se sociální dilema odehrává v několika kolech, dosáhne skupina maximálního prospěchu pouze tehdy, pokud jsou všichni jedinci ochotni spolupracovat. Sociální dilemata jsou různě složitá – záleží na přesných pravidlech a skladbě odměny/výnosu. Obecně však platí, že aby mezi jedinci vznikla potřebná důvěra, nějakou dobu to trvá, a také je třeba dosáhnout určitého stupně komunikace.

Zásadními dvěma závěry pro Bose jsou jím zavedené tyto dva koncepty, jenž vycházejí z jeho experimentálně vedeného výzkumu:

Opožděnost důvěry. Komunikace CMC může proces vytváření důvěry zpomalovat – kvůli pomalejšímu tempu, kterým si člověk může shromažďovat neverbální signály o důvěryhodnosti partnera. Nejmarkantnější je to při čisté textové komunikaci, ale zužování komunikačního kanálu existuje i u jiných typů zprostředkované komunikace – hlasová komunikace blokuje vizuální signály a signály neverbální zkruskuje a například i vysoce kvalitní video zužuje vizuální pole a maskuje jak vizuální, tak neverbální signály. Pokud nevidíme jazyk těla, výraz tváře, pokud nelze postřehnout jemné hlasové modulace atd., může nám trvat déle, než se rozhodneme, zda novému partnerovi budeme důvěřovat či nikoli a zda mu projevíme svou vlastní důvěru. Skupiny používající video a audio komunikaci dosáhly celkově téměř stejně dobrého výsledku jako skupiny komunikující FtF, trvalo jim však výrazně déle, než se jim podařilo dosáhnout vysoké míry spolupráce [Bos a kol., 2001]. V tomto bodě došli Bos i Yuliang Liu ke stejnému závěru.



Obr. č. 3 – Graf opožděnosti důvěry v experimentálním výzkumu Bose N. a kol.

Křehkost důvěry. Na obrázku 3 jsou také vidět účinky křehkosti důvěry – vidíme zde určitý vzorec vertikálního klesání s propadem na konci. Toto postupné klesání a propad jsou důsledkem podrazu některého z hráčů v průběhu hry –

obyčejně dojde k tomu, že jeden hráč poruší dohodu a ostatní hráči potom rychle provedou odvetný úder. Vrcholy křivky jsou vždy kola následující bezprostředně po diskusi (kolo 6, 11, 16, 21 26), kdy došlo ke znovunavázání spolupráce. Podraz byl pro spolupráci ve skupině stálou hrozbou, částečně proto, že systém prémie mohl znamenat pro hráče, který si sám pro sebe část svých žetonů ponechal, obrovský zisk.

Bos ve svém výzkumu zjistil, že textová (tedy i emailová) komunikace posiluje rovné zapojení členů ve skupině, naopak audio konference upevňuje dominantní postavení vysoce postavených členů skupiny. U všech zprostředkovaných typů komunikace je náchylnost k podrazu a citlivost na něj větší a spolupráce je zde křehčí než u skupin komunikujících FtF.

4.5. Rozhovory „s lidmi na síti“

Z rozhovorů jsem vybral pro tuto práci jako příklad dva konkrétní lidi, jejichž případ považuji k tématu za přínosný. CMC komunikace je pro ně každodenní zkušeností nebo na ní stojí celá existence jejich organizace.

I. Michal Smetana, Tribal Vision Records

Rok existující organizace stojící v podstatě na aktivitě jediného člověka, která má dosahy do minimálně desítky zemí z celého světa. Pomocí CMC je v kontaktu s autory hudby napříč několika hudebními žánry elektronické muziky po celém světě, poté ji vydává ve spolupráci s německou klasickou CD distribucí a distribucí přes webové stránky, tzv. MP3 obchody. Žádný z lidí komunikující s touto organizací není v situaci, kdy by se potřeboval spoléhat na jiného člověka a tím by i případně riskoval nedosažení vlastních zájmů. Každý ze zúčastněných z komunikace profituje. Autor se stává slavnější – promotéři ho zvou hrát na festivaly, i Michal Smetana existencí vydavatelství prokazuje svoji orientaci v hudbě – a tím pádem je také na festivaly zván a o to více lidí se na jeho vydavatelství obrací s prosbou o vydání jejich hudby. Aby tato spolupráce, pro všechny zúčastněné prospěšná, mohla započít, bylo třeba navázat kontakty. V tomto případě primárně virtuální.

V případě navázání kontaktu prvotně FtF např. na festivalech a až následná virtuální komunikace vždy všem přispěla k lepší srozumitelnosti celé komunikace a snížení zdrženlivosti při navazování kontaktu. Často se i tak objevil problém dvojznačných významů, avšak všichni zúčastnění jsou CMC komunikaci vystaveni denně, a proto se vyskytuje i vysoká míra tolerance vůči tomuto problému.⁸

⁸ Problematika dvojznačnosti významů a tolerance k jejich výskytu je diskutována v části 5.4 Virtuální, hybridní a FtF týmy.

Budování důvěry je tedy snazší u zkušenějších lidí se CMC. Samotná důvěra nebyla vybudována ani tak vlastní komunikací, jako tím, že vyšlo první CD. Tudíž fyzická aktivita, produkt, se stal zásadním stimulantem důvěry. Důvěra je tak stimulovaná především značkou („brandem“) samotného vydavatelství, na to Michal Smetana kladl nesmírně silný důraz. Avšak tuto důvěru ve značku nevytvořila žádná reklama, ale hned první zkušenost – úspěch vydavatelství, schopnost CD vydat. V současnosti již vydavatelství nemusí tolik řešit problém důvěry, jelikož se začíná pro některé autory je již prestižní u něj vydávat a tudíž je zde míra důvěry natolik silná, že je již více na straně autora přesvědčit vydavatele.

To, že v dnešní době je existence této horizontální organizace možná, je způsobeno primárně celosvětovou dostupností internetu. Důvěra nestojí na schopnosti jedné velké, tradicí ověřené organizaci, ale na výhodě CMC v konceptu „sociálního rozvoje a rozvoje vztahů“. Michal Smetana je vzorovým příkladem tohoto konceptu, který je však aplikovatelný na „one-man organisation“, nikoli na tým. Z jiných závěrů z jeho rozhovoru vyplývá, že by v žádném případě neorganizoval festival s někým (= v týmu), koho by znal pouze přes internet, jelikož by takovém případě podstupoval velké riziko.

Stabilita vztahů v „této organizaci“, budeme-li brát v úvahu všechny zúčastněné, tj. i autory hudby, za členy, je primárně postavená na osobním zisku každého z nich. To naráží na Crozierovu poznámku, že současné byrokratické organizace snad ani nemohou existovat, vzhledem k celé sérii konceptů, jenž nám představil. Tribal Vision Records tak je vzorovým příkladem, jak si lidé mohou zorganizovat spolupráci v horizontální organizaci velkou mírou autonomie každého jedince a bez případných rizik s tím spojených.

