

KNIHOVNA PRO KRAJ – KNIHOVNA PRO MĚSTO Změna je příležitost ne nutné zlo

Zdeňka Friedlová, Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně

Kdo jsme a kam směřujeme

Žijeme v neustále se měnícím světě. Knihovny prošly v uplynulých 15 letech výrazným vývojem, který nesouvisel pouze s rozvojem informačních technologií. Mnohé veřejné knihovny přehodnotily své základní funkce a nabízejí svým uživatelům kromě knihovnických a informačních služeb, které samotné prošly významnými změnami, celou řadu služeb a aktivit dalších. Namátkou zmíním např. vzdělávací aktivity knihoven, činnosti související s vytvářením komunitních center v knihovnách a rolí knihoven v integraci některých skupin obyvatel, podstatné rozšíření nabídky kulturních a odpočinkových aktivit pro veřejnost. Nové technologie přinášejí do knihoven nové typy dokumentů, nové metody práce a širší možnosti uspokojit požadavky uživatelů. Budoucnost patří hybridním knihovnám, spojujícím přednosti knihoven klasických s vymoženostmi knihoven digitálních.

Při zpracování koncepce knihovny, vytvoření vize, strategických směrů a cílů knihovny a jejich konkretizaci do plánů činnosti bychom vždy měli vycházet z průzkumu uživatelských potřeb a trhu, z místních podmínek, z požadavků našich zřizovatelů, z vývoje oboru. Je třeba, abychom si trvale pěstovali nástroje zpětné vazby od uživatelů, veřejnosti a od vlastních spolupracovníků. Při sledování změn a při reakci na ně, bychom měli mít stále na mysli i nezastupitelnou paměťovou roli knihoven a odpovědnost uchovat pro příští generace tu část literárního dědictví, za kterou neseme zodpovědnost.

Řízení změn na příkladu Krajské knihovny Františka Bartoše

Jak už bylo řečeno, změny a reakce na ně jsou součástí každodenního života, potýkají se s nimi všechny organizace a firmy. Není proto divu, že v teorii řízení a v literatuře, která se této oblasti věnuje, vznikl celý samostatný segment nazývaný v češtině „Řízení změn“ (Change management). Opakovaně se zde zdůrazňuje, že nestačí jednou za čas připravit a realizovat zásadní změnu, např. provést reorganizaci, ale že organizace ve své každodenní činnosti musí být schopná podstatné změny registrovat a přiměřeně na ně reagovat. Zvláštní situace nastává, pokud organizace musí na základě

vnějšího nebo vnitřního podnětu v krátkém čase provést zásadní změnu, která zasáhne do její organizační struktury a všech oblastí činnosti. Taková situace nastala po roce 2002 v tzv. nových krajských knihovnách v Karlových Varech, Havlíčkově Brodě, Pardubicích a Zlíně, tedy v krajích, kde před reformou veřejné správy a před vydáním knihovního zákona (http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/01_index.htm) nepůsobily státní vědecké knihovny. Tyto knihovny měly do roku 2002 statut okresních knihoven a plnily současně městskou funkci. Rozhodnutí zákonodárců, aby v každém kraji byla krajská knihovna, která by zabezpečovala činnosti stanovené zákonem, bylo logické a souběh dlouho připravovaného vydání knihovního zákona s vyvrcholením reformy veřejné správy byl v tomto směru šťastný.

Ráda bych ve svém příspěvku popsala na konkrétním případu, jak jsme se s touto zásadní změnou vyrovnali, čím jsme se řídili a čeho bychom se chtěli případně vyvarovat do budoucna. Současně bych chtěla popsat zásady, kterými se řídíme, když současně fungujeme jako knihovna městská a krajská. Konkrétní změny, o kterých budu dále hovořit, se týkaly jen malého počtu knihoven v tzv. nových krajích. Zkušenosti, které jsme získali, však mohou být užitečné i v jiným knihovnám, protože zásadní změny mohou potkat kohokoliv a kdykoliv.

Vznik krajské knihovny Zlínského kraje

Zlínský kraj vznikl 1. ledna 2000. Skládá se ze čtyř okresů: Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Úlohu krajské knihovny zde plní od 1. ledna 2002 Krajská knihovna Františka Bartoše (KKFB) ve Zlíně, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Vznikla z Knihovny Františka Bartoše ve Zlíně, která plnila okresní a městskou funkci pro okres Zlín a Statutární město Zlín. Tyto funkce – krajskou, okresní a městskou – plní KKFB i nadále. Důležitou podmínkou pro plnění krajské funkce – právo na povinný výtisk získala KKFB v roce 2003 (pro periodický tisk v celorepublikovém rozsahu, pro neperiodický v rozsahu regionálním). Už před vznikem krajské knihovny proběhlo několik jednání se Statutárním městem Zlínem (SMZ), jejichž výsledkem byla dohoda, na jejímž základě krajská knihovna plní i nadále městskou funkci a město se na jejím zajištění finančně podílí.

