

Jan KROTKÝ

Západočeská univerzita v Plzni, Česká Republika

Týmová práce při tvorbě multimediální a interaktivní učebnice

Úvod

Multimediální učebnice je ve své podstatě z hlediska editorského relativně komplikovaná a komplexní záležitost. Při vytváření tohoto typu materiálu musíme disponovat celou řadou vědomostí a kompetencí z oblastí vývojářské, programátorské, multimediální, ale i obchodní. Autor musí být zároveň kompetentní v aktuálním oboru tématu učebnice, musí být pedagog i didaktik. Z uvedených vlastností a dovedností je zřejmé, že tvůrci multimediálních učebnic jsou rozsáhlejší kolektivy autorů s jednoznačně vymezenými poli působnosti. Struktura autorského kolektivu má přímý vliv na kvalitu, vybavenost, odbornou správnost a účelnost učebnice.

Realizační týmy tvůrců multimediálních učebnic a materiálů můžeme rozdělit podle sektorů, ze kterých přicházejí [Nunes 2002]:

- státní instituce a nadace,
- soukromý komerční sektor,
- učitelé a jejich kolektivy,
- studenti.

1. Proč pracovat v týmu

Tvorba multimediální učebnice je relativně složitou záležitostí, vyžadující vstupy a pohledy různých oborů. Stává se, že je tento produkt počinem i jednoho člověka, většinou učitele, který si vytváří nebo chce vytvořit novou pomůcku pro svojí vlastní výuku. Ve většině případů ale tento produkt nemá odpovídající rozsah, didaktické parametry, design nebo komponenty (aparát prezentace učiva, řízení učiva, evaluace) abychom o něm mohli mluvit jako o multimediální a interaktivní učebnici v pravém slova smyslu. Pracovní tým nám umožňuje větší rozhled, vhled do problematiky věci a oboustrannou komunikaci. Představuje kolektivní odpovědnost, aktivizuje členy a **maximalizuje efektivitu**.

2. Skupina nebo tým?

V úvodu je třeba si definovat rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem. Tým je určitou specifickou skupinou, ale jeho zaměření je jiné. Jak v týmu, tak

v pracovní skupině platí určité normy. Jedním z největších rozdílů mezi skupinou a týmem je právě v těchto normách. Nejdůležitější funkcí skupinových norem je to, že tyto normy sdělují členům skupiny čím je pro ně tato skupina. Někdy nemusí mít skupinové normy nic společného s funkcí skupiny nebo tím co skupina plní, dělá. Obecně se soudilo, že skupiny mají přirozený sklon být konzervativní. Stoner však dokázal, že skupiny jsou schopné riskantnějších rozhodnutí než jednotlivci – tzv. posun k riskantnosti kde má vliv i anonymita.

Skupinové normy:

- vyjadřují hodnoty skupiny,
- pomáhají skupině, aby dobře fungovala,
- definují přijatelné sociální chování,
- pomáhají skupině přežít.

Pracovní skupina nemá zvláštní potřebu se vyvíjet a zlepšovat svůj výkon. Lidé pracují ve skupině, aby mohli sdílet informace, společně se rozhodují a koordinují svojí činnost. Oproti skupině pracovní tým vyznává jiný soubor hodnot a principů. Zásadní rozdíl mezi skupinovou a týmovou prací je ten, že tým má společný úkol a každý jedinec týmu ovlivňuje svým počínáním práci ostatních členů týmu. Jak udává Hayes, vytváří se zde klima, která dává vzniknout zcela jiným normám. Podívejme se tedy, jaké mohou být tyto týmové normy a jak se případně odlišují od těch skupinových.

Týmové normy:

- zaměřené na úkol,
- oceňují činnosti a postupy vedoucí k efektivní práci,
- obsahují sankce, které efektivitu snižují,
- podporují interakce zaměřené na plnění úkolu (kolegiální výpomoc),
- oceňují inovativní přístup a jiný pohled na věc.