II. Michal Horáček, Efektim a.s. (Senior Project Manager)

Efektim je společnost s celosvětovým působením, její současný majitel má zkušenost s vedením projektů v celkové hodnotě několika miliard korun. Většina jeho práce spočívá v koordinaci týmů lidí s působností po celé Zemi, s čímž je spojena vysoká míra CMC komunikace.

Zajímavým poznatkem z rozhovoru je konstatování, že nejlepší formou komunikace je text, protože jednoznačně definuje vstupy a výstupy, čímž je prostor pro desinterpretaci snižen na minimum. Tento výrok si v podstatě protiče s mnoha výzkumnými závěry, ale i z poznatky z jiných rozhovorů. Důvodem v tomto případě je, že míra této desinterpretace je kladena pouze na jasně předdefinované obsahy komunikace, např. zprávy z probíhajících úkolů. Zásadním důvodem pro upřednostňování této formy komunikace je její možnost uložení pro budoucí neshody, což se objevilo jako argument i u jiných rozhovorů. Lze z toho

vyvodit závěr, že v případě dostatečné formalizace norem pro formální textovou komunikaci, je tato forma vysoce efektivní.

III. Shrnutí podstatných poznatků z ostatních rozhovorů

Delegování důvěry v případě pouze virtuální komunikace zavrhla v podstatě většina lidí. Zásadním důvodem je její nedostatek v přenosu komunikačních symbolů, avšak výhodou je možnost uložení pro pozdější účely a možnost připojení příloh. Hlasovou komunikaci považovali za výhodnou svou vysokou rychlostí při sdělení důležitých fakt. Co se týče důrazu na neverbální a častou FtF komunikaci, všichni dotázaní ji považovali za naprosto nenahraditelnou. Dále několik lidí mělo zkušenost s vedoucími pracovníky, kteří si nedokázali uvědomit nedostatky CMC komunikace a tím způsobovali nevědomky artikulační chyby, ty pak přiřazovali za problém svých podřízených. Z čehož lze usoudit, že koncept základní atribuční chyby v prostředí CMC doznává významnějších obrysů.

5. Dopady zavádění CMC

Mezi základní tvrzení Croziera patří výrok o principiální nemožnosti existence zcela kontrolovatelných sociálních systémů. Otázkou je zda zavádění systémů umožňující CMC je pro organizace přínosem v rovině efektivnější koordinace práce. Zda to může toto Crozierovo tvrzení kompletně zvrátit se neodvážím hodnotit, rozhodně je výzvou a o tom budu diskutovat v následující části své práce.

5.1. Diskuse výsledků výzkumů CMC

Ve většině závěrů se výzkumy CMC blíží ke stejnému výsledku, v některých aspektech se však liší, někdy poměrně vážně, a to v rovině až naprosto protikladných závěrů. Tento problém si vysvětluji tím, že výzkum a analýza dosavadních výzkumů Yulianga Liu nebere v úvahu rozdíl, kdy se jedná o týmovou kohezi a kdy naopak o organizační koordinaci. Z jeho textu vyplývá, že si toto ani neklade za cíl, což ovšem dost vážně zpochybňuje jeho a jím prezentované cizí závěry, jelikož lze předpokládat, že závěry by při reflektování tohoto rozdílu doznaly značných změn. Evidentní je to u konceptu důvěry. V případě, že manažer dává najevo svoji (vzdálenou) přítomnost, podporuje své zaměstnance citlivými dotazy apod., přirozeně podporuje v nich důvěru pocitem sounáležitosti k jejich problémům. Mají-li se však na sebe spolehnout v rámci jednoho týmu, koncept důvěry má úplně jiný význam, a jedná-li se o čistě formální koordinaci (např. v podobě určení cílového města jedoucího auta po dálnici, kde informací přebírá řidič), taktéž.

Dále se v analýze výzkumů Yulianga Liu nevyskytuje pojem formální a neformální komunikace. Budeme-li se snažit sestavit tým a dosáhnout maximální

soudržnosti neformálních vztahů uvnitř, nelze ani mluvit o možnosti takovýto tým sestavovat formálními kontakty mezi jedinci, jak vyplynulo z 2. i 3. části mé práce. Už samotné cíle a metody budování týmů volají po podpoře neformálních sociálních vazeb, což opět u budování horizontálně koordinovaných organizací nutné za každou cenu není.⁹

Jak bylo vidět u experimentu Bose, který byl kompletně zaměřen na budování skupinové soudržnosti, není vždy tak evidentní, že zprostředkované formy komunikace mohou vést k sestavení efektivního týmu, ve kterém bylo nutné na základě sociálních dilemat vybudovat důvěru mezi členy skupiny. Z toho vyplývá, že je vhodné klást důraz na rozlišení při budování neformálních vztahů uvnitř soudržné skupiny a formálních v rámci např. jedné divize a vůči vzdálenějšímu spolupracovníkovi.

Pakliže budeme sociální rozvoj a rozvoj vztahů považovat za koncept, jenž je podmíněn spolehlivostí např. celku vůči jedinci a tudíž důvěrou v jeho činy [Giddens, 2003], musím konstatovat, že závěry Yulianga Liu v takovém případě neplatí vždy. Avšak z jeho závěrů vyplývá jiná rovina budování sociálních vztahů, o níž se nezmiňuje. Budují-li se sociální vztahy, které nejsou podmíněny nést rizika jednotlivce pomocí CMC, pak rozvoji těchto vztahů nic nebrání a k jejich rozvoji dochází, ba naopak jsou stimulovány dalšími komponenty jako je individualizace jedince, rovné zapojení a ztráta zábrán. Má-li však jedinec něco riskovat, zprostředkovaná komunikace budování týmové soudržnosti brání. Ztráta zábrán při budování týmové soudržnosti ve vážných situacích, tedy v takových, ve kterých jedinec podstupuje osobní rizika (nikoli skupinová), naopak tuto soudržnost nestimuluje. Čím méně neverbálních signálů si mezi sebou jedinci přenesou, tím více mají tendenci spoléhat sami na sebe a neriskovat vlastní ztrátu s ostatními, se kterými si nemohou vybudovat pevný, soudržný vztah.

V experimentálním výzkumu Bose byl patrný vyšší výskyt podrazů [Bos a kol., 2001]. Jejich důsledky v tomto experimentu nejlépe vysvětlují zjištění o sociální „de-individualizaci“ při komunikaci CMC. Když se lidé vidí tváří v tvář, silně si uvědomují přítomnost druhých. Počítačem zprostředkovaná komunikace CMC snižuje povědomí o druhých a může také redukovat zábrany, které jedinec ve svém chování má [Liu, 2002]. Tato ztráta zábrán může mít někdy pozitivní účinky, např. zdrženlivější studenti se spíše zapojí do skupinové diskuse, když bude probíhat CMC a ne tváří v tvář. Avšak účinky mohou být také negativní – člověk ztratí zábrany a začne se chovat společensky nepřijatelně [Liu, 2002].

