

## Kolaborativní a kooperativní systémy (nejen) v knihovnách

### Collaboration and Cooperation Systems (not only) in Libraries

*Mgr. Michal Černý / Centrum CEINVE (Centrum informačního vzdělávání) – Kabinet knihovnictví a informačních studií FF MU (CEINVE Centre (Centre of Information Education) – Division of Information and Library Studies – Faculty of Arts of the Masaryk University)*

#### Resumé:

Veřejné organizace včetně knihoven mají unikátní zkušenost v organizaci svých aktivit a nabídky služeb směrem k uživatelům i dovnitř vlastních institucí. Úvahy nad kolaborativními a kooperativními systémy jsou tak legitimní v kontextu celého fungování těchto organizací – jak směrem k uživatelům, tak také směrem k vlastnímu řízení. V tomto příspěvku popisujeme rozdíl mezi kolaborací a kooperací a pokusíme se ukázat možnosti elektronických systémů, které takovou činnost podporují – sdílení dokumentů, komunikace, řízení projektů, analýza zdrojů atp. Pozornost se zaměří také na tzv. technology assessment, tedy posuzování dopadu technologií z hlediska antropologických, etických a dalších.

**Klíčová slova:** kolaborace, kooperace, software, groupware, knihovny

#### Summary:

In libraries as well as in other public organizations the way they offer services and organize activities for the users play fundamental role. That is why the reflections on collaborative and cooperative systems are legitimate in the context of the whole ecosystem of the organizations – those systems should help both the users and the management of the organisations. In this article we describe the difference between collaboration and cooperation and we try to show the possibilities of electronic systems that support such collaboration and cooperation – e.g. sharing of documents, communication, project management, analysis of sources etc. We also focus on the issue of technology assessment, i.e. assessing the impact of technology from the perspective of anthropology, ethics and other humanities.

**Keywords:** collaboration, cooperation, software, groupware, libraries

## Kolaborace a kooperace

Ač jsou si pojmy kolaborace a kooperace blízké a v češtině je obvykle nahrazujeme jediným pojmem, totiž pojmem spolupráce, jde o koncepty, které jsou v řadě ohledů rozdílné a z hlediska řízení týmu nebo volby nástrojů pro jeho zajištění je nutné mezi nimi diferencovat.<sup>1</sup>

V případě *kooperace* má každý účastník projektu svoji jedinečnou, jasně definovanou a nezastupitelnou roli. Absence jediného člena tak má obvykle fatální následky. Z hlediska organizace týmu je menší důraz kladen na interakci účastníků. Každý plní svůj úkol relativně nezávisle a vzájemné působení s okolím (tj. s ostatními členy týmu)

<sup>1</sup> Oba pojmy příliš nerozlišuje ani KRAUS, Jiří a kol. Nový akademický slovník cizích slov A–Ž.

je dána jen přebíráním, respektive předáváním nějakých výstupů.<sup>2</sup> Ukázkou takové formy spolupráce může být práce na knize, kterou jeden člověk napíše, druhý vysází, třetí provede korektury, další zajistí vydání, marketing atp.

Jiný přístup nabízí *kolaborativní metoda*, která se snaží vycházet z myšlenky intenzivní týmové spolupráce. Autorem produktu zde nejsou jednotlivci, ale tým. Není ani tak podstatné, kdo vyrobil kterou část, ale jakým dílem se kdo zapojí. V takovém systému práce je možné hovořit o zodpovědnosti celé kolaborativní skupiny, ale nikoli o podílu jednotlivců – někdo může mít jen roli facilitátora (odborníka-moderátora), někdo může být odborníkem v teoretické rovině, který vše zasazuje do kontextů atp. Realizátorem pak může být v řadě ohledů zcela průměrný člen takové skupiny.<sup>3</sup>

V zásadě lze identifikovat čtyři základní rozdíly mezi kolaborativní a kooperativní spoluprací, jež je třeba v oblasti návrhu vhodného řešení v podobě platformy pro spolupráci zvažovat.<sup>4</sup>

Autonomie jednotlivých subjektů je první charakteristickou veličinou. Zatímco v případě kooperace je každý subjekt silně autonomní a dohled nad ním vykonává obvykle přímý nadřízený či manažer, který musí průběžně hodnotit činnosti jednotlivců, u kolaborace je autonomním celkem celá skupina a jednotlivec musí své potřeby, požadavky i výkony přizpůsobit zájmu celku. V případě volby platformy pro kooperaci je tak například nutné sledovat možnosti analýzy chování a plnění úkolů každého jednotlivce. Jde o obvyklejší model spolupráce v tradičních organizacích.

