

## Mění se knihovna – vhodné místo pro zaměstnání? Příspěvek k managementu změn v knihovnictví

PhDr. Radka Římanová / Ústav informačních studií a knihovnictví FF UK;  
Národní technická knihovna

### Resumé:

Práce je inspirována teorií změn v osmi krocích, kterou prezentoval John P. Kotter formou didaktických příkladů v knize *Srdce změny*. Současné knihovnictví je na vysoké úrovni zavádění nových technologií, nicméně dosud tyto změny nepřinesly odpovídající efekt zkvalitnění služeb uživatelům. Nemění obraz knihoven v povědomí široké veřejnosti. Jednou z cest je nastavení metody psychologického přístupu k managementu změn. Příležitost přináší současné aktivity realizace nové *Koncepce rozvoje knihoven v letech 2011-2014*. Přístup instituce k managementu změn, dávající široké možnosti zapojení všech zaměstnanců do projektu, zvyšuje atraktivitu instituce pro kreativní a vzdělané uchazeče o práci. Požadavek na kontinuální změnu principu řízení práce knihovny, je zakotven i v *Manifestu knihovníka 2.0*.

**Klíčová slova:** *Library 2.0 – management změn – Manifest knihovníka 2.0 – služby knihoven – inovace v knihovnách.*

### Summary:

The article is inspired by the theory of changes in eight steps presented by John P. Kotter in the form of didactic examples in the book *The Heart of Change*. The implementation of new technologies into library work is at a high level nowadays, however so far it has not brought required effects in improving services for users. The changes do not better the image of libraries among the general public either. One of the possible solutions is to introduce the method of psychological approach to the management of change. The opportunity to put this method into practice is brought by current activities in the realization of new *Concept of Library Development 2011-2014*. The introduction of the principles of the management of change that provides employees with a wide range of opportunities to take part in this project, increases attractiveness of the institution for creative and well-educated job seekers. Request for continual change in the principles of the library management is also included in *The Librarian 2.0 Manifesto*.

**Keywords:** *Library 2.0 – management of change – Librarian 2.0 Manifesto – library services – library innovations.*

### Motto:

*„Klient říká: V krásné, přívětivé a pohodlné knihovně, rychle obslužen příjemným, kvalifikovaným, očividně motivovaným personálem nebo z pohodlí domova, bez ohledu na národnost či handicap, v kteroukoliv denní či noční dobu získávám bezplatně v nečekaně dobré kvalitě požadovanou službu.“*

[Vize Koncepce rozvoje knihoven 2011-2014]

Management změn v knihovnách je téma literárně široce pokryté. Rešerše v odborných databázích i volných zdrojích typu SlideShare nebo Google Scholar nás o tom mohou obratem přesvědčit. Při čtení těchto prací lze nalézt společné rysy v jejich struktuře. V úvodní části obsahují teze teorie managementu, zejména managementu změn a inovací, včetně grafů řízení změn, postupných kroků, myšlenkové mapy... Za základní impuls nutnosti změny v knihovních službách je považován technologický pokrok a výrazná proměna chování uživatelů při uspokojování informačních potřeb, včetně „samoobslužného“ hledání na Internetu (samozřejmě zejména službou Google).

V mnoha pracích je zmiňován fenomén Library 2.0 [Čech, 2008], opět velký publikační „hit“ posledních let. Google Scholar v březnu 2011 uváděl více než jeden a půl milionů odkazů na vědecké články zabývající se Library 2.0 (český ekvivalent Knihovna 2.0 používán dále). A nechybí ani varování nad ohroženou profesí, klesajícím zájmem o služby knihoven, nutností hledání nových rolí a nových kompetencí knihovníků [Farkas, 2006].

V českém prostředí se k tématu nejvýrazněji vyslovil Tomáš Řehák, ředitel Městské knihovny Praha, jehož výrok: „Existují dva druhy knihoven: ty, které se změní, a ty, které zaniknou,“ [např. Buřilová, 2007] považují za motto inovačních snah v českém knihovnictví prvního dvacetiletí 21. století. Jejich odraz je formulován i v připravované Koncepci rozvoje knihoven 2011-2014 [Richter, 2010].

Velká ekonomická encyklopedie [2002, s. 424] charakterizuje management změn (Management of Change, MoC) jako: *směr managementu jednak spočívající v připravenosti reakci na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt). Pragmaticky lze odvodit, že důvody změn lze spatřovat jednak v krizi, tzn. uvědomění si reálných nedostatků v určité oblasti, resp. pocitu ohrožení prosperity, jednak ve vizi, tzn. v chápání inovačních aktivit jako samozřejmé součásti jakékoliv činnosti, v souladu se rčením „nic není tak dokonalé, aby se nedalo dále zlepšovat“. Změna (inovace) – pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Kvantitativní změny vyžadují schopnost realizace změn. Kvalitativní změny vyžadují nové vědění, poznatky, invenci atd....*

