

Júnová - Shrnutí zahraničního článku

- BORCHERT, Carol Ann a Lesley BROOKS. Losing Your Budget Without Losing Your Mind: Communicating in a Crisis. *Journal of library administration* [online]. New York: Routledge, 2023, **63**(2), 213-230 [cit. 2023-03-06]. ISSN 0193-0826. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01930826.2022.2159242>.

Jak již název napovídá, hlavním tématem článku je vypořádávání se se škrty v rozpočtu knihovny a důležitost navázání krizové komunikace se zainteresovanými stranami v této situaci. Obsah článku je založen na konkrétním příkladu akademických knihoven na University of South Florida (dále USF), která se s masivním snížením již tak nízkého rozpočtu vypořádávala v roce 2020/2021.

V první části je poukázáno na literaturu věnující se krizové komunikaci jsou zde uvedeny čtyři etapy krizové komunikace popsané Malozzim:

1. Přípravenost na krizovou situaci
2. Počáteční reakce
3. Udržování průběžných nápravných opatření a reakcí v průběhu krize
4. Hodnocení a následná opatření

Tento rámec je i dále ve článku využíván, jelikož blízce odráží zkušenost z praxe na USF. Jako obzvláště důležitý krok je zde vyzdvihnout první - připravenost na krizovou situaci - a to skrze navázání dobrých vztahů a důvěryhodné komunikace ještě před tím, než krize nastane. To je cesta k získání nejlepších šancí na to, že nám zainteresované strany prokáží dobrou vůli a pomůžou krizi překonat.

První etapa v knihovnách USF musela nastat velice rychle a částečně se kvůli časové ose fiskálního roku překrývala s fází druhou. Řeči o možných škrtech v rozpočtech se začaly univerzitou šířit na jaře 2020, nikdo však netušil, v jaké míře. Knihovna již za posledních 10 let zažila kumulativní snížení počtu zaměstnanců o 39% kvůli stagnujícím rozpočtům a rostoucím výdajům, propouštění tedy jako řešení nepřicházelo v úvahu. Knihovna tak musela připravit své zaměstnance, vedení univerzity a své uživatele na ořezání knihovního fondu.

Finální podobu sníženého rozpočtu o 15,3% dostaly knihovny USF v srpnu 2020 s tím, že všechny škrty musely provedeny do 1. ledna 2021. Kvůli rozsahu snížení a impaktu na knihovní kolekci skrz všechny obory bylo třeba dát dohromady komunikační plán rychle a začít upozorňovat zainteresované strany. V srpnu také již knihovny většinou bývají uprostřed procesu obnovování předplatných a zajišťování objednávek, důležité tak bylo i naplánovat komunikaci a zjištění nejzasších termínů pro zrušení či objednání předplatných u prodejců.

Prvním krokem ke zřízení komunikačního plánu byla identifikace zainteresovaných stran a následné ustanovení řídicích hodnot:

- Podpora fakultních potřeb v oblasti zdrojů
- Maximalizace kontroly nad rozpočtem knihovního fondu
- Posílení fiskální podpory z opakujících se zdrojů financování
- Zapojení pedagogického sboru do rozhodovacího procesu
- Zaměření výdajů na výběr na trvalý, nikoli pronajatý přístup

Pro komunikaci bylo zajištěno množství komunikačních kanálů - e-mail, informační webové stránky, blogy, infografiky, kontaktní formuláře, prezentace, diskusní fóra a fakultní kontaktní struktura.

Ve fázi nápravných opatření se knihovny setkaly s různými odezvami v procesu re-evaluaci nutných opatření. Obzvláště komunikace s fakultami se stala esenciálním, ale nejvíc komplikovaným aspektem. Se snížením rozpočtu se potýkala celá univerzita, ztráta zdrojů knihoven nad rámec jejich vlastních rozpočtových škrtnutí tak byla pro některé součásti bolestivá, knihovna se jim tak snažila vycházet co nejvíc vstříc. Katedry dodávaly své požadavky na tituly nebo i celé balíky periodik, kterých se nechtějí vzdát. V některých případech byla komunikace bezproblémová, některé z požadovaných titulů byly ale velice málo používané, drahé, nebo je knihovny ani nikdy předtím neodebíraly. S dobrou odezvou se knihovny setkaly ze strany prodejců, kteří jim často vycházeli vstříc s flexibilními termíny v průběhu změn.

Ve finální fázi došlo k evaluaci stavu, zaslání dat o něm fakultám a poskytnutí prostoru pro zpětnou vazbu. Pro jednotlivé katedry byl na jaře 2021 vytvořen formulář jako prostor pro vyjádření se k titulům, které musely být vyškrtuty, ale scházejí jim. Seškrtnutí rozpočtu mělo pokračovat i do dalšího fiskálního roku, na rok 2021/2022 byl ale s nástupem nového rektora byl rozpočet vrácen do původní podoby, proto mohlo být velkému počtu žádostí vyhověno.

Na závěr zde přidávám shrnutí pěti nejdůležitějších lekcí, které si z tohoto procesu knihovny odnesly:

1. Komunikovat s prodejci a nebát se zařádat je o slevy či změny termínů
2. Zapojit do změn fakulty
3. Být transparentní a otevřený v komunikaci
4. Podávat pravidelně informace o stavu krize
5. Poděkovat stranám, které pomohly v překonání krize