

## LIBER Emerging Leaders 2017-2018

Zpráva z úvodního semináře: Patras, 2.-4.7. 2017

**Zpracovaly: Lenka Němečková (ČVUT), Klára Rösslerová (UK), Hana Landová (ČZU)**

Tak, jako je pro české vysokoškolské knihovny zastřešující organizací Asociace knihoven vysokých škol ČR, na evropské úrovni tuto funkci plní Asociace evropských vědeckých knihoven LIBER (Association of European Research Libraries, <http://libereurope.eu/>). Tato asociace existuje již od roku 1971 a v současnosti sdružuje více než 400 národních, univerzitních a jiných knihoven z více než 40 zemí. Od roku 2011 se věnuje i vzdělávání pracovníků knihoven na vedoucích pozicích, a to v rámci dvou programů: LIBER *Emerging Leaders Programme*<sup>1</sup> a *LIBER Journées for Library Directors*<sup>2</sup>. Druhý jmenovaný program je věnován rozvoji pokročilých manažerských dovedností a strategického myšlení. Detailněji se ale budeme věnovat programu LIBER Emerging Leaders. Ten je určen pro pracovníky vědeckých a vysokoškolských knihoven, kteří jsou již ve vedoucích pozicích, ale mají potenciál stát se řediteli a ředitelkami. Od roku 2011 proběhly tři běhy tohoto kurzu, kterými prošlo 57 účastníků. V současném, čtvrtém, kurzu je účastníků 26. Zároveň se kurzu poprvé účastní i knihovníci z České republiky, a to hned v počtu tří.

Roční program je otevírán jednou za dva roky a zahájen je úvodním seminářem, vždy v termínu před konáním LIBER Annual Conference, tj. na přelomu června a července. Již před zahájením úvodního semináře jsou účastníci seznámeni se svým tutorem, který je bude provázet po celý následující rok a na kterého se mohou obracet se svými dotazy a problémy, které v průběhu kurzu řeší. Tutori jsou ředitelé velkých evropských univerzitních knihoven, kteří sami často programem prošli. Ve spolupráci s tutorem si navíc účastníci zvolí některou z evropských univerzitních knihoven, do které jedou na individuální týdenní stáž, resp. jsou seznámeni s ředitelem, kterého týden stínují, a který je jejich odborným mentorem. Knihovny, které jsou takto navštíveny, jsou vytipovány s ohledem na podobnost s domovskou knihovnou účastníka, tedy aby knihovna byla podobně veliká, podobně strukturovaná nebo řešila podobné problémy.

Během celého roku spolu účastníci programu komunikují: během úvodního semináře jsou rozděleni do malých skupin. V těchto skupinách pak spolu účastníci prostřednictvím konferenčních hovorů nebo videohovorů pravidelně sdílí novinky z pracovního života a vzájemně se motivují. Program je uzavřen závěrečným setkáním, které se opět koná v termínu těsně před výroční konferencí LIBER (Pozn.: LIBER Annual Conference 2018 se bude konat v Lille ve Francii).

Podmínkou přijetí do programu je kromě velmi dobré znalosti angličtiny alespoň tříletá zkušenost na některé z vedoucích pozic v rámci knihovny (vedoucí oddělení, vedoucí dílčí knihovny, zástupce ředitele apod.), doporučení ředitele knihovny, členství vysílající instituce v LIBER a hlavně přesvědčivý motivační dopis a kvalitní odborný životopis. Úvodní i závěrečný kurz je zpoplatněn částkou 650 EUR.

---

<sup>1</sup> Informace o programu jsou dostupné na: <http://libereurope.eu/emergingleaders>

<sup>2</sup> Informace o programu jsou dostupné na: <http://libereurope.eu/liber-journees-for-library-directors/>

Úvodní seminář k LIBER Emerging Leaders 2017-2018 se konal v řeckém Patras, ve dnech 2. - 4. července. Seminář byl vyváženou směsicí podrobného poznávání osobnostních charakteristik a získávání manažerských dovedností. Byl postaven na poznání sebe sama a představení zásad, jak vést pracovní tým a využít při tom právě znalost svých vlastností i vlastností jednotlivých členů týmu. Hlavním cílem semináře bylo upozornit na aspekty, které bývají často přehlížené, avšak hrají v efektivitě pracovního týmu významnou roli.

Vcelku logicky byl seminář poskládan chronologicky do tří základních kategorií, které na sebe plynule navazovaly: osobnostní charakteristiky sebe sama – vytváření strategie a strategické plánování – vedení týmu. Na závěr následovaly úkoly, jak vybrané poznatky v průběhu následujícího roku implementovat do své praxe, čeho si ve své pracovní praxi více všimnout a jak na sobě v průběhu roku dále pracovat.

Základem semináře bylo poznání sama sebe. K tomu vedly tři testy, které všichni účastníci vyplnili ještě před samotným seminářem a v jeho průběhu jsme výsledky diskutovali v kontextu daných problematik. Jednalo se o tyto testy:

- Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) – stanovení typu osobnosti.
- Thomas Kilmann Instrument (TKI) – tzv. conflict-handling behavior - test určený ke zjištění, jak máme tendenci se vypořádat s konfliktními situacemi.
- Emotional Intelligence profiling (EI) – intrapersonální a interpersonální emoční inteligence, míra sebeuvědomění i přístup ke spolupráci s lidmi okolo.