*Programové aktivity, inovační úsilí, vychází ze strategických záměrů, zpravidla iniciované vrcholovým managementem, výsledkem nejsou izolované nahodilé akty, ale koordinované komplexní efekty, které mají přispívat k prosperitě dané jednotky.*

Nevím, kolik čtenářů si přečetlo tuto citaci ze základní ekonomické literatury a kolik z nich ji přeskočilo. Představte si však, že jste studentem oboru knihovnictví a management změn je jednou ze zkouškových otázek, na kterou se připravujete. Rozhodně si v rámci příprav vypíšete strukturovaně v bodech výše uvedené. Snad doplníte i něco z oblasti strategického plánování a uvedete, že management změn se dělí na technické a technologické změny a psychologické změny [Hiatt, 2003]. Možná vám utkví v paměti definice změn klasika ekonomie Aloise Josepha Schumpetera (1883-1950) o *tvůřivé destrukci* [Holman, 2000].

Zaujme-li vás téma více, pak se pustíte do studia knihy Lyndona Pungha *Change management in information services* [2007], která komplexně dané téma zpracovává právě ve vztahu k informačním službám. Tato kniha obsahuje jak teoretické části, tak škálu podmínek, atributů i případové studie.

Právě tyto případové studie vedou přímo k dalšímu způsobu zpracovávání problematiky managementu, nejen managementu změn, a to k tzv. didaktickým příběhům, popularizačním publikacím nebo (do českého jazyka těžce převoditelným termínem) „business novels“ [Cox, 2010]. Typickou knihou tohoto typu literatury je např. román *Cíl* autora Eliyahu M. Goldratta, poprvé vydaný v roce 1985 [Wikipedia, 2011]. V tomto románu řeší hlavní hrdina problém, jak v krátké době zachránit krachující továrnu. Řešení nachází v analýze na principu teorie úzkých míst (Theory of Constraints, TOC). Kniha napínavým způsobem líčí vážné problémy podniku, ohrožení jeho existence, cestu mladého manažera k odhalení problému, dramatickou cestu k nápravě i radostnou záchranu. Druhou dějovou linií tvoří manželské problémy mladého manažera.

Eliyahu M. Goldratt je autorem teorie úzkých míst. Příběh *Cíl* je fikcí, dá se říci ekonomickou pohádkou. Tento způsob předání poznatků z oblasti managementu je velmi atraktivní, zároveň efektivní a rozhodně dlouhodobě přínosnější pro pochopení než teoretické práce. Mimo sledování postupu myšlení manažera je zachycena i emocionální stránka řízení, odpovědnosti za chod podniku, finanční existenci zaměstnanců i dobrou pověst firmy.

Podobné metody předání informací z oblasti managementu jsou patrné i z knihy *Srdce změny* [2003] autorů Johna P. Kottera a Dana S. Cohena.

John P. Kotter je ředitel společnosti Kotter International, která se zabývá poradenstvím v oblasti managementu změn (na webu společnosti je uváděna spolupráce s více než 5 000 společnostmi z celého světa). Je autorem několika bestsellerů v oblasti managementu změn. Kniha *Srdce změny* navazuje na dílo *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996; česky *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*, 2000). V této knize formuloval J. P. Kotter teorii osmi kroků úspěšné změny. Tato teorie je základem jeho dalších děl, např. *Sense of urgency* (česky *Vědomí naléhavosti*) nebo *Our Iceberg Is Melting* [Kotter International, 2010a; dosud nepřeložený didaktický příběh o tučňácích, kterým taje led pod nohama].

J. P. Kotter je představitelem psychologického přístupu k managementu změn. Ten zpracoval v teorii osmi kroků řízení změny. Ve všech krocích je zdůrazňováno nejen procesní/rozumové zvládnutí a kontrola procesu změny, ale i sledování emocí a přístupu zaměstnanců ke změně. J. P. Kotter uvádí, že technologický/inženýrský přístup k managementu nepřináší výsledky, pokud není uplatněn i psychologický přístup pracující s pocity nutnosti změny a ztotožnění zaměstnanců s procesem změny. Proces změny musí být logicky strukturován, podložen analýzami dat a rozhodnutím vedení podniku.

Změnu pocitu lze ovlivnit přesvědčivou a inspirativní prezentací ve všech fázích osmi kroků změny. K vysvětlování a přesvědčování lze použít jak technologii, což je např. uvedeno v příběhu *Videozáznam rozčileného zákazníka* [Kotter, 2003, s. 32], tak i prvků soutěživosti a her. Zdůrazňuje, že akceptování změn ovlivňuje i zkušenost z předchozích projektů změny nebo možnost porovnání zkušeností s jinými stranami (konkurence, zákazníci). Teprve myšlenkově zpracované argumenty vedou k opravdové změně chování zaměstnanců [Kotter International, 2010]. Struktura všech osmi kroků změn je vždy uvedena ve škole: vidět, cítit, měnit.