Pracujeme bez konkurence?

Ve Zlínském kraji působí cca 400 veřejných knihoven. Ostatní bývalé okresní knihovny kraje (Knihovna Kroměřížska (KK) v Kroměříži, Knihovna Bedřicha Beneše Buchlovana (KBBB) v Uherském Hradišti, Masarykova veřejná knihovna (MVK) ve Vsetíně) jsou zřizovány městy a plní funkce pověřených knihoven pro zajištění výkonu regionálních funkcí.

Všechny tři výše jmenované knihovny jsou dlouhodobě budovány na velmi dobré odborné úrovni a patří k předním veřejným knihovnám na Moravě i v rámci České republiky. Díky spolupráci s nimi se ve Zlínském kraji daří plnění regionálních funkcí knihoven. Tyto knihovny jsou velmi aktivní a svou činností často inspirativní.

Ve Zlíně působí Univerzitní knihovna Univerzity Tomáše Bati (UTB), knihovna v Krajské Baťově nemocnici, řada knihoven školních, knihovny Muzea jihovýchodní Moravy a Krajské galerie výtvarného umění, farní knihovny a několik odborných knihoven. Všechny tyto knihovny mají svůj okruh uživatelů, není nutný konkurenční „boj o klienta“, naopak se knihovny snaží o spolupráci v několika oblastech (vzdělávání knihovníků, organizace společných akcí, ediční činnost).

Univerzitní knihovna je veřejně přístupná, slouží však především studentům a pracovníkům UTB. Fakultní knihovna s úzce specializovaným fondem vyrostla ve výkonnou instituci. V blízké budoucnosti získá nové, architektonicky velmi zajímavé prostory, které jistě budou pro návštěvníky lákavé.

Ve Zlíně je řada institucí a sdružení, které se věnují kulturním a vzdělávacím aktivitám (Městské divadlo, Filharmonie Bohuslava Martinů, krajská galerie a několik soukromých galerií, Muzeum jihovýchodní Moravy, Dům kultury, kulturní institut Alternativa, několik zařízení, které se věnují zájmovým aktivitám dětí a mládeže, Univerzita třetího věku při UTB, folklorní soubory, spolky...). Kulturní a vzdělávací aktivity krajské knihovny jsou doplněním poměrně široké nabídky. Postupem času jsme si našli svoje místo především v oblasti přednášek a besed. Někdy nám dělá problém, že akce ve městě nejsou časově koordinovány a dochází k souběhu dvou podobných akcí.

Zákonný rámec změny

Mnohokrát jsme v minulých letech ocenili, že knihovní zákon, který má svá pozitiva i negativa, definoval úkoly krajských knihoven poměrně jasně. Výhodou bylo, že v době, kdy se připravoval vznik KKFB, byl už knihovní zákon znám a zřizovatel ho respektoval při formulaci zřizovací listiny KKFB. Orgány kraje, které se podílely na přípravě zřizovací listiny, se ale neomezily pouze na povinnosti vyplývající ze zákona a předchozího statutu okresní knihovny, ale uložily knihovně i úkoly další, mj. podstatné rozšíření ediční činnosti – zřízení Edice Zlínský kraj a vydávání kulturně společenského časopisu ZVUK Zlínského kraje. Zadání ze strany zákona a zřizovatele tedy bylo poměrně jasné.

Teorie a praxe

Musím říci, že v době vzniku krajské knihovny neměl nikdo z vedení knihovny dostatek času přečíst si literaturu týkající se řízení změn. Byli jsme zaměstnáni převodem majetku a pracovníků a všemi náležitostmi, které s tím podle právních předpisů souvisely. Krajská knihovna ve Zlíně vznikla jako nový právní subjekt (netýkal se nás převod ze zákona) a bylo nutno znovu uzavřít smlouvy se všemi subjekty (od elektrárny, přes dodavatele až po odvoz odpadu). Osvědčilo se nám všechny podstatné kroky konzultovat s právníky. Nebyl dostatek času a sil zpracovat a pregnantně formulovat novou vizi a strategii. K tomu jsme se dostali až po 4 letech fungování krajské knihovny. Stručné koncepce a formulace toho, co jsme, kam směřujeme a jak toho chceme dosáhnout, jsme ale zpracovali. Na jejich komunikaci a sdělení všem pracovníkům bylo poměrně málo času a ne vždy se nám to zcela dařilo. Hlavní část se odehrála na poradách, při debatách v pracovních týmech, které vznikaly pro řešení konkrétních úkolů, a také při osobní komunikaci s jednotlivými pracovníky. Velmi jsem v té době ocenila roli a postoj většiny vedoucích oddělení, kteří museli zajišťovat bez přerušování činnost všech úseků a služeb a přitom „za pochodu“ řešit nové úkoly související s krajskou funkcí. Žádný, byť sebelepší vrcholový management nemůže řídit všechny proměny. Není to v jeho silách, i kdyby pracoval 24 hodin denně. Změna musí být věcí všech.