Důležitým rysem je také otázka homogenity či heterogenity skupiny. Zatímco u kooperativních projektů se různorodost nijak mimořádně neprojevuje a obvykle ani není příliš vyžadována (maximálně v rozdělení rolí, tedy toho, co kdo umí a co koho baví), v případě kolaborace je zřejmý předpoklad značné vnitřní heterogenity, která má být pro práci stimulační.

V případě kolaborace je důležitý rozměr identifikace se skupinou. Je zásadní rozdíl mezi členy a nečleny. Platforma pro zajištění spolupráce by v tomto případě měla pracovat s komunitními prvky (pro komunitu je specifické to, že se lidé navzájem znají a jsou nějak odlišeni od zbytku společnosti – v online prostředí může jít například o přátelství na sociální síti, členství v odborné skupině či panelu atp., přičemž toto členství by mělo přinášet určité výhody oproti nečlenům), nabízet možnost prohlubovat sociální vazby a sdílení. Naopak kooperativní koncept je podstatně otevřenější, může do něj snadno vstoupit kdokoli. Je dobré zvažovat, kterou strategií spolupráce chce organizace v daném ohledu sledovat, a podle toho volit jak komunikační kanály, tak například dokumentační postupy, komunikační strategie ohledně projektů navenek atp.

Míra interaktivity je posledním důležitým rozdílem, na který je nutné pamatovat. Zatímco v případě kooperace je nutná interakce jen okrajová a je spíše potřeba zajišťovat toky dat uvnitř projektu, pak kolaborace je prostorem pro podstatně méně ohraničené aktivity jednotlivců. Osobní stránky či boxy v tomto případě nemají takový význam, ač v kooperaci jsou otázkou zcela fundamentální.

Otázkou jistě je, která z variant spolupráce je efektivnější a lepší. Na to neexistuje jednoznačná odpověď, ale obecně lze říci, že běžný způsob hierarchického řízení je spíše kooperativní, zatímco komunitní či maticová struktura organizace vybízí ke kolaboraci. Další aspekt, který musíme zvažovat, je způsob možného zapojování uživatelů či návštěvníků institucí. Může jít o budování komunit, které se společně snaží něco prosadit (v takovém případě se zcela přirozeně navazuje na tradici spolkových aktivit), nebo

<sup>2</sup> BRDIČKA, Bořivoj. Kolaborace nebo kooperace?

<sup>3</sup> Tamtéž.

<sup>4</sup> DOWNES, Stephen. Collaboration and Cooperation.

o spolupráci na různých rozvojových projektech, jako jsou budování digitální knihovny, tvorba webu nebo příprava výstavy, kde se naopak nabízí spíše kooperativní model.<sup>5</sup>

Situace není náročná jen z hlediska volby optimální strategie (ostatně jen málokdy se jedná o čistou kooperaci nebo kolaboraci), ale z hlediska integrity a funkčnosti. Bylo by velice problematické, kdyby v jedné organizaci fungovaly vedle sebe dva podobné systémy. Ochota lidí s nimi pracovat totiž prudce klesá, jsou-li nuceni přistupovat k většímu počtu různých rozhraní, v nichž se vyskytují různé osoby a zdroje.

Tyto systémy není možné vnímat jen v rovině organizační, je nutné je posuzovat také v kontextu informačního a znalostního managementu.<sup>6</sup> Jde o platformy, které by se na řízení těchto zdrojů měly aktivně podílet a měly by pomáhat optimalizovat informační toky uvnitř organizace, a to včetně jejího širšího okolí (spolupracovníci, dobrovolníci, aktivní návštěvníci). Mimo ně je nutné zvažovat možnosti napojení na komunikační platformy a další manažerské aplikace.

## Kooperativní systémy

Kooperativní systémy umožňují maximálně komplexní správu týmů a projektů nejen virtuálních, ale také skutečných. Jednotné prostředí pro organizaci projektů může posloužit jako velice dobrý návod k tomu, jak lze takové projekty vlastně řídit. I relativně nezkušený projektový manažer se poměrně snadno seznámí se vším, co je k úspěšnému dokončení projektu potřeba. Díky této univerzálnosti balíčků se může obejít bez předchozích školení z managementu a řízení lidských zdrojů.