⁹ Viz. modelový případ organizace Tribal Vision Records

5.2. Dočasná nivelizace statusů

CMC komunikace, je-li využita např. v situacích kolektivního rozhodování, umožňuje díky konceptům „ztráty zábrán“ a „rovného zapojení“ stimulovat v lidech chuť participovat. Tento jev ovšem může mít někdy závažné důsledky na strukturu organizací.

Tento rozhodovací proces má efekt pouze v situacích, kdy k takovému rozhodování přistupujeme, tzn. v situaci, kdy rozhodujeme pomocí CMC. Pakliže se na nás v danou chvíli obrátí kolega s dotazem, náš původní status se tomu přizpůsobí, ať jsme byli podřízení, rovnocenní nebo nadřízení. Avšak v ten samý moment můžeme vystupovat bok po boku při rozhodovacím procesu pomocí CMC, tyto statusy se tedy dočasně nivelizují. Důležité je konstatování, že k tomu nemusí docházet za každých okolností.

Pokud by bylo možné lidi přesvědčit o tom, že jejich identita je anonymizovaná v rozhodovacích situacích za pomoci CMC komunikace, mohla by mít tato dočasná nivelizace statusů velký přínos pro demokratizaci řízení a tím i reflektovat lidské potřeby stimulující jejich motivaci, stejně jako jejich míru identifikace se s týmem, jelikož *„lidé se identifikují s týmem v míře, v jaké je jim umožněno vydávat rozkazy jejím jménem [Keller, 2001].“*

Aby tento koncept měl význam, je jednoznačné, že k těmto rozhodovacím situacím by mělo docházet často, aby se minimalizoval pocit rizik z hrozících sankcí a kontroly, jelikož mnohokrát se opakující zkušenost nám zajistí jistotu, že tomu tak nebude.

5.3. Virtuální, hybridní a FtF týmy

FtF týmy spolu komunikují jedině tváří v tvář, virtuální užívají ke své komunikaci pouze CMC a hybridní užívají CMC včetně osobních setkání. Toto rozdělení naznačuje, že od virtuality po FtF je zřejmě průběžné kontinuum, avšak v tom, zda to tak lze chápat definitivně a na jakých základech definovat ryzí virtuální tým, doposud neexistuje v odborných kruzích konsensus [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. Všechny pokusy o definici se však opírají o faktor času, tudíž míra času stráveného pomocí CMC nám může vymezit míru virtuality.

Budeme-li aplikovat teorii Bergera a Luckmanna na FtF, hybridní a virtuální týmy, u kterých se budeme snažit docílit vysoké identifikace jedinců s týmem, dojdeme k překvapivým výsledkům. Větších úspěchů dosáhneme v posloupnosti: FtF, virtuální a s nejmenším úspěchem u hybridních týmů (začínajících jako virtuální) [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. Důvodem je míra stability námi vytvářených kategorií vůči jiným lidem. Hybridní týmy začínající jen jako virtuální způsobují občasnou dvojznačnost v našich postojích vůči jiným. Kategorizace

našich postřehů nám v takových případech přijdou nepravdivé a vlastní internalizace subjektivní reality se tak často rozpadá a snižuje se míra objektivace sociální reality, tak jak se nám jeví.¹⁰ Proto při budování týmů je třeba maximalizovat „toleranci vůči dvojnáčnosti“ („ambiguity tolerance“) [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005] vyplývající z nízké bohatosti média [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005; Liu, 2002] a především vyhnout se přechodům z virtuálních na hybridní, naopak spíše podporovat FtF týmy přecházející na hybridní.

Výhodou u virtuálních týmů je, že mizí efekt „groupthink“. Jelikož si jedinci nemohou upevnit svou individuální moc [Bos, 2001], naopak jsou rovněž zapojeni [Liu, 2002]. Tento jev se snižuje mírou hybridnosti týmu [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. Naopak vyšší míra hybridizace týmu snižuje efekt „risky shift phenomenon“, ten tak nelze dostatečně využít při vhodných situacích.

Zásadním krokem k úspěšné identifikaci jedinců v týmu je tedy snižování míry dvojnáčnosti významů (zvláště v případě přijetí konceptu ztráty zábran) [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005], což jde ruku v ruce se snižováním nejistoty jedince [Bos, 2001], jenž zase implikuje přirozený osobní růst, sebeaktualizaci [Hayes, 2005], pocit jistoty [Brooks, 2003], pocit vlastní důležitosti k týmovým cílům [Hayes, 2005] a důvěru [Bos, 2001]. Při budování týmu je třeba dále dbát problému atribuční chyby, která virtualitou nabírá na síle především díky křehkosti a opožděnosti důvěry [Bos, 2001], artikulačním chybám [Castells, 2000], ztrátě zábran [Liu, 2002] a nutnosti tolerance k dvojnáčnosti významů [Fiol, C.M., O'Connor, E., 2005]. Delší doba rozhodování je koncept, jenž se jistě opírá o delší dobu budování důvěry, jelikož předpokládám, že důvěra v ostatní implikuje rozhodnutí ovlivňující jedincovu budoucnost. Zde je třeba naopak respektovat Simonův koncept, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení, ale spokojují se zcela běžně s prvním řešením, které se jim jeví jako uspokojivé pro řešení daného problému [Keller, 2001].

Hayesová naznačila několik metod budování týmů a navrhla svůj vlastní, jenž je částečně syntézou ostatních s důrazem na identifikaci k týmu. Interpersonální přístup s důrazem na socioemoční sounáležitost členů v týmu se zdá být ve virtuálním prostředí nerealizovatelný, Fiol a O'Connor jsou si tohoto problému vědomi a upozorňují tak např. na nutnost snížení dvojnáčnosti, ale především na lepší týmovou kohezi virtuálních týmů než hybridních v případě, že si lidé vybudují

¹⁰ Tento závěr zcela jednoznačně vyplýval i z rozhovoru s Michalem Smetanou, jediným členem a majitelem vydavatelství Tribal Vision Records. Více viz. část. 4.5 Rozhovory „s lidmi na síti“.

komunikační symboly („categories“)¹¹ vycházející z týmů virtuálních. V případě užití interpersonálního přístupu při budování týmů je vhodné brát tyto koncepty v úvahu. Závěry Fiola a O'Connora o tendenci k vybudování si silných a stabilních komunikačních symbolů lze velmi dobře srovnat s prací Yulianga Liu se závěry o sociálním rozvoji a rozvoji vztahů, v takovém kontextu již mají zřejmý a nekontradiktorní význam.¹²

Daleko lepší se však jeví přístup definování rolí, lidé mají jasnější pozici a tím i svoji cestu ke splnění zadaného cíle, jednoznačná definice role a úkolu tak zamezí dvojznačnému posunu komunikace a sníží riziko „media richness“ (bohatosti média). V případě dosaženého úspěchu lze na tento přístup v pozitivním pohledu zaměřit celou sadu jej podporujících konceptů: zvýší se sebeúcta, humorný a otevřený přístup v rovině neformální komunikace podpořený ztrátou zábran otevře cestu k identifikaci a tím i silnějšímu budování komunikačních symbolů, efektivnější sebeaktualizaci a v neposlední řadě upevní i důvěru v tým. V případě tedy, že si řídicí pracovníci uvědomují tuto celou sérii konceptů nutných pro budování efektivního týmu pomocí CMC, může být přístup definování rolí úspěšný.