Tyto testy ukázaly naše přirozené tendence jednání z různých aspektů a v různých situacích. Ukázaly naše silné a slabé stránky, poukázaly na to, jak tyto vlastnosti mohou působit na celý tým a vysvětlily, jak s nimi dále pracovat v každodenní pracovní praxi, v rámci působení v týmu a jeho vedení. Zajímavou zkušeností bylo sdílení vlastních výsledků ve skupině, kde si každý účastník uvědomil, jak rozdíl v typu osobnosti může působit na řešení stejných pracovních úkolů a tedy jak je znalost osobnostních charakteristik druhých významná při budování týmu a týmové práci.

Seminář pokryl následující dovednosti:

1. **Rozvoj osobnosti.** Byli jsme seznámeni s metodou určení profilu osobnosti dle MBTI, blíže byly vysvětleny jednotlivé typy i charakteristiky tohoto modelu. Bylo poukázáno na skutečnost, jak výsledky testu MBTI interpretovat pro vlastní jednání i pro jednání spojená s vedením týmu.

2. **Vytváření strategie.** Cílem tohoto okruhu bylo nás seznámit s aspekty, na které je nutné se soustředit při vytváření vize a strategie knihovny a jak zpracovat úspěšnou strategii.

3. **Vedení lidí, umění motivovat.** V rámci tohoto okruhu jsme byli seznámeni s řadou metod a cvičení, které vedou k umění správně jednat s lidmi, efektivně je motivovat dle jejich typu osobnosti. Toto je základem správné komunikace v týmu, která vede ke zvýšení efektivity týmové práce. V rámci tohoto modulu byly podrobněji představeny následující metody:

- Umění dotazování a formulace motivačních otázek (tzv. powerful questions). Jak správně formulovat otázky pro efektivní motivaci druhých k vyřešení daného úkolu či problému. Otázky vedoucí k sebereflexi a nahlédnutí na problém jinými očima.
- Johariho okno.

- Příčiny selhávání / dysfunkce týmů – na základě publikace: Patrick M. Lencioni: *5 příčin selhávání týmů* (The Five Dysfunctions of a Team), 2002, v češtině 2009.
- Procvičování poskytování a přijímání zpětné vazby.

Samotný program byl dále doplněn prezentacemi tří úspěšných ředitelů knihoven k jednotlivým tématům. Měli jsme možnost seznámit se s následujícími řečníky:

**Wilma van Wezenbeek (TU Delft)** – rozvoj osobnosti aneb osobnostní předpoklady úspěšného ředitele univerzitní knihovny. Jaké aspekty a vlastnosti sama vnímá, že jí dopomohly k vytvoření velmi efektivní a úspěšné univerzitní knihovny (téma 1).

**Anja Smit (Utrecht University)** – vytváření vize a strategie rozvoje knihovny (téma 2).

**Josep Torn (European University Institute, Florencie)** – vedení lidí a projektů na základě zvládnutí předchozích předpokladů: 1. znalost sebe sama; 2. znalost projektu a jeho cílů; 3. znalost a schopnost vedení týmu k naplnění stanovených cílů.

Je nutné podotknout, že mnohé na semináři zmíněné a probírané metody jsou vhodné zejména pro velké a organizačně rozvětvené knihovny. Knihovna velikosti centrální vysokoškolské knihovny v ČR často velikostí odpovídá de facto jednomu oddělení zahraničních knihoven a porovnání je tedy obtížné. Odlišnosti jsou také mezi pracovním prostředím, zvyky a firemní kulturou jednotlivých institucí. Nicméně je vhodné o všech těchto metodách - a i odlišnostech - vědět a znát jejich principy.

Kromě oficiálního průběhu semináře již teď vznikají neformální iniciativy a prvky spolupráce a rozvíjení kontaktů mezi účastníky kurzu. Bylo například svoláno neformální pracovní setkání 3. 10. 2017 v Londýně<sup>3</sup>, kde jsme diskutovali o zkušenostech vedení týmu a prvních snahách implementace některých naučených praktik (MBTI pro nové uchazeče; 5 dysfunkcí týmu; způsob komunikace a setkávání týmu vedení knihovny apod.) a někteří se podělili o své zkušenosti z již absolvované stáže.

Celý kurz LIBER Emerging Leaders je teprve ve své první polovině, ale již teď přináší mnoho inspirace nejen do prostředí mateřských knihoven účastnic kurzu, ale i do činnosti AKVŠ. Potvrzuje se fakt akcentovaný na některých z uplynulých akcí AKVŠ, že je velmi důležité věnovat se nejen řešení každodenních provozních problémů a postupnému zkvalitňování služeb a rozšiřování fondů, ale také otázkám vizí a strategií - nejen pro jednotlivé knihovny, ale například i pro segment vysokoškolského knihovnictví jako celku. A kvalitní rozvoj knihoven není a nebude možný bez odborného i osobnostního růstu lidí, kteří knihovny vedou. Důkladné poznání sebe sama, jakožto jednotlivce, který vede (jakkoliv velký) tým lidí, svých předností i slabých stránek, je pro každého, kdo se podílí na vedení knihovny, klíčové. Teprve potom se můžeme poučené a systematicky věnovat rozvoji svých kolegů, týmu jako celku i rozvoji vlastnímu.

AKVŠ se začne v následujícím roce systematicky věnovat vzdělávání vedoucích a ředitelů knihoven - inspirována programem LIBER, ale s přihlédnutím na specifika českého prostředí a s důkladným průzkumem potřeb vedoucích pracovníků našich VŠ knihoven.

---

<sup>3</sup> Za ČR se zúčastnila Lenka Němečková (ČVUT).