Na tomto místě představíme základní komponenty, ze kterých se takové systémy typicky skládají:

- **Ganttův diagram** je grafické znázornění probíhajících a plánovaných úkonů uvnitř širšího projektového plánu. Každý úkol má svůj začátek a konec, může obsahovat seznam nutných zdrojů (lidských, finančních, prostorových i jiných). Výhodou je, že lze mezi jednotlivými úkoly budovat vazby (úkol Y – realizovaný obvykle určitou osobou – může začít, až když skončí X), pracovat s mezníky (úkoly, jejichž dokončení má specifický význam pro celý projekt) atp. Manažerovi, ale také všem dalším členům týmu diagram umožňuje sledovat, jak se projekt vyvíjí, lze zjistit, kdy mají jednotliví členové začít pracovat, některé úkoly se mohou dynamicky posouvat.<sup>7</sup>
- Z Ganttova diagramu je obvykle možné automatizovaně získat další informace, jako je vytíženost jednotlivých členů organizace, seznam jejich dílčích úkolů nebo třeba seznam dalších zdrojů, jejich čerpání či alokování (přidělení omezených zdrojů nějakému projektu, procesu, instituci a podobně).
- Důležitým komponentem je správa úkolů. Ty je možné obvykle řadit do více struktur (typicky do tří – seznam úkolů (list), úkol samotný (task) a jeho části (subtask)). Úkoly mohou mít různý stav plnění, lze je delegovat, sledovat, vést o nich diskusi či sdílet soubory. Úkoly mohou být navázané na Ganttův diagram.
- Všechny tyto komponenty se pak obvykle zobrazují ještě v kalendáři, který je pro některé druhy úkonů podstatně praktičtější – například pro plánování schůzek nebo porad – než Ganttův diagram či seznam úkolů.

<sup>5</sup> EAVES, David. Wiki's and Open Source: Collaborative or Cooperative?

<sup>6</sup> Srov. například BHARGAV, Dave a Lauri KOSKELA. Collaborative knowledge management – A construction case study nebo RAMESH, Balasubramaniam a Amrit TIWANA. Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams, s. 213–235.

<sup>7</sup> GELBARD, Roy, Nava PLISKIN a Israel SPIEGLER. Integrating system analysis and project management tools.

Pro práci se znalostmi se obvykle využívají tři základní komponenty – dokumentový server, wiki a správce poznámek.

- **Dokumentový server** je prostor, kam lze nahrávat dokumenty nejrůznějšího charakteru, které mají návaznost na řešené projekty. V současné době se jeví jako obvyklé a praktické nahrazovat tento komponent nějakým specializovaným úložištěm, jako je Dropbox, Google Drive či Box.net. K jednotlivým dokumentům jsou pak vkládány pouze odkazy.
- Druhým běžným komponentem je **správce poznámek** – tradičně se používá jako jednoduchá forma především pro krátkodobou komunikaci nebo agregaci informací nebo pro případy, kdy je nevhodné sáhnout po robustnějším řešení v podobě wiki. Tím, že poznámky nemusí být organizované a dostupné pro všechny, lze je užívat také pro osobní záznamy.
- **Wiki** je dnes již velice rozšířenou publikační platformou, která se na kolaborativních systémech silně etablovala. Umožňuje vést strukturovanou kvalitní dokumentaci či záznamy pro celý projekt a plynule mezi nimi procházet. Často slouží také jako jeden z nástrojů prezentace činnosti pro poučení veřejnosti (viz například web The Document Foundation pro vývojáře).<sup>8</sup> Výhodou je snadné publikování a vyhledávání informací, strukturovanost, přehlednost, možnost jednotlivé části projektu navázat na určitá témata na wiki.<sup>9</sup>

Dalšími podstatnými nástroji jsou:

- **Nástroje pro zajištění komunikace** jsou nesporně dalším důležitým komponentem. Většinou jde minimálně o existenci moderovaných či nemoderovaných diskusních vláken uvnitř systému, ve kterých lze řešit jednotlivé dílčí úkony. Systém je koncipován tak, aby bylo možné co nejlépe zajistit návaznost komunikace na projekty či úkoly. Mezi další formy podpory komunikace někdy patří integrovaný instant messenger (textový komunikátor), prostředí pro realizaci videohovorů a podobné aplikace.
- Důležitou úlohu má také centrální **přehledový panel** (Dashboard), který umožňuje, aby každý člen týmu jednoduše získával přehled o svých pracovních povinnostech a aktuálních úkolech, případně o aktivitách dalších osob. Funkčnost tohoto komponentu může být podceňována (reálně nepřináší téměř nic navíc), ale hraje důležitou roli v použitelnosti a reálné funkčnosti celého systému.