Můžeme tedy říci, že tým jako celek je zaměřen plně na efektivní práci na přiděleném úkolu s cílem tento úkol co nejlépe zvládnout, podporuje se kooperace. Skupina prezentuje spíše „konkurenční prostředí“, kde její členové jsou vázáni skupinovými normami, které jim nedovolí převzít osobní iniciativu nebo se odlišit od jiných členů skupiny. Jednotlivý členové týmů je svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní [Adair 1994]. Důležitým faktorem je tzv. **skupinová koheze**, kterou si můžeme definovat jako jakousi skupinovou soudržnost. Hayes opět uvádí různé výzkumy, které mimo jiné dokazují, že soudržnější skupiny jsou efektivnější. Mezi faktory ovlivňující skupinovou kohezi patří: podobnost cílů a postojů, společně strávený čas, izolace, ohrožení, velikost, přísné vstupní požadavky, odměny aj. Základním principem skupinové soudržnosti je tzv. sociální identifikace (oni a my). Nejdůležitějším faktorem při vytváření soudržnosti je komunikace. Podle Cajthamra a Dědiny jako tým můžeme označit „soubor dvou nebo více jednotlivců, kteří vzájemně interagují a přizpůsobují se k dosažení specifických, sdílených a uznávaných cílů“ [Ceithamr, Dědina 2010].

Pokud v týmu chybí koordinace činnosti či kolektivní odpovědnost, jedná se o tzv. **pseudotým**. Pseudotým může pracovat i dokonce méně efektivně než pracovní skupina.

3. Týmové role a jak sestavit realizační tým editorů multimediální učebnice?

Table 1

Role	Činnosti	Editorský tým učebnice
Předseda (Zakladatel)	Ujasňuje cíle, rozděluje role, povinnosti odpovědnost, formuluje závěry – vůdce týmu	Je zdrojem představy konečného produktu a jeho parametrů (didaktických), udává směr, tmelí tým, deleguje členy k funkcím a úkolům. Vidí věci z nadhledu, konstruktivně kritizuje. Má strategii.
Ředitel (koordinátor)	vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutím.	Řídí diskusi, dává prostor všem členům týmu – podporuje iniciativu členů, shromažďuje a prezentuje výsledky.
Chrlíč	Přichází s návrhy, proniká do podstaty věcí.	Vytváří představy a dává k diskusi možnosti řešení. Je to znalec problematiky a oboru. Ví co a jak se vytvořilo jinde.
Rejpal (monitor, hodnotitel)	Analyzuje problémy, hodnotí přínos ostatních.	Rozebírá návrhy nebo výstupy, dívá se na věc z pohledu cílové skupiny, navrhuje změny, dává podněty ostatním.
Tahoun	Proměňuje slova a myšlenky v činy.	Přichází s „první reálnou variantou“, pracovním materiálem.
Hasič (týmový pracovník)	Poskytuje podpory a pomoc ostatním.	ICT technik, udržuje projekt v reálných možnostech autorského systému. Poskytuje podporu editorům. Vytváří produkt.
Sháněl (Hledač zdrojů)	Přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím.	Jedná s editory částí, připravuje administrativní půdu pro vznik učebnice. Orientuje se v konkurenci a jejich produktech.
Dotahovač (dokončovatel)	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a plnění úkolů. Dotahuje věci dokonce.	Tvoří s ředitelem časový harmonogram, hlídá termíny, pořizuje zápisy, sumarizuje myšlenky. Dotváří detaily.

Hayes [2005: 55], upraveno z Belbina [1981]

Součástí tabulky není funkce manažera týmu. Manažer týmu spolupracuje s předsedou týmu, má na starosti produkt z hlediska požadavků trhu a legislativy. Má představu o tom, co cílová skupina chce, ale má jen mlhavou představu jak toho dosáhnout. Při spolupráci s vůdcem týmu deleguje a zmocňuje členy týmu.

Ceithamr a Dědina přidávají do tabulky další funkci, a to „Specialistu“. Specialista je úzce specializovaný a lpí na technických záležitostech. Role byla přidána z důvodu vzrůstající důležitosti profesionálních zkušeností v mnoha projektech a v rozvoji kariéry.