Kniha *Srdce změny* není typickou business novel, nejedná se o fikci. Vznikla na základě výzkumu formou rozhovorů s několika sty pracovníky firem, kde byl zjišťován způsob a míra úspěchu či neúspěchu managementu změn. Ve vybraných příbězích jsou zastoupeny i neziskové organizace. Např. příběh *Náklady versus služby* [Kotter, 2003, s. 84] vypráví o snaze zefektivnění provozu státního úřadu.

Dříve, než se s jednotlivými kroky seznámíme, je nutné vysvětlit důvody, proč se domnívám, že pro realizaci změn v českém knihovnictví je klíčový právě psychologický přístup ke změnám.

V oblasti technologické došlo v posledních dvaceti letech k významným změnám. Rozhodně v této oblasti není rozdíl mezi prostředím českých knihoven a knihoven USA nebo západní Evropy. Alespoň co se týče produktů, které jsou v knihovnách nakoupeny. Samozřejmě, vždy je co zlepšovat, nicméně máme přístupy do elektronických vědeckých databází, knihovny používají softwary pro pokrytí svých agend, nepřekvapí nás RFID systémy pro zabezpečení fondů a samoobslužné služby. V současné době dochází i k posílení softwarového zabezpečení virtuálních referenčních služeb, kterým dosud dominoval především software Ptejte se knihovny. Knihovní portály generace 2.0 nabízí výrazně více možností pro komunikaci i interakci s uživatelem.

Přináší však tyto aspekty významné změny v pozici knihoven na trhu veřejných informačních služeb? Mění obraz knihovny? Domnívám se, že nikoli. Alespoň ne v poměru k finančním prostředkům, které jsou do nových technologií investovány. Kde je tedy problém efektivitě změn?

V listopadu 2006 publikovala Laura B. Cohen, knihovnice z Univerzity Albany pracující na pozici „web support librarian“ *Manifest knihovníka 2.0*. Pouze tři body tohoto manifestu se bezprostředně týkají práce s technologiemi, konkrétně Google, blogování a OPAC; avšak zbývajících čtrnáct bodů se zabývá sociálními aspekty práce knihovníka 2.0, tedy interakce s uživatelem.

To, že v epicentru zájmu knihovníka je jen a pouze zájem uživatele, tvrdí knihovníci již od nepaměti. Ovšem chování knihovníků, ale obecně i přístup k vyřizování knihovních služeb o tom nevyovídá. Nemám teď na mysli pouze vstřícné chování v první linii (ne

vždy je u knihovního pulstu připraven knihovník plný ochoty a zájmu), ale např. záležitosti koncepční, služby online.

Například jednou ze změn, ke které vybízí *Koncepce rozvoje knihoven v letech 2011-2014* [Národní knihovna České republiky, 2010a], část Klient/Služby, je přenosná registrace. Tato přenosná registrace by měla umožnit využívání služeb všech veřejných knihoven v ČR na základě registrace v jedné z nich. Současný stav lze charakterizovat takto: „Čím více legitimací máš, tím více jsi člověkem, aneb čím více legitimací máš, tím více jich poztrácíš“. Na první pohled je jasné, že pro klienty je výraznou bariérou nutnost se pro některé služby registrovat v každé knihovně jednotlivě. Avšak již při prvních diskusích mezi účastníky konference Knihovny současnosti 2010 se ukázalo, že i když si knihovníci plně uvědomují nevýhody současného stavu, změna nebude tak lehká. Pomineme-li nutnost vyřešení problému ochrany osobních údajů uživatelů, spolehlivé identifikace uživatele při ztrátě knihy, pak je nutné řešit s jednotlivými zřizovateli ztrátu zisku z poplatků za registraci. Bude s tím tedy velká práce, má-li se tato změna uskutečnit a je-li nutné naplnit všechny kroky změny. A knihovníci opravdu musí chtít něco změnit. Záměrně jsem z celé škály inovací uvedených v Koncepci vybrala pouze tento dílčí cíl, jehož naplnění by však právě ve struktuře osmi kroků změny J. Kottera bylo velmi dobře zvládnutelné.

Jedním z bodů, který bych do Manifestu knihovníka 2.0 doplnila, je tento: „Knihovník (knihovna) je rovnoprávným partnerem uživatele (zákazníka, občana, klienta) a Uživatel je rovnoprávným partnerem knihovníka.“

Knihovník již není tajemný a obezřetný strážce bohatství knih rozhodující o tom, kdo má a kdo nemá nárok se k tomuto bohatství dostat a jak. Uživatel má právo očekávat, že najde v knihovně partnera na potřebné úrovni v oblasti společného zájmu, a tím je právě poskytnutí knihovního servisu. Záměrně neuvádím poskytnutí informací – knihovní servis je servis pro celoživotní studium, vzdělávání „od kolébky do rakve“, ať se týká již přípravy pro povolání nebo sebezvědomování, a ušlechtilé trávení volného času. Knihovní servis je i poskytnutí důstojného a kvalitního prostředí, včetně dobrého a účelného přístupu k technologiím, které dnes studium a ušlechtilé trávení volného času doprovází.