Přístup zaměřený na úkol je v pojetí Hayesové nepoužitelný na virtuální týmy, jelikož je primárně zaměřen na budování týmové koheze skrze zážitková cvičení, pro jejichž intenzivní prožití je nutná FtF komunikace, CMC komunikace jej není schopna dostatečně přenášet [Liu, 2002].

Každý tým pro svou existenci potřebuje svůj cíl (popř. záměr), normy, pozici v organizaci, metodu řízení a formu kontroly. Míra sociální identifikace s virtuální organizací stojí tedy primárně na: naplnění sebeúcty, jedinci zapojeném v týmu, pocitu sounáležitosti a důležitosti své existence v něm a kvalitě komunikace.

5.4. Příčina nebo důsledek strukturních změn?

Přirozeným jevem v této nové problematice je otázka, do jaké míry jsou strukturní změny důsledek nebo příčina virtualizace lidské komunikace. Na tuto ideu navazovaly výzkumy technologie a komunikačních technologií obecně [např. Orlikowski, 1992], které se zabývaly hlediskem strukturalizace a potvrdily otázku reciproční a koevoluční dynamiky mezi technologií a organizacemi [dále např.

¹¹ V kontextu celé jejich práce se koncept komunikačních symbolů jeví jako nejlepší překlad slova categories. Výskyt tohoto slova byl vždy opřen o internalizaci subjektivní reality, proto jsem zvolil pojem komunikační symbol.

¹² Liu mluví o silných sociálních vztazích, Fiola a kol. o stabilních kategorizacích. Kontext silných může v češtině vyzníti různě, avšak v kontextu se stabilními kategorizacemi (komunikačních symbolů) je význam již daleko více zřejmý.

Wiesenfeld a kol., 1998; Castells, 2000]. Na základě těchto poznatků může sociální kontext (např. normy a modely používání) ovlivňovat technologii a její dopad na jednotlivce a technologie zase může determinovat vyvíjející se sociální kontext tím, že má vliv na utváření používaných norem. To znamená, že technologie a způsob jejich používání se vyvíjejí společně s jejich sociálními kontexty.

Z premisy reciproční a koevoluční dynamiky vývoje lidské společnosti a organizací lze vyvodit, že výzkum vlivu technologie na člověka, společenskou strukturu i organizace bude mít kontinuální a cyklický charakter, čímž bude neustále otevírat nové otázky. Bude-li např. se zvyšujícím se úspěchem vznikat více efektivních virtuálních týmů, bude-li čím dál více lidí bez osobního kontaktu, pak z problému dvojznačnosti přenesených symbolů a tím i z dvojité internalizace sociální reality vyplývá, že proces socializace bude nelineární, nepředvídatelný a možná bude mít i dvojitý charakter. Je zřejmě další otázkou výzkumu, jaké to bude mít za následky na lidskou psychiku a subjektivní konstrukci reality. Jedním takovým současným výzkumem je výzkum „shyness“, v českém překladu se používá koncept nesmělosti, jenž je současným výzkumným záměrem prof. Zimbarda (www.shyness.com). Shyness je osobnostní a situačně podmíněný koncept vyplývající z dlouhodobé expozice samoty (ať už prostorově nebo technologicky podmíněné), způsobené především počítačem, jenž vyvolává u lidí nedostatečnou schopnost učit se sociálním zvyklostem a efekt pocitu nesouladu se společností se pak odráží v lidské nesmělosti [Zimbardo, 2005].

5.5. Propojení organizací

Outsourcing v dnešní době¹³ roste každým rokem velmi rychle. Rok 2003 oproti roku 2002 vykázal více jak dvojnásobný růst finančních obrátů v oblasti outsourcingu. Aby byly organizace schopny realizace takového zprostředkování obchodu a služeb, musí se tento růst odrážet v jejich struktuře. Velké korporace se potýkají s problémem organizace práce v situacích, kdy malé a flexibilně se přizpůsobující organizace jsou schopny reagovat na jakýkoliv nový, moderní požadavek v daleko kratším časovém období. V tu chvíli vzniká situace, kdy se velkým korporacím vyplatí spíše spolupracovat (myšleno outsourcing jednotlivých částí projektu) s malými firmami v dílčích úkolech velkého projektu, jelikož jejich

¹³ Čísla převzata z TPI indexu www.tpi.net.

práce je schopná být odvedena v daleko kratším čase a často i efektivněji [Castells, 2000].¹⁴

Spousta těchto jednotek se ani nedostane k samému jádru vykonávání věci, pouze pomocí rozsáhlých a důmyslně zpracovaných informačních systémů (tzv. intranetů) koordinují práci jednotlivých účastníků systému v horizontálně koordinované síti. Outsourcing způsobuje decentralizaci velkých organizací a zmenšování jejich mocenského jádra, především pak míru aktivit vykonávaných přímo pod jednou střechou [Cash at al., 1992].

Aby jednotlivé organizace byly schopny horizontální koordinace, jsou neustále stavěny před problém efektivní vzájemné komunikace. Neustálé řešení a zefektivňování nově vzniklých problémů tohoto typu dělá z těchto organizací tzv. učící se organizace. Dle Argyse a Schona většina organizací se učí jedním stylem „single-loop“. To znamená, že *„učení se v daných mezích, kde je organizace schopna rozeznat vlastní prostředí, stanovit si cíle a monitorovat svůj výkon a držet jej ve správném kurzu, obvykle skončí opětovným řešením jednoho rámce [Brooks, 2003].“* Existuje však také druhý přístup „double-loop“, ve kterém *„jedinci reagují na postupy, zpochybňují zavedené praktiky a normy, když poznají, že řešení nenajdou v předchozích zkušenostech (odražených v kamenných neflexibilních normách, pozn. aut.), a povolí alternativní řešení [Brooks, 2003].“* Jinak řečeno, není-li organizace zkonstatělá zavedenými normami a nutně dodržovanými pravidly stanovenými shora, ale naopak vedení předává maximum kompetence na jednotlivé úseky („strategické business jednotky“ [Keřkovský, 2003; Dědina, Cejthamr, 2005]), dostává prostor participace jednotlivce na firemní vizi [Schmidt, 2004] a její realizaci, čímž je stimulována jeho motivace. Pak můžeme očekávat efekt, který nazýváme učící se organizace.¹⁵ Tento pojem doznává velkého významu v době, kdy pomocí CMC lze sdílet obrovské firemní znalosti, tzv. „knowledge databases“. Tato nutnost neustále se učit čelit novým hrozbám se uvnitř těchto organizací stává až firemní kulturou, lze tedy tvrdit, že

¹⁴ Praktickou reakcí na tento problém je toyotismus, jenž je v podstatě celý kompletně postavený na outsourcingu, jak bude uvedeno v poslední části 5.8 Důsledky na organizace.

