

Článek se zabývá výzvami, kterým museli vedoucí pracovníci čelit během krize v době pandemie nemoci covid19, když bylo třeba zkoordinovat nejen osobní, ale také resortní a institucionální hodnoty. V textu jsou sdíleny zkušenosti Norman Girvan Documentation Centre (NGDC), absolventského informačního centra z doby pandemické. V článku je zdůrazněna významná role vedoucích knihovníků při řešení neočekávaných událostí a jsou zde uvedeny klíčové poznatky z oblasti managementu knihoven během pandemie. Příspěvek zdůrazňuje význam aktivní sebereflexe a vyhodnocování poznatků z oblasti vedení pro efektivní zvládnutí potenciálních krizí.

➤ Konej rychle a buď proaktivní

Schopnost jednat rychle v době krize je klíčová. Oddalování rozhodování v naději na větší přehlednost situace či ze strachu z přijetí špatných rozhodnutí může být, obzvláště během pandemie, nebezpečné. Pokud dojde k chybám, vedoucí pracovníci musí převzít odpovědnost a poučit se z nich. Zásadní je včasná proaktivita již před krizí – např. vytvoření pohotovostních plánů - , ale stejně tak i během ní. Je potom už na vedoucích pracovnících, zda zaujmou píše pasivní roli nebo se rozhodnou podnikat kroky a provést všechny účastníky z této situace.

➤ Přenastavení priorit

Vedoucí pracovníci musí najít rovnováhu mezi bezpečím zaměstnanců, studentů, návštěvníků a požadavky na provoz a služby. Bezpečnost pracovníků by měla být nejvyšší prioritou v každé fázi pandemie, zároveň by však měla odpovídat potřebám návštěvníků a zajišťovat další fungování knihovny. Jednotlivé priority se mohou lišit v závislosti na místních potřebách a prioritách instituce. V případě NGDC bylo prioritou obstarání online informačních zdrojů a elektronických knih. Vedoucí pracovníci musí průběžně přezkoumávat a měnit priority v závislosti na vývoji krize.

➤ Hledání příležitostí v krizi

Následky krize jsou příležitostí pro organizaci, aby znovu získala novou motivaci a směr. Pro vedoucí zaměstnance knihoven je to také jedinečná příležitost, jak přeorganizovat a upravit knihovní prostředí a eliminovat neefektivní postupy, které jsou již dávno zažitě. Období krize také poskytuje vynikající podmínky pro vzdělávání a růst vedoucích pracovníků, kteří si osvojí nové dovednosti, získají sebedůvěru, zvýší se jejich motivace a také se stimuluje jejich vůdcovská identita. Krize ovšem může poukázat na slabiny ve vedení a na potřebu získání nových dovedností a pracovních zkušeností. Krize COVID-19 umožnila vedoucím pracovníkům knihoven rozvinout kompetence, schopnosti a odolnost. V případě NGDC byly například před krizí více oceňovány hard skills, jako je schopnost programovat, zatímco v období krize a po ní byly cennější soft skills.

➤ Navázání spolupráce a společného vedení

Důležitý je jednotný přístup ze strany vedení, který dává přednost spolupráci a delegování odpovědnosti na týmy s různými a jasně definovanými rolemi. Virtuální vedení a týmy pracující na dálku vyžadují pro zajištění kvalitní výuky pravidelnou virtuální komunikaci. Spolupráce by měla probíhat jak interně, tak externě s ostatními odděleními a

společnostmi/organizacemi. Knihovna NGDC využila spolupráce s Jamajskou knihovnickou a informační asociací a dalšími knihovnami, s nimiž si navzájem sdíleli své zkušenosti či funkční postupy pro řešení různých situací.

- Aktivní komunikace

Vedoucí pracovníci by měli zvolit vhodné komunikační kanály a to s ohledem na všechny zúčastněné strany. Pravidelné online schůzky a hovory pomáhají šířit informace a posilovat důvěru v týmu i u jednotlivců. Vedoucí pracovníci musí najít rovnováhu mezi poskytováním dostatečného objemu informací a vytvářením obav či strachu.

- Zdokonalení strategické on-line prezentace

Internetové stránky knihovny musí být optimalizovány pro snazší přístup a orientaci v digitálních službách. Vedení by mělo podniknout účinné kroky k tomu, aby knihovníci byli začleněni do online programů a zajišťovali studentům soustavnou individuální podporu.

- Buďte pravdomluvní a pozitivně naladěni

Než vedoucí pracovníci učiní rozhodnutí, které by mělo dopad na zaměstnance, je velmi důležité, aby projevili pozitivní pohled na věc, vyjádřili zaměstnancům svůj vděk a zohlednili jejich osobní situaci.

- Stanovení dalšího postupu

Management knihoven musí přepsat zásady a přizpůsobit postupy, v nichž zohlední situace, které následky krize nastaly, včetně sociálního odloučení a práce na dálku. Je nutné průběžně přehodnocovat a revidovat strategické priority uvnitř knihovny.

- Sebereflexe

Vedoucí pracovníci by měli provést sebereflexi a výsledky využít v konstruktivní diskusi, která by posloužila jako podklad pro budoucí přístup k řešení krize. Pandemie byla pro většinu manažerů novou zkušeností a období sebereflexe je časem pro přeskupení myšlenek.

NEWMAN, Nadine. Academic Library Leadership Lessons from COVID-19. *Library Leadership & Management*, 2021, 35.2. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z:

<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=76ed46c0-0ce4-42f3-8c66-312c634f55d4%40redis>