S některými úkoly jsme se vyrovnali poměrně rychle, některé doposud řešíme a dotahujeme.

Základní východisko

Základním krédem, které jsme se snažili neustále si opakovat, bylo, že naši **uživatelé nesmí poznat změnu zřizovatele ve zhoršení služeb, naopak, že nabídka služeb by se měla rozšiřovat a služby zkvalitňovat.** Příznivé bylo, že hlavně v prvních třech letech fungování krajské knihovny jsme měli poměrně velkou finanční částku na nákup knihovního fondu, která se výrazně projevila v přírůstku knihovního fondu. Podařilo se nám alespoň částečně navýšit počet pracovníků, kteří zajišťovali činnosti, které byly pro krajskou knihovnu nové. Nepodařilo se nám zatím získat dostatečně velké prostory pro činnost krajské knihovny a rozšiřování služeb a museli jsme hledat náhradní řešení formou zřízení detašovaného pracoviště a pronájmu skladových prostor.

Městská funkce a dva „zřizovatelé“

Jak už jsem uvedla, město Zlín se podílí na financování městské funkce knihovny a zajištění podmínek pro její činnost. Byla uzavřena smlouva

mezi SMZ a krajskou knihovnou, kterou schválila Rada Zlínského kraje. Smlouva zahrnuje i péči o 3 obvodní knihovny a 12 menších poboček.

Vzhledem k tomu, že město Zlín se podílí na financování knihovny a bezplatně zapůjčilo prostory pro Ústřední knihovnu, obvodní knihovny a pobočky, museli jsme vzít na vědomí, že máme v podstatě dva „zřizovatele“ (nikoli samozřejmě doslovně), se kterými je nutno komunikovat a respektovat jejich rozhodnutí. Znamená to pro nás dvojitě sestavování rozpočtu a jednání o něm, oddělenou evidenci čerpání prostředků z města a kraje. Informujeme město průběžně o všech krocích, které se týkají zajištění městské funkce a konzultujeme s ním zásadní kroky jako jsou např. zrušení nebo vznik nových poboček, jejich rekonstrukce a vybavení. V některých krajích došlo v průběhu uplynulých let z různých důvodů k oddělení městské a krajské funkce. V roce 2002 vykonávalo souběžně krajskou a městskou funkci osm knihoven, na konci roku 2006 to bude pravděpodobně jen šest knihoven. Pochybnosti nad sloučením obou funkcí se u nás objevovaly spíše na straně zřizovatele – Zlínského kraje – především pokud se týká provozování obvodních knihoven a poboček. Naše argumentace proč zachovat stávající stav se opírala především o zájmy daňového poplatníka a o to, že tato činnost je plně hrazena městem a nezatěžuje krajský rozpočet. Dalším důvodem bylo, že především v obvodních knihovnách byl budován velmi kvalitní knihovní fond a krajská knihovna by ho po oddělení těchto knihoven postrádala. Město si nezřídilo svou vlastní knihovnu ani po zániku bývalé knihovny Domu kultury v roce 2004, která dlouhá léta plnila funkci druhé veřejné knihovny ve Zlíně. Po vzájemné dohodě s krajem převedlo část fondu této zrušené knihovny na krajskou knihovnu a podpořilo vznik nové obvodní knihovny. V roce 2005 pak byly všechny tři obvodní knihovny a Ústřední knihovna propojeny do jedné online sítě.

Nevýhodou spojení krajské a městské funkce do jedné instituce je nebezpečí stagnace a zneužití „monopolního“ postavení. Tomu ale úspěšně brání tlak veřejnosti, konkurence jiných institucí i vnitřní mechanismy, pokud jsou správně nastaveny. Zásadní je také profesní odpovědnost. Odpovědný lékař nezačne svou péči o pacienty zanedbávat jenom proto, že je v malém městě jediný. Problémem je nezastupitelnost knihovny v případě jejího nezbytného uzavření např. z důvodu rekonstrukce, změny systému, havárie.