¹⁵ V literatuře je možné se setkat s mnoha úhly pohledu a nutně splněnými podmínkami pro označení organizace jako učící se organizace, jak jsem v textu zmínil, ve své práci se opírám především o schopnost organizace hledat ve vlastním systému řízení/koordinace chyby, flexibilně na ně reagovat a umět tyto zkušenosti sdílet.

pojem flexibilita malých organizací je jejich schopnost hbitě reagovat na vznikající hrozby.¹⁶

Podnět ke schopnosti organizací reagovat na vznikající hrozby, dnes až každodenním rutinám v organizacích, daly informační technologie samy. Možnost od osobního počítače komunikovat s kýmkoliv stejně z domácího prostředí jako z Antarktidy, aniž by si toho druhá strana všimla, způsobila tzv. „hvězdný výbuch“ („starburst“) vzájemných propojení ohromného množství velkých i malých organizací, aniž by to narušilo jejich vlastní autonomitu [Quinn, 1992].

Outsourcing je jen jedním z důsledků možností vzájemné horizontální komunikace mezi organizacemi. Pakliže jej postavíme na obecnou rovinu, můžeme konstatovat, že se změnou podílu světového finančního obrátu z výroby do služeb v nejvíce rozvinutých ekonomických systémech přichází na odiv manipulování s informacemi a symboly daleko víc, než prodej samotných produktů [Fulk, DeSanctis, 1995]. Ve chvíli, kdy se z hlavního produktu stává služba nebo informace, jakýkoli proces se stává produktem samým nebo nerozeznatelným od něj, a tím se mění i hodnota kritérií označující jejich hodnotu produktu [Heydebrand, 1989].

5.6. Propojení jako moderní jev nebo historický fakt?

Ze sociologického hlediska lze na propojování organizací nahlížet z roviny vlastních možností komunikace mezi jednotlivými lidskými subjekty, jejich sociálními agregáty nebo organizovanými týmy/organizacemi. Forma propojení, jak ji dnes nazýváme „celého světa“, může být chápána jako další krok snahy člověka dosáhnout k sobě navzájem blíž. V dobách lidských tlup potulujících se pralesy a savanami existovali poslové jako první komunikační médium pro vzájemný kontakt mezi těmito tlupami. Tento posel byl „poslem“ porozumění mezi interkulturními rozdíly těchto tlup, i on sám měl určitou míru bohatosti média, která se podstatně zkvalitnila objevem písma. Tyto rozdíly se i nadále prohlubovaly do dnešní podoby velkých světových kultur vymezených jejich vlastní historií a náboženstvím, avšak

¹⁶ Příkladem mohou být společnosti jako EMI a BMG reagující na obrovskou explozi MP3 formátu sérií žalob, spadnutím ceny akcie pod 2% původní ceny vs. malé labely bez obrovských nákladů na provoz, ale schopny díky internetu vydávat hudbu z celého světa na celém světě pomocí všech dostupných distribučních kanálů, které samotná exploze MP3 formátu tolik neohroží. Ba naopak ji prodávají na legálních MP3 distribučních serverech se svolením autora, přizpůsobili se a rostou v obrovskou horizontální síť, ve které v současnosti vzniká jedno centralizované místo pro distribuci veškerých MP3 vydaných na tisících malých labelech. Zisky půjdou opět do jednotlivých jednotek, jen zlomek půjde na provoz tohoto systému, jeho náklady jsou naprosto zanedbatelné v době internetu a stávají se vážnou hrozbou nadnárodních vertikálně řízených organizací jako je BMG a EMI.

vždy existovalo (někdy častěji, někdy méně často) médium, nebo snaha ho vytvořit, které by umožnilo co nejširší vzájemnou komunikaci.

Lze říci, že dnešní forma propojení má oproti dřívější jeden zásadní rozdíl, a to možnost komunikace každého jedince s každým. Můžeme diskutovat do jaké míry tuto možnost měli lidé dříve. Měli ji, ale se dvěma podstatnými bariérami, a těmi byly prostor a čas. Lidé mají teď tedy daleko větší možnosti vzájemného propojení než dříve, internet bariéru prostoru a času boří, ať tento komunikační prostředek sebou nese jakékoliv poslání a jakoukoliv mediální formu. Jeden ze zásadních problémů tohoto boření je pravděpodobně fakt, že CMC komunikace, která zprostředkovává bourání těchto časových a prostorových bariér, neumí přenášet interakční symboly nutné pro vzájemné pochopení hloubky významu přenášené informace. Může tedy především v kvantitativním měřítku způsobovat destrukci přenášených interakčních symbolů („relational features, social cues“ [Riva, Galimberti 1998]), což způsobuje četná nedorozumění, artikulační chyby.

Celá tato domněnka aplikovaná na jakoukoliv síť (ať celosvětový internet nebo vnitrofiremní intranet) má však další podstatný háček, a to existenci center [Barabási, 2005]. Potenciál propojení může být větší nebo menší, dostupnější více nebo méně, vždy však bude existovat bariéra v podobě Barabásiho konceptu „centra“. Tyto bariéry samovolně vznikají při tvorbě jakýchkoliv sítí a omezují tak kontakt vzdálenějších uzlů tím, že tyto uzly musí projít přes ono centrum, chtějí-li se spojit.¹⁷ Lze tedy předpokládat, že stane-li se nějaká organizace centrem, může stejně jako v historii z této své pozice profitovat, jelikož méně významné uzly se spojí jedině přes toto centrum. Rozdíl od minulosti k současnosti vidím ve vyšším počtu a tak nižšímu významu těchto center a velikosti uzlu, od kterého jej můžeme centrem nazvat.

¹⁷ Na českém internetu je to např. www.seznam.cz s více než milionem prokliků denně, centrum.cz a další se mu nemohou rovnat. To samé lze najít mezi zpravodajskými servery, statistiky viz. www.netmonitor.cz. Vždy existují jednoznačná centra, skrze které se na internetu pohybujeme. Tomu lze oponovat tím, že existují dvě formy vyhledávání: 1) katalog registrovaných odkazů a 2) vyhledávač, který naplňuje svůj index stránek a jejich relevantních klíčových slov. Samotný vyhledávací systém pak ale přidává tzv. rank, hodnotu, kvalitu či relevanci odkazu. Jedním podstatným faktorem relevantnosti je počet odkazů na stránku, existují-li centra podporující jen vybrané, pak ani vyhledávače vám neukáží takové zákoutí internetu, jakých bude nespočet. Lze tedy touto cestou velmi snadno cenzurovat obsah internetu, aniž by se o problému cenzury otevřela veřejná diskuse [Barabási, 2005; Smička, 2004].