## Groupware

**Nástroje pro správu a řízení projektů (groupware)** představují jeden z prvků, které je možné pro tuto činnost použít. My se zaměříme na vybrané aplikace, jež jsou k dispozici online a zdarma (alespoň v základním provedení).

**Zoho Project** (<https://projects.zoho.com>) představuje jeden z nejkompexnějších systémů pro práci s projekty. Umožňuje definovat projekt a v rámci něj mít řadu dílčích úkolů, které jsou přiřazovány jednotlivým účastníkům nebo celým skupinám. Mezi nimi je možné vytvářet závislosti, vykreslovat Ganttův diagram nebo odstraňovat chyby, které se v rámci projektu objevují. Nechybí ani integrovaný chat, diskusní fórum, kalendář, systém pro sdílení souborů nebo organizátor schůzek. Ke každému projektu je navíc možné mít wiki, která slouží jako jednotné informační centrum.

Každý uživatel disponuje vlastním profilem a je možné sledovat, co dělá a jaká je jeho pozice uvnitř projektu. Zajímavostí je určitá variace na Twitter, který každému

<sup>8</sup> Welcome to the wiki of The Document Foundation.

<sup>9</sup> MAJCHRZAK, Ann, Christian WAGNER a Dave YATES. Corporate wiki users: results of a survey. s. 99–104.

členů týmu umožňuje pomocí sto čtyřiceti znaků zapsat, co právě dělá. Tento prvek může být dosti motivující. Přítomná je také řada dalších funkcí, jako je vyhledávání, práce s milníky atp. Robustnost celého projektu podtrhává fakt, že po registraci má každý uživatel přístup k Zoho Office, s nímž získá kompletní online kancelář, včetně možnosti online spolupráce, třeba na jedné tabulce nebo vybraném dokumentu s dalšími uživateli. Jeho součástí jsou také nástroje pro práci s databázemi, HR (z anglického human resources – lidské zdroje) a řada dalších, takže je možné v něm velice efektivně online kooperovat.

**Chili project** (<http://demo.chiliproject.org/>) je relativně robustní nástroj pro organizaci projektů, který je možné provozovat buď na vlastním serveru, nebo jako službu. Pro rozsáhlejší aplikace doporučujeme první variantu. Zvládá většinu potřebných úkolů – od Ganttových digramů a správy projektů, zdrojů či úkolů přes kalendář, sdílení dokumentů a souborů a diskuse až po wiki. Práce s ním je rychlá, jednoduchá a přehledná. Po přihlášení každý člen projektu ihned vidí, jaké jsou jeho úkoly, zda není pracovně přetížen a co by vlastně měl dělat. Díky dobrým možnostem sdílení dat a komunikace je možné tuto aplikaci jen doporučit. Je bezplatná a stejně jako Zoho je lokalizovaná do češtiny. Jelikož ale v tomto případě nejsou k dispozici žádné nástroje pro spolupráci například na dokumentech, je vhodné jej propojit třeba s Google Apps.

**TeamLab** (<http://www.teamlab.com>) je zcela bezplatná open source aplikace. Funguje jako služba, takže není třeba ji instalovat na vlastní server. Pro vzájemnou komunikaci slouží speciální Instant messaging či diskusní fórum, je možné sdílet soubory, fotografie a další dokumenty (zdarma do 1 GB) nebo třeba odkazy. Připravená je také wiki, Ganttův diagram, práce s milníky, zdroji či úkoly. Nechybí ani nástroje na počítání času, což jistě může řada uživatelů ocenit. Přítomný je také editor dokumentů, mobilní přístup (což je dnes velice užitečná funkce) nebo integrovaný systém CRM (Customer relationship management, tedy řízení vztahů se zákazníky), e-mailový klient nebo třeba kalendář. Zásadním problémem může být jen absence podpory českého jazyka, neboť TeamLab má často problémy s diakritikou.