Knihovník musí zvládnout nejen tradiční knihovnické dovednosti, ale vysoké nároky jsou kladeny také na znalosti informačních technologií. Meredith Farkas [2006] ve svém článku *Skills for the 21st century librarian* připomíná nutnost, aby byli knihovníci v ovládnání hardwaru v knihovně (skenery, tiskárny, kopírky, e-readery) vždy o krok napřed před uživateli. Doslova uvádí: „*Ničím jiným uživatele tak nepřekvapíte, jako když mu pomůžete s IT problémem.*“ Meredith Farkas uvádí příklady, kdy doporučuje pokročilou dovednost bezpečného odstranění zmačkaného papíru z tiskáren ze všech typů tiskáren, které jsou v knihovně, nebo práce s různými textovými editory.

V jedné své přednášce Tomáš Řehák charakterizoval knihovníka jako Saturnina, osobnost milující plnění těžkých neobvyklých úkolů pro blaho svého pána. Tvzení bylo podpořeno telefonním průzkumem v knihovnách s testovací otázkou týkající se předsednictví v Evropské unii. Někteří odpověděli hned, někteří později, v minimálních případech nijak a nikdy. Avšak z hlasu každého knihovníka, který TO zjistil, bylo patrné nadšení nad tím, že úkol byl zvládnut. Budete-li si však s někým mimo knihovnictví povídat o jeho zkušenostech s využitím knihovní služby, ne vždy budou jeho zkušenosti korespondovat s výsledky tohoto průzkumu. J. P. Kotter doporučuje zaměstnance, který se brání změně, poslat pracovat do podniku zákazníka [Nové zkušenosti mění šéfův přístup, Koster, 2003, s. 117]. Myslím, že tato metoda se nedá nahradit simulovanou potřebou, mystery shoppingem, ale stačí začít hlouběji uvažovat nad zážitky všech přátel knihovníků, kteří líčí návštěvu knihovny jako velké dobrodružství, o které při čerpání veřejné služby nikdo nemá zájem.

Tato situace je alarmující i směrem k výchově nových odborníků. Ne vždy se studenti z povinných praxí vrací s pocitem, že služby poskytované českými knihovnami odpovídají vizím Manifestu Librarian 2.0. Necht' si každý, kdo byl během svého studia na povinné praxi, vzpomene, co tam poznal, a každý, kdo na praxi studenty přijímá, ať vzpomene, jaký obraz knihovny budoucímu odborníkovi předkládá, včetně úkolů, kterými je praktikant pověřen.

Ještě ke vzdělávání budoucích odborníků. Pro úspěšný management změn na úrovni této i budoucích Konceptcí by měla být do knihovnických škol zařazena ještě jedna oblast – lobbying. Strukturu takového lobby školení lze nalézt poměrně rychle na internetu [např. Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy, 1997]. Teď ještě najít dostatek příkladů, slovy J. P. Kottera „dobrých příběhů“ o tom, jak se vlastně za knihovnickví lobbuje. A začít trénovat. V rámci jednodenního kurzu se to asi nezvládne.

Pro realizaci *Koncepce rozvoje knihoven 2011-2014* budou mít klíčový vliv změny legislativy (knihovní zákon, autorský zákon, katalog prací...). Členové současné Ústřední knihovnické rady [Národní knihovna České republiky, 2011] mají v tomto směru nejen hluboké zkušenosti, ale většina z nich se účastnila i přípravy Knihovnického zákona vydaného v roce 2000.

Žijeme v demokratické společnosti a jakkoli se to zdá být složité, občané mají možnost ovlivnit vývoj své země. Není nutné mít hlavu v dlaních a naříkat nad tím, že se nikdy nic nezmění. Ani zákon není tesán do kamene a i zákony je možné měnit. A pokud existuje možnost, jak se to naučit nebo doučit, mělo by se jí využít.

Budou-li knihovnické školy zkvalitňovat své programy, pak je nutné, aby knihovny dokázaly pro takto teoreticky dobře připravené absolventy nabízet prostor pro uplatnění. Vedoucí pracovníci knihoven by se měli výrazně zaměřit na výchovu následníků. Principy odpovědné delegace pravomocí v sobě nesou jeden z lákavých aspektů. Vedoucí, který dokáže delegovat, dát důvěru, podpořit a pomůže řešit případná úskalí, získává čas pro svůj vlastní rozvoj a je vlastně přínosnější pro tým než vedoucí, který pouze řídí a rozhoduje. Jen tak je možné vychovat si nástupce. Náročnost a úskalí takového typu vedení je tak zřejmá, že jí záměrně neuvádím. Ale dobré důvody pro změnu tady jsou.

Vize *Koncepce* nenaplní elitní klub špičkových odborníků; *Koncepce* jasně říká, že každý knihovník v systému knihoven je podporou celého systému. Splnění úkolů *Koncepce* změní život každé knihovně. Správnost tohoto přístupu lze ověřit i na teorii principů změny J. P. Kottera. Je nutné změnit pocity/uvážování každého pracovníka zapojeného do procesu změny.