Členové mohou zastávat i více rolí, ale je nutné, aby správný manažer týmu zabezpečil, že budou zastoupeny všechny role v týmu. Po výběru vhodných kandidátů do týmu a přidělení rolí, dle povahových rysů jednotlivých členů je třeba, aby manažer týmu (vůdce týmu) začal podněcovat vznik silných pozitivních vazeb ve skupině. Tým by **neměl** být tvořen pracovníky stejných znalostí, schopností a dovedností, nýbrž sklouben tak, aby se kompetence vzájemně doplňovaly [Čadilová 2009]. Jednou z metod jak toho dosáhnout je účast na tzv. teambuildingu.

4. Vůdce a manažer týmu

Každý tým musí mít svého vůdce a případně manažera. Rozdíl mezi manažerem a vůdcem spočívá v identitě s týmem. Vůdce je součástí týmu, kdežto manažer jeho součástí být nemusí a může vést i více týmů. Například v projektu ZČU FPE s názvem „Kompetence mistrů...“ existuje jeden manažer, který má na starosti více projektů, jeden vůdce týmu, který stanovuje úkoly, směr a rozděluje práci či pověřuje další členy týmu. Manažer ve své roli kontroluje, zda činy vůdce skupiny jsou v rámci předem daných pravidel a nejsou v rozporu (odpovídají např. vyhlášení projektu). Podle Katzenbacha a Smithe spočívá rozdíl mezi vůdcem a manažerem v tom, že vůdce před své ego klade tým a nedere se o nejlepší příležitosti a uznání – přenechává odpovědnost ostatním členům týmu a umožňuje jim uplatnit osobní iniciativu. Hayes uvádí, že pro mnoho nových manažerů je těžké naučit se delegovat. Kdykoliv převedou nějaký úkol na někoho jiného, mají neustále tendence daného člověka kontrolovat a když něco neběží dle jejich představ, tak znovu převezmou kontrolu. Dobrý manažer si uvědomuje, že dva různí lidé nejednají vždy stejně a že k cíli mohou vést i další cesty. Tito manažeři jsou zaměřeni na konečný výsledek. Nicméně i tady vidíme určitý problém, a to ten, že delegovaný zaměstnanec musí být schopen respektovat určitý kodex, který by mu měl bránit dojít k cíli tzv. „přes mrtvoly“ jen aby splnil požadovaný úkol. Takovéto zplnomocnění má obrovský účinek projevující se ve vývinu osobní iniciativy.

Koncept zplnomocnění je jádrem týmové práce. „Úspěšný tým je schopen převzít zodpovědnost za to, co se od něj očekává, samostatně se rozhodovat a rozšiřovat své zdroje“ [Hayes 2005].

Zplnomocnění vyžaduje úctu a důvěru ke zmocňovanému, sebedůvěru manažera, stanovení určitých mezí, nové informace, školení a důvěru v pokrok. Zajímavá je také problematika, zda může existovat a dobře fungovat tým bez vůdce, tzv. autonomní tým.

Funkce vůdce týmu [Hayes 2005]:

- zajistit, aby cíle byly relevantní a dávaly ostatním smysl,
- pěstovat v členech týmu oddanost a sebedůvěru,
- usilovat o rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování,
- udržovat vztahy s okolím a odstraňovat díky svému pověření překážky,
- vytvářet příležitosti pro ostatní a odvádět skutečnou práci.

V čele týmu stojí pracovník, který má [Čadilová 2009]:

- cit pro jednání s lidmi,
- má přirozenou autoritu,
- vysokou emoční inteligenci,
- neschovává se za problémy,
- je dostatečně otevřený,
- při řešení problémů nenarušuje citovou hladinu (nejitřní emoce).

5. Virtuální tým

Čadilová ve svém materiálu uvádí, že „počet členů týmu by měl být takový, aby byla umožněna komunikace z očí do očí“ [Čadilová 2009]. Tento stav je opravdu ideální, ale existují situace, kdy není možné sestavit tým tak, aby toto bylo umožněno. Např. členové týmů jsou od sebe vzdáleni a nemůžou se spolu stýkat z časových nebo ekonomických důvodů. Přichází pak ke slovu elektronická komunikace prostřednictvím telefonu, elektronické pošty, videokonferencí nebo VoIP (synchronní, asynchronní).