Tři odpovědnosti a vize

V prvních letech fungování krajské knihovny jsme nenašli čas k promyšlení „namalování“ a komunikaci nové vize. Události běžely velmi rychle a problémy bylo třeba řešit bez odkladu. Museli jsme tedy pracovat s přechodnou vizí, která se vztahovala k samotné změně, řešili jsme, jak by

měla knihovna vypadat po změně a co by tato změna měla přinést. Teprve v roce 2005 jsme se dostali v návaznosti na zpracování „Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji“ (http://www.kr-zlinsky.cz/vismo/450019/kultura_koncepce.pdf) k vytvoření „Koncepce rozvoje organizace na léta 2006 – 2015“ a stanovení vize:

„Knihovna – prostor pro studium, kulturu a setkávání, kde se spojuje literární bohatství s moderními informačními trendy.“

Vize by neměla být jen krásným obrazem, ale i vyjádřením závazku.

Miloš Toman v publikaci Řízení změn (Praha, Alfa Publishing 2005) zdůrazňuje, že vize musí stát jako ševcovská trojnožka na třech pilířích: odpovědnosti k zákazníkům (uživatelům), odpovědnosti k pracovníkům a odpovědnosti k majitelům (zřizovatelům). Měla by být jednoduchá, srozumitelná a formulována pozitivně. Důležité je, aby vize byla komunikována a oslovila pracovníky.

Čtyři dimenze

Od samého začátku jsme si museli zvyknout na to, že naše činnost má čtyři dimenze:

- městskou (definovanou ve smlouvě, ale neustále se proměňující, tak jak se mění potřeby našich uživatelů),
- okresní (nadále přímo zajišťujeme pro okres Zlín regionální funkce),
- krajskou – definovanou povinnostmi v knihovním zákoně a ve zřizovací listině,
- celostátní, vyplývající z knihovního zákona.

Na první pohled to vypadá komplikovaně, ale vše se zjednoduší, pokud se na všechny úkoly z těchto čtyř oblastí díváte z pohledu uživatele, tzn. zda daná činnost má pro něj smysl, je užitečná a efektivní.

Pět principů, kterými se snažíme řídit

- Princip zájmu uživatele
- Princip otevřenosti a informovanosti
- Princip spolupráce, spoluodpovědnosti a respektování důležitosti každé práce
- Princip transparentnosti finančních toků
- Princip zpětné vazby

Šest věcí, které by vedení knihovny při příští změně mohlo udělat lépe:

- intenzivně využít první časové stadium změny (v našem případě první dva roky), pro zásadní kroky, pak už je obtížné zavedené věci měnit,
- nenechat se zahrnout valící se operativou a narůstajícími byrokratickými požadavky,
- věnovat více pozornosti kontrole, jak jsou zpracované koncepční materiály konkrétně naplňovány v praxi,
- nelitovat čas na pravidelné průzkumy názorů uživatelů, nespokojovat se s nárazovými průzkumy a průběžnou anketou na webu knihovny,
- komunikovat intenzivněji s řadovými pracovníky,
- zabránit přetížení klíčových pracovníků.

Poslední bod považuji za velmi důležitý. Jak už to bývá, vykristalovala se i při této změně užší skupina lidí, která nesla její hlavní zátěž. Byli to lidé, kteří pochopili nezbytnost kroků, která je třeba udělat, a byli ochotni a schopni k běžné pracovní náplni přijmout nové úkoly a hledat nová řešení. Odměnou jim byla – pokud se věc podařila – profesionální satisfakce a někdy i pochvala. Vedlejšími důsledkem bylo množství přesčasové práce a práce o víkendech. Takové nasazení by nemělo být trvalé a nesmí být zneužíváno.

Poznámka na závěr

Je jistě dobře, že knihovny reagují na konkurenční nabídky jiných subjektů rozšiřováním nabídky svých služeb. Neměli bychom přitom ale zapomínat na to, co je naším základním posláním, a to ze dvou důvodů:

Domnívám se, že veřejnost od nás očekává především kvalitní poskytování knihovnických a informačních služeb, a to operativně, kvalifikovaně, v dostatečné šíři nabídky, uživatelsky příjemně, „Nadstavbové“ aktivity, které jsou pro knihovnu velmi důležité a pomáhají zvýšit její prestiž, zviditelnit se a přivést do knihovny další návštěvníky, by neměly být na úkor kvality, šíře a rychlosti poskytovaných knihovnických a informačních služeb.

Druhým důvodem je, že bychom se neměli stát pro veřejnost nečitelným subjektem. K udržení si své pozice na trhu kulturních, informačních a vzdělávacích služeb je třeba zachovat si svou specifičnost. Pokud se pustíme do dalších oblastí, které jsou doménou jiných profesí, neměli bychom to dělat amatérsky. Jednou z klasických marketingových pouček je, že chceme-li na trhu dosáhnout mimořádných výkonů, musíme se od konkurence. Napodobování cizí strategie nemá valný smysl.