Jedním z úkolů *Koncepce* by mělo být i to, že proces její realizace pomůže nalézt a propojit další dosud neznámé osobnosti v českém knihovnictví, které upevní dosažené změny a nepoleví. V příběhu *Šéf byl přeložen do Švýcarska* [Kotter, 2003, s. 172] je zachycen právě příběh o situaci, kdy proces změny byl zvrácen poté, co jeho iniciátor byl přesunut do jiné divize. Jeho původní pracoviště se pomalíčku vrátilo do počátečního stavu. Po návratu bylo nutné celý proces změny zahájit znovu.

Proces změn českého knihovnictví je nyní, podle teorie osmi kroků, ve fázi kroku 4 „*Šiřte vizi a získávejte její stoupence*“. Je to fáze, ve které jsou hlavním týmem zapojování další a další zaměstnanci, text vize změny se stává obecně známým a prověřujícím každý krok. Příběh *Spořič monitoru* [Kotter, 2003, s. 109] vypráví o tom, že byla instalována vize změny na monitorech všech zaměstnaneckých počítačů. V této fázi však také J. P. Kotter doporučuje pročistit komunikační kanály a intenzivně o změně komunikovat. I toho si je ÚKR vědoma, návrh na nastavení komunikačních kanálů je zmíněn v zápise z 21. 11. 2010 [Národní knihovna České republiky, 2010].

## **Teorie osmi kroků (podle J. P. Kottera)**

### *Krok první: Posilujte pocit naléhavosti změny*

V této etapě je kladen důraz na vyvolání pocitu nutnosti změny u všech zainteresovaných. Motivace ke změně by měla být prezentována nejen v řeči analýz, ale i v pocitech. Smyslem změny je naplnit očekávání zákazníků. Zaměstnanci chtějí být na práci své firmy pyšní. Pokud tato hrdost není založena na reálném základě, např. proto, že okolí doznalo podstatných změn, pak je nutné i ty nejodmítavější zaměstnance diplomaticky přesvědčit o tom, že je třeba pustit se do změny.

### *Krok druhý: Sestavte vůdčí tým*

Pro proces změny je nutný kompetentní tým mající jednoznačné, rozumově i emocionálně ztotožněné vize změny. Pracovní jednání i celkové vystupování týmu posiluje jeho důvěryhodnost.

**Krok třetí: Formulujte správnou vizi**

Správnou vizi – cílový stav je možné vyjádřit v jedné minutě. A to nejen slovně, ale i graficky, filmem. Vize formuluje emocionální stránku změny; musí být formulována tak, aby mohla být vnímána pozitivně. Pokud se bude realizací změny většina zaměstnanců cítit ohrožena, nikdy ji nepřijmou. Vize je součástí čtverce změny – rozpočet, plán, strategie, vize. Náplní změny je změna pracovního postupu, nikoli abstraktní změna firemní kultury. Teprve zkvalitněný trvale zavedený proces lze zobecnit v principech firemní kultury.

**Krok čtvrtý: Šířte vizi změny a získávejte její stoupence**

Šíření vize by mělo být jednoduché, dobře pochopitelné. Tým vedoucí změnu musí být připraven na hněv a nedůvěru. Klíčové je i chování členů týmu. Neměli by být přistižení při konání v rozporu s vizí změny.

**Krok pátý: Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je**

Je vhodné šířit příběhy o dobré změně. Zaměstnanci, kteří se zapojí do procesu změny, by měli být oceněni. Vedoucí pracovníci, kteří mají ke změně vážné výhrady a brání jí, musí být přesvědčeni o prospěšnosti změny pro zlepšení práce pro zákazníky. S cílem získání kvalitní zpětné vazby z realizované změny je v této fázi vhodné se věnovat i inovací systémů sledování kvality práce.

**Krok šestý: Vytvářejte příležitost k rychlým úspěchům**

Dosažením dílčího úspěchu v procesu změny, jeho ocenění i publicita, výrazně posílí energii k dokončení změny. Zpracování a šíření příběhů se šťastným koncem všem poskytne sílu k tomu, aby přesvědčili pesimisty a cynické pochybovače. Avšak nesmí dojít k manipulaci s fakty. Úspěšné zvládnutí této etapy závisí na správném časovém plánu změny a realistickém rozložení dílčích cílů.

**Krok sedmý: Nepolevujte**

Není nutné zpracovávat dlouhodobé několikaleté vize změn. Změny musí přinést nejen nové postupy práce, ale také odstranit postupy zavedené, přinést zefektivnění práce. Je nutné předem počítat s tím, že se narazí na byrokratické problémy a politikaření. Je nutné také počítat s tím, že některé problémy se budou zdát nepřekonatelné. Byly-li však cíle realistické a opravdu přinesou změnu, pak je možné najít cestu ke změně. Mírou úspěchu je spokojenost zákazníka. Tým vedoucí změnu však nesmí rezignovat na svůj mimopracovní život. Není nic horšího než přepracovaný manažer – jak může šířit pozitivní emoce?