5.7. Důsledky na formu řízení

Primární důsledek na formu řízení má změna struktury organizací jako takových. Vertikálně řízené organizace¹⁸ mají svázané ruce celou sérií problémů, jenž trefně popsal Crozier. Pokud budeme teorii o bohatosti média konfrontovat s Crozierem a jeho konceptem „zdrojů nejistot“, je celkem jednoznačné, že nikdo nebude mít zájem svoje zdroje odkrývat tím, že bude ostatní v organizaci informovat o dění v jeho blízkosti. Je sice možné, že tyto informace lze sdělit formou FtF, kde se na klíčové informace může dotázat jeho nadřízený přímo, ale i zde se tato vize konfrontuje s Crozierem v jeho konceptu „zablokované společnosti“. Budeme-li tedy navíc chtít, aby podřízený svým nadřízeným sdělovali zprávy z průběhu řešení úkolů, které jsou na ně kladeny, můžeme si být jisti, že nedostaneme úplné informace, o to víc, budeme-li zavádět IT systém k jejich sběru. Dostaneme vždy jen dílčí informace plnící formální požadavky. Ty však nemusí být klíčem k rozhodování vedení, to navíc reaguje zaváděním více formálních požadavků, aby mělo více informací. IT systémy tímto tedy nic neřeší. Vedení má sice více systematizovaných informací, ale o to více mezer ze „zdrojů nejistot“, které díky snížené FtF komunikaci o to méně odhaluje. „Zablokovaná společnost“ u Croziera je tedy ještě významnějším konceptem v organizacích se zavedeným IT systémem pro vnitřní komunikaci.

Zde bych rád zdůraznil, že v situacích typu Tribal Vision Records, kde každá jednotka profituje ze své aktivity, která není přímo závislá na jiné jednotce v této síti (jedná se tedy o organizaci s oddělenými jednotkami, nikoli o tým lidí, kteří odvádějí práci jako jeden soudržný celek), lze zjistit daleko nižší míru „zdrojů nejistot“ než je tomu u vertikálně koordinovaných organizací, kde CMC je zprostředkovatelem informace (např. firma, kde programátor odvádí práci, kterou neprodává, prodává jej např. jeho nadřízený). Toto je i evidentním důvodem současné tendence decentralizace řízení, vzniku maticových struktur a toyotismu¹⁹.

¹⁸ Příklad efektivního vertikálního řízení pomocí CMC je společnost Shell, jenž si udržuje ve velké tajnosti své logistické řešení dodávek benzínu na jednotlivé benzínové pumpy. Známe je pouze model, jakým ho společnost rozváží. Pomocí satelitů kontrolují polohu každé cisterny a stav benzínu v jednotlivých benzínových pumpách. Řidič vyrazí z rafinerie a dlouhou dobu ani neví, jaký je jeho cíl dokud jej na to IT systém neupozorní. Díky dokonalému logistickému řešení tak cisterny vždy urazí nejmenší možný počet kilometrů, jelikož je vždy vyslány tam, kde se to jeví nejvýhodnější, což často předpokládá i úplnou změnu směru jízdy. Shell je tak ukázkou, jak lze IT systémy využít k jednoznačnému zefektivnění práce, avšak nemá s vnitřní firemní neformální komunikací nic společného. Model je ukázkou, jak i velké korporace mohou díky IT systémům výrazně a flexibilně změnit svoji rigidní strukturu.

¹⁹ Více viz. část 5.8 Důsledky na organizace

Vedoucí pracovníci musí reagovat na měnící se trh, ve kterém se flexibilnější malé a střední podniky lépe orientují. Těchto několik málo zůstávajících na vrcholu hierarchie velkých organizací je postavení před nutností změnit styl řízení, přejít z rozdělování sítě úkolů na efektivní způsob vedení v podobě koordinování vlastních týmů a jejich propojování s dalšími týmy mimo organizaci [Fulk, DeSanctis, 1995]. Jádrem zvyšuje zdroje, rozdává kompetence, utváří organizační kulturu a určuje priority přenášením kompetencí přímo na konkrétní lidi [Quinn, 1992].

Budeme-li považovat koncept dočasně „nivelizace statusů“ za přínos k demokratickému rozhodování uvnitř organizací cestou participace jednotlivců na rozhodovacím procesu tím, že si uvědomujeme jejich lidské potřeby, jež stimulují motivaci a identifikaci, otevře nám to cestu k řízení subdodavatelské sítě v horizontálně koordinující se organizaci.

Problém myšlenky široké participace na rozhodování v organizační kultuře může ale narazit na Crozierův koncept byrokratického ritualismu. V Crozierově organizaci je zaměstnanec vystaven obrovskému množství formálních pravidel tak, že využití těchto pravidel slepým konformním jednáním a v podobě parazitování na jejich skulinkách – zdrojích nejistot – je pro zaměstnance daleko přínosnější než náročné rozhodování, proto je ideálnější delegovat pravomoci řízení na horizontální linii koordinace do podoby subdodavatelských jednotek, jež se spojují ad-hoc v celosvětové kooperační síti a jsou i za svou práci odpovědní. Lze však předpokládat, že do takovýchto struktur nebudou snadno vnikat lidé léta parazitující na byrokratickém ritualismu. V této souvislosti lze připomenout, že s největší pravděpodobností do těchto struktur budou těžko vnikat lidé s vnějším těžištěm kontroly.

5.8. Důsledky na organizace

Dělení na organizace řízené vertikálně a horizontálně není v současné sociologické reflexi této problematiky příliš přesný. Za lépe vystihující dichotomické dělení považuji „vertikálně řízené“ a „horizontálně koordinované“ organizace [DeSanctis a Fulk, 1995].

To, že míra norem kladených velkými byrokratickými organizacemi omezuje efektivitu velkých organizací, je nevyhnutelný fakt [Giddens, 2003; Castells, 2000; DeSanctis a Fulk, 1995]. V prostředí „hvězdného výbuchu“ CMC mají navrch horizontálně koordinované organizace, jelikož jejich horizontální, ač týmová nebo individuální hierarchie, není zatížená nadměrnou měrou norem. Přechod velkých nadnárodních organizací tak často doznal strukturálních změn v maticovou strukturu, ta je možná a vysoce efektivní v situacích, kdy lze přenášet a sdílet

uvnitř organizace velké množství informací v krátkém čase [Wiesenfeld a kol., 1998]. Otázkou je, zda tak platí vždy nebo pouze při plnění některých záměrů.