**Redbooth** (<https://redbooth.com/>) je bezplatným nástrojem pro maximálně pět uživatelů, kteří se mohou zapojit do nejvýše pěti projektů, jež si v systému vytvoří. Nesnaží se nabídnout komplexní řešení pro týmovou spolupráci, ale spíše rychlé funkční prostředí pro méně náročné. Každý projekt může obsahovat úkoly, které lze datovat a delegovat. Takto uspořádané položky se pak přenáší do zjednodušeného Ganttova diagramu (viz výše). Mimo to jsou zde k dispozici poznámky a diskuse. Užitečné je sledování plnění úkolů každého jednotlivce i celého týmu v pěkném grafickém provedení nebo úložiště souborů včetně podpory externích úložišť. Z méně obvyklých nástrojů je zde *timetracker* (měřič času stráveného určitou činností) a možnost uspořádat videokonference.

**Redmine** (<http://www.redmine.org/>) je aplikací velice podobnou Chili projectu s tím, že je nutné jej provozovat na vlastním serveru, taktéž je šířen pod licencí GNU-GPL verze 2, podporuje práci s diskusními vlákny členěnými dle projektů, stejně tak wiki, Ganttův diagram či kalendář. Mezi ne zcela obvyklými funkcemi je možné zmínit podporu externích modulů SCM (SVN, CVS, Git, Mercurial, Bazaar či Darcs), možnost instalovat pluginy či vlastní vzhled aplikace nebo možnost registrace do systému samotným uživatelem bez nutnosti zásahu správce (stejně tak podporu různých práv pro různé druhy/typy uživatelů). To může být zvláště pro knihovny či galerie, které chtějí takový systém nabídnout svým návštěvníkům, velice užitečné.

Dnes jsou také populární systémy založené na platformě Google Drive, jako je například ComindWork Project Manager či Gantter for Google Drive, případně Google Apps. Osobně je považuji spíše za doplněk pro občasnou podporu kolaborace nebo řízení dílčího menšího projektu než za plnohodnotné alternativy.

## Firemní sociální sítě: cesta ke kolaboraci

Jednou z cest, o které se dnes intenzivně diskutuje v kontextu kolaborativních způsobů řízení, jsou firemní sociální sítě, jejichž nárůst je spojený také se změnou struktury firem a způsobu řízení. Jde o relativně novou a moderní formu spolupráce, jež postupně získává význam. Podle IEEE Computer Society je to technologie, která měla být signifikantní pro rok 2013.<sup>10</sup>

Tento způsob týmové spolupráce je možné vnímat ve dvou významných kontextech. Jednak umožňuje budování těsných komunit, které spolu mohou aktivně spolupracovat, ale také reflektuje některé změny související s přechodem od tradičního autoritativního modelu řízení (strmě pyramidového modelu) k organizačním formám dynamickým adhocratickým (tedy těm, které se mění podle aktuálních potřeb organizace a nepotřebují pevné strukturální vedení).<sup>11</sup> Takový adhocratický systém umožňuje lepší prostupnost informací, zvyšuje pocit sounáležitosti jednotlivců a představu o tom, že mohou ovlivnit chod projektu jako celku.

Tyto skutečnosti s sebou nesou nové požadavky na to, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř organizací či pracovních skupin. Dříve převažovala tvorba zpráv (reportů), což je typ informací, který je pro daný účel dnes již nedostatečný. Firma potřebuje rychlé a dynamické informace o tom, co se děje na konkrétní pobočce, co které organizace potřebují a jaké mají pocity jejich zaměstnanci. Důraz na dynamiku je přitom stěžejní, zvláště když uvážíme, jak rychle se zkracují inovační či výrobní cykly.

Základní myšlenkou je vytvořit prostředí, které by se co nejvíce podobalo klasickým sociálním sítím (především Facebooku), avšak současně bylo uzavřené pouze pro jedinou organizaci, skupinu osob či tým. Obvyklou součástí systému je zeď, chat či sdílení dokumentů. Na rozdíl od klasických sociálních sítí je kladen velký důraz na bezpečnost. Vizuelní podoba je často taková, že neznalý uživatel má problém prostředí odlišit od Facebooku.

Na tomto místě se pokusíme o stručný výběr některých zajímavých a rozšířených konceptů především s ohledem na knihovny a neziskové organizace.