**Krok osmý: Upevněte dosažené změny**

Dosažené změny mění firemní kulturu. I zaměstnanci, kteří do organizace nastoupí poté, co změna proběhla, by měli být seznámeni s příběhem změny, měli by vědět, jak se podnik vyvíjel, jak vznikaly jednotlivé pracovní postupy a procesy. Při seznamování s těmito příběhy je rozumné používat neformálních prostředků, není nutné jim věnovat mnoho času, důležité je, aby byly přesvědčivé a pravdivé.

**Jaký je cíl tohoto článku, komu je určen?**

Jedním z cílů je představení specifického odvětví managementu – managementu změn v principech psychologického přístupu – knihovnické veřejnosti. Upozornit, že pro tuto oblast existuje několik teorií a lze na ni nahlížet systémově, projektovým, rozumným způsobem. Graficky lze přesně zpracovat etapy realizace změny, komunikační kanály i řídicí mechanismy. Projektový manažer se může opřít o dobré literární zázemí. Na druhou stranu je nutné vždy pracovat nejen tímto přesným způsobem, ale uvědomit si, že je nutné změnit emocionální stránku přístupu lidí k práci. Tento postup, který je založen na principu leadershipu, považují za neefektivnější. Samozřejmě křehkost lidských emocí i individuální vnímání každé osobnosti je velmi náročné. Nicméně pravdou

rozhodně je, že v rámci firemní kultury lze vytvořit atmosféru kolektivní emoce. Jakkoli taková představa zavání sociálním inženýrstvím v komunistickém duchu, je to jediná metoda, jak vytvořit spolehlivý a trvalý tým.

Má vůbec publikování o principech managementu smysl? Vždyť mnoho vedoucích pracovníků v českých knihovnách považuje tyto teorie za nadbytečné, při práci se řídí vrozenými dispozicemi pro řízení a dosahují také velmi dobrých cílů. Domnívám se, že teorie managementu je důležitá, nicméně nelze ji pojímat pouze jako doplňkové vzdělání. Každý, kdo měl možnost pracovat s odborným konzultantem, poradcem, brzy pozná, že tento teoreticky dobře vybavený odborník dokáže pomoci v situaci významných strategických rozhodnutí lépe a efektivněji, než když se vedení týmu ujímá osobnost odborníka přímo zainteresovaného v problému. Osobnost, která má často už dopředu na problém vlastní názor. Znalost teorie managementu na obou stranách, tedy odborného pracovníka i toho, kdo řídí proces (např. změny nebo tvorby strategie), je přínosem a proces práce může pouze usnadnit. Při oboustranné snaze o dosažení výsledku je výhodou znalost umožňující kontrolu nad tím, zda proces změny nebo tvorby strategie probíhá správně.

Domnívám se, že teorie managementu patří tedy ke vzdělání každého, nejen vedoucího pracovníka (tedy i toho, kdo je řízen). Kariérní postupy v českém knihovnictví mne zatím nepřesvědčily o tom, že by absolvent měl šanci rychle postoupit na vedoucí místo, kde by mohl poznatky plně rozvinout, nicméně v jednom podstatném kroku lze tyto znalosti uplatnit okamžitě po absolvování školy. Znalosti doporučuji aktivovat při výběru zaměstnání a jejich pomocí dokázat najít takový typ organizace, jejíž podniková kultura odpovídá principům jemu blízkým. Při přijímacích pohovorech by se uchazeč měl vždy dozvědět, jaká perspektiva jej čeká, zda se jeho startovací pozice může časem změnit na jinou. Je legitimní ptát se, jaké jsou možnosti dalšího vzdělávání, jestli má zaměstnavatel potenciální zájem o jeho vzdělávání a kariérní růst. Znalost managementu dodá potřebné znalosti, jak správně formulovat otázky u přijímacího pohovoru. Je jasné, že počet vedoucích míst v organizační struktuře každé instituce není nevyčerpatelný, ale počet týmů zapojených do úkolů změny a inovací je širší. Jen je nutné oprostít se od škatulkování v rámci oddělení a označování specialistů. Vždy je výhodnější, když i rutinní činnost provádí vzdělaný odborník; nicméně je nutné jeho pracovní náplň vždy zkombinovat tak, aby měl prostor pro uplatnění svých dalších schopností. Znalost managementu lidských zdrojů by měla být, zvláště u studentů a absolventů, při nástupu do praxe zaměřena na sebehodnocení, znalost vlastní hodnoty pro týmovou práci.

Druhým cílem tohoto textu bylo zdůraznění potřeby paměti instituce, vytváření a zachycování dobrých příkladů, příběhů. Můžeme to nazvat ekonomickými pohádkami nebo případovými studii. Můžeme publikovat, můžeme dělat rozhovory, můžeme točit filmy. Po staletí ověřená praxe přínosu vyprávění jako jednoho ze způsobů předávání moudrosti je stále platná a neměla by být ztracena ani v době, kdy o sobě vytváříme „instant messages“ na Facebooku. Je však nutné kultivovat i tuto dovednost. V současné době se stává stále atraktivnější formou poznání minulosti forma „oral history“. Správná aplikace této metody do knihovnického výzkumu je jednou z výzev, které před námi stojí. Příběhy ze života knihovny dokládající její jednoznačnou pro-uživatelskou orientaci jsou efektivní formou předání informací i pro uživatele.