Castells považuje zmizení velkých korporací, které budou nahrazeny malými a středními organizacemi, za mýtus, krizi přiřazuje jen vertikálně integrované korporaci. Důvod vidí v rovině kontroly velkých organizací nad malými, které se pro vlastní přežití ve finále spojují opět do velkých korporací. Změna je ale patrná v organizační struktuře (z masového fordismu) a její nutné změně struktury pro přežití (k flexibilnímu post-fordismu) [Castells, 2000]. Tato výzva si žádá novou formu řízení, která se objevuje v podobě toyotismu, jenž se projevuje charakteristikou nulových zásob na skladě, totální kontrolou kvality, manažerskou hierarchií a zahrnutím pracovníka do inovačního procesu (japonský model). Zásadním rysem toyotismu je v podstatě zrušení vertikální organizace převedením na horizontální koordinaci subdodavatelů (outsourcing).²⁰ Tato forma současné koordinace organizace si našla vlastní koncept „inter-firm networking“ [Castells, 2000; Riva, Galimberti 1998].

Další zásadní výzvou pro nové organizace je koncept učící se organizace („knowledge-creating company“). Ta je postavená na vnitroorganizační interakci v podobě tzv. „explicit knowledge“ a „tacit knowledge“, pro naše účely nejlépe přeložitelné jako pozorovatelné znalosti a nepozorovatelné znalosti. Ikujiro Nonaka upozorňuje, že mnoho znalostí je vychází ze zkušenosti a nemůže tak být převedeno do formalizovaných norem firemních procedur [Castells, 2000]. Pokud se organizaci podaří vytvořit mosty mezi pozorovatelnými a nepozorovatelnými znalostmi, stejně jako mezi nimi samotnými, přirozeně bude stoupat její znalostní kapitál, ale začne být i schopna do svého nitra vnášet vnější zkušenosti a inkorporovat je tak, že samotní členové je přirozeně přijmou za své jako běžné zvyklosti = objektivace subjektivní reality. V ekonomických systémech, kde je inovace kritickým problémem, je schopnost se učit u organizací základním stavebním kamenem pro jeho řešení. Aby k inovaci mohlo dojít, je třeba, aby si pracovníci nenechávali svoje nepozorovatelné znalosti pouze pro svůj osobní užitek, ale naopak, aby se s ostatními pracovníky o ně podíleli. To si ale žádá stabilní pracovní prostředí [Castells, 2000]. V širším kontextu lze toto Castellovo stabilní prostředí podmínit důvěryhodným prostředím [Giddens, 2003].

Informační technologie se stávají mocným nástrojem při sdílení velkého množství pozorovatelných a nepozorovatelných znalostí. V tomto pojetí jsou nástrojem japonského managementu po dobu posledních dvaceti let, vysocí

²⁰ Toyota může své zaměstnance počítat na desítky.

manažeři je sice vyřadili ze svého zorného pole pozorování, ale silně rostoucí výkon japonských firem je toho naopak opravdovým důkazem [Castells, 2000].

Např. „benettonský“²¹ model v dnešní době umožňuje daleko efektivnější vnitrofiremní komunikaci. Velké nadnárodní korporace nejsou flexibilní, protože nejsou schopny koordinovat svoje koncové body na trhu, kdežto model firmy Benetton ukázal, jak lze na základě jednoduché franchisi prorazit s malou rodinnou firmou na světový trh. Vedení společnosti kontroluje výrobu a distribuci jednotlivým provozovnám a zároveň sleduje současné módní trendy, čímž zaručuje velkou konkurenceschopnost. Intranet společnosti umožňuje superefektivní řízení, rozvoz, znalostní databázi atp. Tento toyotismus, horizontální uspořádání v podobě koordinace samostatných subdodavatelských jednotek, Castells nazývá network enterprise. Na operační úrovni tak už nelze mluvit o řídicí firmě, ale o síti, jenž pod sebou sdružuje celou sérii spolu kooperujících podsítí. Network enterprise tak už nepředstavuje organizační formu samu o sobě, ale spíše aplikaci maticového modelu organizační struktury o stupeň výše na organizační síť samotné, jenž se spolu protínají v různých uzlech, koordinující kulturní rozdíly a v kooperujících subdodavatelských sítích.

Společným jmenovatelem těchto jevů může být horizontalizace a autonomizující decentralizace organizační struktury, jenž s sebou nese díky nižší úrovni bohatosti komunikačního média riziko „artikulačních chyb“. To iniciuje „vedoucí“ jednotky těchto horizontálních sítí k tomu, aby hlavní důraz kladly na strategické plánování a efektivní koordinovanou komunikaci [Keřkovský, 2003]. *„Horizontální korporace“ proto znamená „dynamickou a strategicky plánující síť sebeprogramujících, sebeřídících se jednotek založených na decentralizaci, participaci a koordinaci [Castells, 2000].“*

6. Závěr

Dopady zavádění IT systémů na strukturu organizací lze tedy chápat z různých úhlů pohledu. Pakliže se jedná o čistě systémový problém, je jejich zavádění často vysoce efektivní (příklad Shell). Mezilidskou komunikaci ale za čistě systémovou považovat nelze. V jejím průběhu dochází k celé řadě přenosu neverbálních signálů, které CMC přenáší špatně a nebo vůbec. Koncept míry bohatosti média je toho zásadním důkazem.

²¹ Firma Benetton založila svůj úspěch pouze na budování značky, za kterou stojí jedno úzké rodinné vedení. Stejně jako u toyotismu si drží kvalitativní rovinu, zajišťuje výrobu a předává výrobek jednotlivým distribucím, jenž jsou ale samostatné ekonomické jednotky, tzv. franchise.

Při virtualizované komunikaci je proto nesmírně důležité respektovat její nedostatky a přizpůsobit tomu i vlastní reflexi, jelikož i tato reflexe je budoucím konstruktérem nových forem komunikace. Předdefinované emoční stanoviska (tzv. smajlíci) jsou zatím pouze první takovou reflexí budoucích změn forem komunikace ve světě CMC reagující na sníženou bohatost média.

Důležitost konceptu důvěry, jakožto odrazu lidské schopnosti tolerance k dvojznačnosti, vyplývající z nízké bohatosti média, je základním stavebním kamenem při budování nebo řízení virtuálních týmů. Z toho vyplývá, že čistě virtuální týmy jsou sice reálné, ale vždy bude jejich úspěch podmíněn celou sérií nutných reflexí, jako je např. tolerance dvojznačnosti, maximalizace bohatosti média, deindividualizace a respekt v artikulační chyby. Pokud však situace virtuální model komunikace přímo nevyžaduje, je vhodné k tomuto modelu nepřistupovat.

Budování čistě virtuálních organizací, kde každá jednotka je naprosto samostatná, je možné pouze v situacích, kdy buď tyto jednotky uvnitř sebe sama komunikují alespoň hybridně, nebo jsou tyto jednotky ekonomicky a tím i zodpovědností jednoznačně odděleny v podobě toyotismu nebo benettonského modelu a nebo celá organizace spočívá ve virtuálně komunikujících jedincích, jejichž práce není na sobě přímo závislá a každý profituje ze své vlastní zodpovědnosti (Tribal Vision Records model).