„Virtuální tým charakterizujeme jako skupinu lidí, kteří spolupracují ve vzájemné závislosti za sdíleným účelem napříč prostorem, časem a organizačními hranicemi za využití technologií“ [Ceithamr, Dědina 2010].

Závěr

Sestavením kvalitního editorského týmu, který bude respektovat týmové role a pravidla týmové spolupráce, můžeme zkvalitnit a zefektivnit celý proces tvorby multimediální učebnice. Kromě pozitivních vztahů ve skupině a komunikace uvnitř skupiny je důležitá také komunikace vně skupiny. Zejména směrem k cílové skupině projektu, tzn. k lidem, kteří budou vytvořený produkt používat. Jejich názory nemusí mnohdy korespondovat s názory a představami vedení realizačního týmu nebo finančních manažerů. Nejen z tohoto důvodu je důležitý výzkum multimediálních učebnic, který dokáže zdůvodnit volbu postupů, prvků učebnice atd.

Literatura

- Adair J. (1994), *Vytváření efektivních týmů*, 1 vyd., Praha: Management Press, ISBN 80-85603-70-5.
Belbin M. (1981), *Týmové role*, Online: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_popis
Ceithamr V., Dědina J. (2010), *Management a organizační chování*, Praha: Grada.

Čadilová O. (2009), *Tým zásady týmové práce, profesionální chování*, Online: www.szsmc.cz/admin/upload/sekce_materialy/Tým.pdf

Hayes N. (2005), *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*, Praha: Portál.

Nunes C.A.A., Gaible E. (2002), *Development of multimedia materials [in:] Technologies for Education*, Academy for Educational Development, Washington DC, ISBN 0-89492-112-6.

Abstrakt

Autor se v článku zabývá problematikou tvorby multimediálních učebnic z hlediska týmové práce realizačního týmu. Zaměřuje se zejména na zvyšování efektivity práce a skupinovou soudržnost. Uvádí teoretická východiska týmové práce, která aplikuje na specifickou skupinu editorů učebnice. Autor definovaným rolím v týmu přiřazuje určité činnosti charakteristické pro editorský tým multimediální učebnice. Část článku je věnována důležitým rolím manažera týmu a týmového vůdce. Autor dále upozorňuje na oblibu a specifika virtuálních týmů.

Klíčová slova: multimediální učebnice, interaktivní učebnice, týmová práce, editorský tým, tvorba učebnice.

Teamwork for the creation of the multimedia and interactive textbook

Abstract

This article deals with the creation of the multimedia textbooks in terms of the teamwork. It focuses mainly on the improving work efficiency and group cohesion. Author gives the theoretical solutions of the teamwork and applies them to a specific group of the textbook editors. The author assigns the activities characteristic for the editorial team to the defined roles. One part of the article deals with the important roles of team manager and team leader. Author also highlights the popularity of the virtual teams and their specifics.

Key words: multimedia textbooks, interactive books, teamwork, a team of editors, production of textbooks.

Praca zespołowa przy opracowywaniu multimedialnego i interaktywnego podręcznika

Streszczenie

W artykule poruszane są kwestie związane z opracowywaniem podręczników multimedialnych w warunkach pracy zespołowej. Skupia się ona głównie

na poprawie efektywności pracy i spójności grupy. Autor proponuje teoretyczne rozwiązania zarządzania pracą w grupie w odniesieniu do określonej grupy wydawców podręczników. Przypisuje charakterystyczne działania dla poszczególnych członków zespołu redakcyjnego. W artykule zwrócono także uwagę i opisano specyfikę popularnych w ostatnim czasie tzw. virtual zespołów.

Słowa kluczowe: podręcznik multimedialny, książka interaktywna, praca zespołowa, zespół redakcyjny, opracowanie podręcznika.