Zachycení případových studií úspěšných změn není v současné české knihovnické literatuře mnoho. Zkušenosti jsou sdíleny spíše ústní formou, dokumenty jsou poskytovány často „pod rukou“, neoficiálně. Logicky pak chybí metaanalýzy případových studií řešení jednotlivých problémů, které by zobecňovaly reálné dokumentované zkušenosti. Nemohou je nahradit kvanta účelových studentských výzkumů pro kvalifikační práce, které jsou každoročně zpracovávány na všech knihovnických školách. Tyto výzkumy se orientují na kvantifikovatelné položky. Hodnocení kvalitativních aspektů je potlačováno, např. i z důvodu obavy, že interpretace bude přijata negativně, a z důvodu nízké kompetence k posouzení, např. problémů managementu. Publikování takových výzkumů je v podstatě nulové.

Chybí nám výzkumy managementu knihoven, které by se nezaměřovaly pouze na

kvantifikovatelné položky, ale zkoumaly i emocionální, pocitové složky.

## Příloha: Manifest knihovníka 2.0<sup>1</sup>

### Knihovník 2.0

V r. 2006 Laura Cohen poprvé vystoupila s *Manifestem knihovníka 2.0* (Librarian 2.0 Manifesto) [COHEN, 2006], ve kterém shrnuje principy, dle kterých by se měl moderní knihovník, seznámen s konceptem knihovny 2.0, řídit. Manifest knihovníka 2.0 byl částečně přeložen do češtiny a nachází se takto na wiki Kabinetu informačních věd a knihovnictví Masarykovy univerzity v Brně. Kompletně přeložený ho představila Iveta Procházková ve své bakalářské práci.

- Uznávám, že svět informační kultury se rychle mění, a že knihovny by měly na tyto změny kladně reagovat, aby poskytovaly zdroje a služby, které uživatelé potřebují a chtějí.
- Budu se vzdělávat v oblasti informační kultury uživatelů a hledat způsoby, jak to, co se naučím, propojit se službami knihovny.
- Nebudu bránit svou knihovnu, ale budu se nezaujatě dívat na její situaci a činit upřímná hodnocení o tom, čeho může být dosaženo.
- Budu se aktivně podílet na rozvoji své knihovny.
- Uznávám, že knihovny se mění pomalu; budu s kolegy pracovat na rozšíření naší otevřenosti ke změnám.
- Budu mít odvahu navrhnout nové služby a způsoby poskytování služeb, přestože někteří z kolegů budou vůči změnám imunní.
- Budu si užívat nadšení a zábavu ze změny k lepšímu a budu přenášet své nadšení na kolegy a uživatele.
- Opuštím dosavadní praktiky, existuje-li lepší způsob, přestože ty dosavadní kdysi byly tak skvělé.
- Zaujmu experimentální postoj ke změnám a budu připraven dělat chyby.
- Nebudu čekat, až něco bude perfektní, než to spustím, upravím to na základě zpětné vazby od uživatelů.
- Nebudu se obávat Googlu nebo podobných služeb, spíše jich využiji ku prospěchu uživatelů, zatímco budu poskytovat skvělé knihovnické služby, jež uživatelé potřebují.
- Budu se snažit po uživatelích nevyžadovat, aby viděli věci z knihovnického pohledu, ale spíše utvářet služby tak, aby odrážely preference a očekávání uživatelů.
- Budu ochoten jít tam, kde jsou uživatelé, v online i fyzickém světě, abych mohl vykonávat svou profesi.
- Budu vytvářet otevřené webové stránky, které uživatelům dovolují spojit se s knihovníky, obohacovat obsah, aby byli obohaceni o studijní zkušenost a poskytovali asistenci svým spolupracovníkům.
- Budu se zasazovat za používání otevřeného katalogu, který poskytuje personalizované a interaktivní možnosti, které uživatelé očekávají v online informačním prostředí.
- Budu podporovat svou knihovnu v blogování.
- Budu svým chováním zhodnocovat osobní a profesionální roli knihovníka v kterémkoliv typu informační kultury, který se objeví.

<sup>1</sup> Překlad převzat z bakalářské práce: PROCHÁZKOVÁ, Iveta. Knihovna 2.0 a aplikace některých rysů v automatizovaných knihovnických systémech [online]. Praha : ÚISK, 2009. 55 s. Bakalářská práce. Ústav informačních studií a knihovnictví. Filozofická fakulta. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Jan Pokorný. Elektronická verze práce dostupná v interním systému ÚISK FF UK.

## Literatura

BUŘILOVÁ, Marcela. 2007. Existují dva druhy knihoven: ty, které se změní, a ty, které zaniknou. Ikaros [online]. 2007, roč. 11, č. 12 [cit. 10.03.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.ikaros.cz/node/4447/>. URN-NBN:cz-ik4447. ISSN 1212-5075.

Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy [online]. 1997. Praha : 1997 [cit. 2011-03-10]. Lobování za ekologické problémy. Dostupné z WWW: [http://www.czp.cuni.cz/info/EU/Lobbying/lobbovan\\_za\\_ekologick\\_problemy.htm/](http://www.czp.cuni.cz/info/EU/Lobbying/lobbovan_za_ekologick_problemy.htm/).

COHEN, Laura. 2006. *A Librarian's 2.0 Manifesto* [online]. 2006. Library 2.0 : An Academic's Perspective. Dostupné z WWW: [http://liblogs.albany.edu/library20/2006/11/a\\_librarians\\_20\\_manifesto.html/](http://liblogs.albany.edu/library20/2006/11/a_librarians_20_manifesto.html/).

COX, Jeff. 2010. *Read, Get It, Improve, Prosper!* [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. About bussiness novels. Dostupné z WWW: [http://www.jeffcox.com/jcblog/?page\\_id=32/](http://www.jeffcox.com/jcblog/?page_id=32/).

ČECH, Martin. 2008. *Library 2.0 – Knihovna 2.0* [online]. 2008 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <http://library20.webnode.cz/>.

FARKAS, Meredith. 2006. *Skills for the 21st Century Librarian. Information Wants To Be Free : A librarian, writer and educator reflecting on the profession and the tools we use to serve our patrons* [online]. 2006-07-17 [cit. 2011-03-14]. Diskuse k článku probíhá průběžně [Poslední diskusní příspěvek k datu zpracování citace datován: November 11th, 2010 at 3:09 pm.]. Dostupný z WWW: <http://meredith.wolfwater.com/wordpress/2006/07/17/skills-for-the-21st-century-librarian/>.

HIATT, Jeff. 2003. *The definition and history of change management : Change Management Tutorial Series* [online]. 2003 [cit. 2011-03-14]. Change Management Learning Center. Dostupné z WWW: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm/>.

HOLMAN, Robert. 2000. Joseph Alois Schumpeter – teorie podnikatele a hospodářského cyklu. Seminář J. A. Schumpeter – ekonom a politik demokracie, 12.05.2000, Jihlava. *Centrum pro ekonomiku a politiku* [online]. Publikováno: 21.02.2002 [cit. 10.03.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=143/>.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. 2003. *Srdce změny : skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2003. 200 s.

Kotter International. 2010. *Kotter International – Home* [online]. Washington : Kotter International, 2008 [cit. 2011-03-10]. The Head and Heart. Dostupné z WWW: <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples/LeadingWithHeadAndHeart.aspx/>.

Kotter International. 2010a. *Kotter International – Home* [online]. Washington : Kotter International, 2008 [cit. 2011-03-10]. Our Iceberg Is Melting – by John Kotter and Holger Rathgeber. Dostupné z WWW: <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples/OurIceberg.aspx/>.

Národní knihovna České republiky. 2010. *Zápis z 21. zasedání Ústřední knihovnické rady* [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2010 [cit. 2011-03-21]. Aktuality ÚKR ČR. Dostupné z WWW: <http://knihovnam.nkp.cz/docs/UKR/UKR21.pdf/>.

Národní knihovna České republiky. 2010a. *Příprava koncepce rozvoje knihoven ČR v letech 2011-2014* [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2010, 17.05.2010 [cit. 2011-03-25]. Dostupné z WWW: [http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03\\_Leg/koncepce2011-14.htm/](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/koncepce2011-14.htm/).

Národní knihovna České republiky. 2011. *Adresář členů ÚKR ČR* [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2011, 15.03.2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z WWW:

---

<[http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=08\\_Spo/adresar\\_clenu\\_ukr.htm/](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=08_Spo/adresar_clenu_ukr.htm/)>.

PROCHÁZKOVÁ, Iveta. *Knihovna 2.0 a aplikace některých rysů v automatizovaných knihovnických systémech* [online]. Praha : ÚISK, 2009. 55 s. Bakalářská práce. Ústav informačních studií a knihovnictví. Filozofická fakulta. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Jan Pokorný. Elektronická verze práce dostupná v interním systému ÚISK FF UK.

PUGH, Lyndon. 2007. *Change management in information services*. Hampshire : Ashgate, 2007. x, 230 s.

RICHTER, Vít. 2010. Připravuje se nová koncepce rozvoje knihoven v České republice. Ikaros [online]. 2010, roč. 14, č. 5 [cit. 10.03.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/6136/>>. URN-NBN:cz-ik6136. ISSN 1212-5075.

Velká ekonomická encyklopedie. 2002. Sestavil a uspořádal Milan Žák a kol. 2. rozšířené vyd. Praha : Linde, 2002. Management změny, s. 424. ISBN 80-7201-381-5.

Wikipedia : the free encyclopedia. 2011. *The Goal* (novel) [online]. c2011 [citováno 15.03.2011]. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=The\\_Goal\\_\(novel\)&oldid=418038275/](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=The_Goal_(novel)&oldid=418038275/)>.