Organizační struktury tak doznaly zásadních změn. Vertikálně řízené organizace se mění v horizontálně koordinované se sérií subdodavatelů, jenž jsou pozůstatkem divizionálních struktur. Základním stavebním kamenem těchto organizací je schopnost sdílet svoje znalosti a zkušenosti, v lepším případě umět i přenášet pomocí informačních mostů tzv. nepozorovatelné znalosti svých subdodavatelů a sdružovat je ve centrálním bodě, ze kterého jednotlivé jednotky v těchto (sub)sítích mohou čerpat znalostní kapitál a tak efektivně koordinovat své aktivity, což je vidět např. u benettonského modelu a celé japonské firemní kultury.

Organizace se tak stávají více sítěmi subdodavatelů spojených efektivní horizontální koordinací do různých subsítí, jenž je blízká maticové organizační struktuře, a která umí flexibilně reagovat na vznikající hrozby a čerpat ze znalostních databází. Vzniká nový organizační koncept „network enterprise“.

Literatura²²

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha 2002
- Barabási, Albert-László. *V pavučině sítí*. 1vyd. Paseka, Praha 2005
- Bennis, W.G. *Changing Organisations. Essays on the Development and Evolution of Human Organisation*. New York, McGraw-Hill 1996
- Berger, P.L., Luckmann, T. *Sociální konstrukce reality*. CDK, Brno 1999
- Bělohávek, F. *Organizační chování. Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Rubico, Olomouc 1996
- Bos N., Olson J., Gergle D., Olson G., Wright Z. *Effects of Four Computer-Mediated Communications Channels on Trust Development*. University of Michigan, School of Information 2001
- Brooks, I. *Firemní kultura*. Computer Press, Brno 2003
- Cash, J.I. Jr., McFarlan F.W., McKenney J.L., Applegate L.M. *Corporate information systems management*. MA Irwin, Boston 1992
- Castells, M. *The Information Age: Economy, Society and Culture; Volume I: The Rise of the Network Society*, 2nd edition. Blackwell, Oxford 2000
- Dubrovsky, V. J., Kiesler, S., Sethna, B. N. *The equalization phenomenon: Status effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups*. *Human-Computer Interaction*, 6, page 119-146. 1991
- Dědina, J., Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Grada, Praha 2005
- Fiol, C.M., O'Connor, E. *Identification in Face-to-Face, Hybrid and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*. *Organisation Science*, Vol. 16, No. 1. Jan/Feb 2005, page 19-32
- Fulk, J., DeSanctis, G. *Electronic Communication and Changing Organizational Forms*. *Organizational Science*, Vol. 6, No. 4., Jul. – Aug., 1995, p. 337-349
- Giddens, A. *Důsledky modernity*. Slon, Praha 2003
- Giddens, A. *Sociologie*. Argo, Praha 2001
- Hayesová, N. *Psychologie týmové práce*. Portál, Praha 2005
- Hayesová, N. *Základy sociální psychologie*. Portál, Praha 1998
- Keller, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Slon, Praha 2001

²² Většina zde uvedených zdrojů v angličtině je dostupná přes placené databáze JSTOR a ProQuest5000. Zdroj hypertextového odkazu jsem tedy uvedl tam, kde je možné na dokument odkazovat přímo bez přihlášení.

-
- Keller, J. *Úvod do sociologie*. Slon, Praha 1997
 - Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. *Social psychological aspects of computer-mediated communication*. *American Psychologist*, 1984, vol. 39, no. 10, p. 1123-1134.
 - Keřkovský, M., Drdla, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. vydání. C.H. Beck, Praha 2003
 - Liu, Y. *What Does Research Say about the Nature of Computer-mediated Communication: Task-Oriented, Social-Emotion-Oriented, or Both?* *Electronic Journal of Sociology*, Southern Illinois University, Edwardsville 2002 Dostupný z www: <<http://www.sociology.org/content/vol006.001/liu.html>>
 - Marques, J.M., Yzerbyt, V.Y. *The blafl Wheel effect: judgemental extremity towards ingroup members in inter and intra group situations*. *European Journal of Social Psychology*, 1988, vol. 18, str. 287-292
 - McKelvey, B. *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. University of California Press, Berkeley 1982
 - Mayo, E. *The Human Problem of an Industrial Civilisation*. Macmillan, London 1933
 - Mead, G.H. *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* (Edited by Charles W. Morris). University of Chicago, Chicago 1932. Dostupné z www: <http://spartan.ac.brocku.ca/~lward/Mead/pubs2/mindself/Mead_1934_toc.html>
 - Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Academia, Praha 1995
 - Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Grada, Praha 2005
 - Olson, M. *The Logic of Collective Action*. Cambridge 1965.
 - Orlikowski, W.J. *The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations*. *Organization Science*, 1992, vol. 3, no. 3, 398-427.
 - Petrussek, M. *Sociologické školy, směry, paradigmata*. Slon, Praha 2000
 - Quinn, J.B. *Intelligent enterprise*. The Free Press, New York 1992
 - Rich, P. *The Organizational Taxonomy: Definition and Design*. *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4., Oct. 1992, p. 758-781
 - Riva, G., Galimberti, C. *Computer mediated communication: identity and social interaction in an electronic environment*. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 1998, no. 124, p. 434-463
 - Rocco, E. *Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-toface contact*, *Proceedings of Human Factors in Computing Systems, CHI 1998*, p. 496-502.

-
- Robins, S.P., Coulter, M. *Management*. Grada, Praha 2004
 - Schmidt, N. *Motivace v práci založená na participaci na firemní vizi*. FSV UK – seminární práce, Praha 2004
 - Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. W. *Group processes in computer-mediated communication*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, vol. 37, page 157-187
 - Smička, R. *SEO, Optimalizace pro vyhledávače*. Jaroslava Smičková, Dubany 2004. Dostupná z [www: <http://seo.jasminka.cz/seo-kniha.pdf>](http://seo.jasminka.cz/seo-kniha.pdf)
 - Vallee, J., Johansen, R., & Sprangler, K. *The computer conference: An altered state of communication?* *The Futurist*, 9/(3), 116-121. 1975
 - *Velký sociologický slovník*. Praha, Karolinum 1996
 - Walther, J. B. *Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective*. *Communication Research*, 1992, Vol. 19, No. 1, p. 52-90.
 - Warschauer, M. *Comparing face-to-face and electronic discussion in the second language classroom*. *CALICO Journal*, 1995/1996, Vol. 13, No. 2-3, p. 7-26.
 - Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. *Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization*. *JCMC*, 1998, Vol. 3, Dostupné z [www: <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html>](http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html)
 - Zimbardo, P.G. *Moc a zlo*. Vize97, Praha 2005

Webové stránky:

- <http://www.shyness.com/>
- <http://www.jstor.org/>
- <http://proquest.umi.com/>
- <http://www.wikipedia.com/>
- <http://faculty.washington.edu/>