**Yammer** (<https://www.yammer.com/>) je zřejmě nejznámějším projektem, který nyní patří společnosti Microsoft, jež do něj integrovala celou řadu funkcí a nástrojů pro firemní potřeby – lze v něm používat Office 365, e-mail od Outlooku, webové úložiště nebo komunikaci přes Skype či Linc. Lze zde spravovat různé strukturované týmy, uživatelé mohou sledovat činnosti jednotlivých zajímavých osobností nebo svých spolupracovníků. Díky zmíněné integraci nejde jen o sociální síť, ale také o prostor pro spolupráci na tvorbě dokumentů v reálném čase nebo komunikační platformu.

**Chatter** (<http://www.salesforce.com/uk/chatter/>) je určená spíše pro komerční firmy, ale z řady důvodů může být zajímavá také pro organizace neziskového charakteru. Pracuje jako nástavba nad CRM, což může být ve vztahu ke čtenářům nebo návštěvníkům zajímavý koncept. Kromě obvyklých funkcí jako je *práce se skupinami*, *přehled aktivit*, *statusů*, *sdílení dokumentů* či *tvorba reportů*, lze zmínit relativně pokročilé sémantické technologie, které umožňují *identifikovat témata diskusí* či *projektů*, *zájmy jednotlivých osob* a *jejich potřeby*.

**Mangoapps** (<http://www.mangoapps.com/>) je projekt nacházející se mezi kolaborativním a kooperativním prostředím. Umožňuje budovat sociální síť, pracovat s profily uživatelů či komunikací mezi nimi, nechybí zde ani klasický kalendář, wiki, řízení úkolů či systém pro firemní intranet. Zajímavou funkcí je tzv. *Idea management*, která funguje tak, že každý může napsat svůj nápad do jedné konkrétní položky v menu, ostatní ho

<sup>10</sup> ČERNÝ, Michal. Třináct IT trendů v roce 2013 podle IEEE: Internet věcí, big data i soutěž ve spolehlivosti.

<sup>11</sup> Srov. DOLAN, Timothy E. *Revisiting adhocracy: from Rhetorical Revisionism to smart mobs*.

mohou následně hodnotit a diskutovat a o něm. Díky tomu, že je tato možnost explicitně „vytažena“ mimo obyčejná diskusní vlákna, získává na důležitosti a použitelnosti.

**Google Apps** (<http://www.google.com/intx/cs/enterprise/apps/business/>) jsou bezplatným řešením pro neziskové organizace a vzdělávací subjekty. Tak jako Mangoapps se nacházejí na pomezí mezi kolaborací a kooperací. Kromě možnosti komunikovat pomocí emailu či hangout (video i text) jsou zde diskusní skupiny, velice propracovaná diskusní fóra, Youtube, firemní Drive se všemi nástroji pro spolupráci v reálném čase a sdílení dokumentů (v poslední době v řadě ohledů vylepšeno například o panel s přehledem nedávné činnosti). Přípraven je také kalendář nebo nástroj pro tvorbu jednoduchých vnitro-firmních i webových stránek. Postupně přibývá také možnost integrace dalších služeb Google nebo aplikací třetích stran. Zajímavě je řešený koncept sociální sítě, který lze realizovat pomocí komunit na Google+. Uživatelé tak mohou k síti organizace (tedy knihovny, galerie atp.) přistupovat stejně pohodlně, jako k sociální síti veřejné.

Díky takto koncipovanému komunikačnímu kanálu má vedení společnosti přístup k problémům a tématům, které řeší zaměstnanci v kontaktu se zákazníky, aniž by musely být zpracovány středním managementem. Současně je akcentován rozměr vyšší spoluúčasti zaměstnanců na řízení organizace prostřednictvím rychlých anket, dotazníků a dalších prvků.

Lze říci, že firemní sociální sítě vytvářejí jeden z možných prvků, které mohou pomoci nejen k lepšímu provozu a řízení knihoven, ale také k posilování a rozvoji sociálního a intelektuálního kapitálu těchto organizací. Vzhledem k relativně překotnému dynamickému vývoji těchto služeb nelze tak jednoznačně taxativně popsat podrobně jednotlivé nástroje. Faktem je, že jde o prostředí, jež by mělo co možná nejvíce odrážet firemní kulturu, a to nejen v rovině hodnot, ale také osobnostního profilu jednotlivých účastníků.

## Od technologických aspektů k antropologickým prvkům hodnocení systémů

Je třeba zdůraznit, že při práci s virtuálními týmy i fyzickými skupinami není možné redukovat rozhodovací politiku pouze na aspekty technologie a ceny. Jde o oblast, která je tradičně popisována pomocí sociální informatiky (transdisciplinární obor zabývající se interakcí člověka – nebo obecněji společnosti – a ICT). Je třeba hledat taková řešení, která budou pro členy i celek v řadě ohledů nejpříznivější. Hodnotí se jak pracovní výkonnost, tak zajištění toku informací a dat, což jsou běžné manažerské perspektivy.

V případě, že mají systémy sloužit pro navazování komunikace mezi organizací, její strukturou a dalšími osobami,<sup>12</sup> je třeba reflektovat skutečnost, že právě osoby mimo organizaci, které vybírají téma, mohou definovat vlastní problémy nebo oblasti zájmu a jsou tak specifictí ve své kultuře.<sup>13</sup> Dobře prováděné výzkumy a analýza jejich chování a kulturního pozadí je tak nezbytnou součástí evaluace nastavení takového systému spolupráce.

Je třeba zvažovat také další aspekty, které z technologií vycházejí a přitom jimi nejsou přímo zcela určeny. Jde typicky o *informační přetížení či technostres*,<sup>14</sup> tedy obecnou neschopnost jedince efektivně pracovat v prostředí, jež je sice informačně bohaté, ale nepřispívá ke stavu jeho duševní a duchovní rovnováhy. Práce se systémem by v ideálním případě měla být radostí, v pozici neutrální by ale neměla vyvolávat stres,

<sup>12</sup> ŠKYŘÍK, Petr. Řízení virtuálních týmů: manažerská a organizační perspektiva.

<sup>13</sup> WENGER, E. C. a W. M. SNYDER. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*. 2000, s. 139–145.

<sup>14</sup> Více o problematice viz TARAFDAR, Monideepa, et al. *The impact of technostress on role stress and productivity*. S. 301–328.

obavy nebo pocit nepřehlednosti a zahlcení. Jejich cílem je podpora spolupráce, nikoli zatěžování jednotlivých členů.

Je také třeba respektovat aspekt kulturní a sociální. Zatímco některé kultury nemusí mít například k soukromí nějaký mimořádný vztah, v západním kulturním okruhu jde o zcela nezpochybnitelnou hodnotu. Navržený systém a především způsob jeho používání by tak neměl zasahovat do soukromí jeho uživatelů více, než je nezbytně nutné.

Právě způsob používání a nastavení jednotlivých funkcí hraje jak u kooperativních, tak také u kolaborativních nástrojů klíčovou roli. Z dobrého nástroje může učinit zcela nepoužitelný, a naopak nástroj průměrný může proměnit ve velice funkční model. Je přitom třeba zvažovat, jaký je vztah jednotlivých subjektů k organizaci jako takové – jiný způsob práce je nutné volit směrem k vlastním zaměstnancům, jiný k odbornému panelu, k dobrovolníkům nebo například studentům.

## Kolaborativní a kooperativní systémy v knihovnách

Na závěr je třeba odpovědět na otázku, proč by měly být systémy tohoto charakteru v knihovnách vůbec používány a jaký prospěch mohou přinášet. Myslím, že obecně je možné hovořit o třech základních rovinách:

1. Systémy podporující spolupráci zaměstnanců. Jde o klíčový koncept, který má zajistit dobrý informační tok a lepší fungování organizace. Jednotliví účastníci jej používají povinně a takový systém hraje roli v informačním, znalostním i například personálním a finančním managementu. Volbu mezi kolaborativním a kooperativním systémem provádíme především s ohledem na strukturu organizace.
2. Podpora spolupráce s širokou veřejností, návštěvníky a čtenáři. Takový způsob komunikace předpokládá relativně širokou základnu s komunitními charakteristikami (například přednostní informování členů, jejich účast na různých hlasováních, kurátorských aktivitách apod.). Členství je dobrovolné, je třeba zjišťovat nálady, postoje a hodnoty jednotlivců. Ideální volbou jsou kolaborativní systémy.
3. Expertní panely, podpora projektové činnosti občanské společnosti. Třetí vrstvou jsou týmy, které s knihovnou spolupracují spíše volně, jde o odborné skupiny, které mohou pomoci s konkrétními akcemi (výstava, autorské čtení, vědecká konference). V takovém případě nelze očekávat velký rozměr kolaborační, ale naopak silně kooperační akcent. Obdobně, pokud se knihovna rozhodne nabízet hosting podobných systémů; obecně lze říci, že kooperační přístup bude obvyklejší a funkčnější.

Knihovny by měly jednoznačně usilovat o to, aby se staly silnými ekosystémy, a to jak směrem dovnitř, tak směrem ven. Snaha získat co nejsilnější síť podporovatelů a budovat nejrůznější expertní skupiny různého druhu by měla patřit k imperativu nového postavení knihoven v informační společnosti, která z té občanské, od devatenáctého století projevující se také tradičně spolkově, jednoznačně vychází.<sup>15</sup>

Zajímavou skutečností je, že dochází k postupnému sblížení kolaboračních a kooperačních nástrojů. Ty první mají funkce pro samostatnou práci jednotlivce, podporu projektů a řadu dalších nástrojů, ty druhé pak funkcionalitu spojenou se sociálními sítěmi nebo profily uživatelů. Přestože dochází k tomuto sblížení, je třeba mezi nimi rozlišovat především na manažerské a strategické úrovni.

*Odborný článek vznikl v rámci projektu CEINVE: Centrum informačního vzdělávání: rozvoj informační gramotnosti na Masarykově univerzitě. Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0241.*

---

<sup>15</sup> ČERNÝ, Michal. Knihovna jako ekosystém.



**Použitá literatura:**

- BRDIČKA, Bořivoj. *Kolaborace nebo kooperace?* Metodický portál: Články [online]. 17. 10. 2011 [cit. 2014-02-28]. ISSN 1802-4785. Dostupný z: <http://spomocnik.rvp.cz/clanek/14151/KOLABORACE-NEBO-KOOPERACE.html>.
- ČERNÝ, Michal. Knihovna jako ekosystém. *Inflow: information journal [online]*, Brno, 2011, roč. 4, č. 11 [cit. 2014-02-28]. ISSN 1802-9736. Dostupný z: <http://www.inflow.cz/knihovna-jako-ekosystem>.
- ČERNÝ, Michal. Třináct IT trendů v roce 2013 podle IEEE: Internet věcí, big data i soutěž ve spolehlivosti. *Lupa [online]*, 2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupný z: <http://www.lupa.cz/clanky/trinact-it-trendu-v-roce-2013-podle-ieeee-internet-veci-big-data-i-soutez-ve-spolehlivosti>.
- BHARGAV, Dave a Lauri KOSKELA. Collaborative knowledge management — A construction case study. *Automation in Construction*, 2009, 18.7: 894-902.
- DOLAN, Timothy E. Revisiting adhocracy: from Rhetorical Revisionism to smart mobs. *Journal of Futures Studies*, 2010, 15.2: 33-50.
- DOWNES, Stephen. Collaboration and Cooperation. *Half an Hour [online]*. 2010 [cit. 2014-03-03]. Dostupný z: <http://halfanhour.blogspot.cz/2010/04/collaboration-and-cooperation.html>.
- EAVES, David. Wiki's and Open Source: Collaborative or Cooperative?. *Eaves.ca [online]*. 2007 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://eaves.ca/2007/02/05/wikis-and-open-source-collaborative-or-cooperative/>.
- GELBARD, Roy, Nava PLISKIN a Israel SPIEGLER. Integrating system analysis and project management tools. *International Journal of Project Management*, 2002, 20.6: 461–468.
- MAJCHRZAK, Ann, Christian WAGNER a Dave YATES. Corporate wiki users: results of a survey. In: *Proceedings of the 2006 international symposium on Wikis*. ACM, 2006. p. 99–104.
- KRAUS, Jiří a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005. 879 s. ISBN 80-200-1351-2.
- RAMESH, Balasubramaniam a Amrit TIWANA. Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. *Decision support systems*, 1999, 27.1: 213–235.
- REED, Chris a Derek LONG. Collaboration, cooperation and dialogue classification. *IJCAI 1997*, 1997, 2.
- ŠKYŘÍK, Petr. Řízení virtuálních týmů: manažerská a organizační perspektiva. *ProInflow [online]*. 10. 02. 2011 [cit. 2014-03-03]. ISSN 1804-2406. Dostupný z: <http://pro.inflow.cz/rizeni-virtualnich-tymu-manazerska-organizacni-perspektiva>.
- TARAFDAR, Monideepa, et al. The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 2007, 24.1: 301–328.
- Welcome to the wiki of The Document Foundation. *LibreOffice [online]*. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [https://wiki.documentfoundation.org/Main\\_Page](https://wiki.documentfoundation.org/Main_Page).