

KNIHOVNÍK KNIHOVNA / KOMUNIKACE



LIBUŠE FOBEROVÁ

**DOSÁHNĚTE CO NEJLEPŠÍ KOMUNIKACE
ZA VÝPŮJČNÍM PULTEM KNIHOVEN**

Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě

LIBUŠE FOBEROVÁ

KNIHOVNÍK/KNIHOVNA/KOMUNIKACE

DOSÁHNĚTE CO NEJLEPŠÍ KOMUNIKACE ZA VÝPŮJČNÍM PULTEM KNIHOVEN

Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě

2015

V publikaci jsou použity části článků Efektivní komunikace ve službách 1. – 4. díl, které postupně vyšly v roce 2013 v časopisu DUHA:

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 1. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 1 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-1-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 2. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 2 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-2-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 3. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 3 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-3-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 4. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 4 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-4-dil>

Tato publikace prošla nezávislým recenzním řízením.

Recenzenti: Prof. Ing. Milan Konvit, PhD.

PhDr. Marcela Katuščáková, PhD.

Doc. PhDr. Jaromír Kubíček, CSc.

Mgr. Jarmila Beníčková

Vydavatel: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, příspěvková organizace, 2015

Copyright© Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, příspěvková organizace, 2015

Copyright© Libuše Foberová, 2015

ISBN 978-80-7054-206-4

Obsah

Předmluva	9
1. Knihovny a komunikace – základní terminologické vymezení	11
1.1 Knihovny a komunikace	11
1.1.1 Veřejná knihovna a profesní spolky	16
1.1.2 Veřejné knihovnické a informační služby (VKIS).....	20
1.1.3 Standardy VKIS	23
1.2 Uživatel veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS)	24
1.3 Knihovník	25
1.4 Komunikace	27
1.4.1 Co je komunikace?.....	27
1.4.2 Verbální komunikace	27
1.4.3 Neverbální komunikace	28
1.4.4 Komunikační proces.....	28
1.4.5 Procesní model mezilidské komunikace	29
1.4.6 Identita knihovny	29
2. Knihovník – knihovna – vedoucí	31
2.1 Lídr – vedoucí.....	31
2.2 Efektivní komunikace vedoucího se zaměstnanci.....	33
2.2.1 Nepochopení podstaty komunikace	33
2.2.2 Komunikace je životodárná krev knihovny	34
2.2.3 Přesvědčený zaměstnanec je zaměstnanec na straně vedení	34
2.2.4 Interpersonální komunikace.....	35
2.3 Efektivní komunikace zaměstnanců s vedoucím.....	35
2.3.1 Nedopusťte, aby si vedoucí myslel, že nemáte rádi svou práci	36
2.3.2 Vedoucí si neuvědomuje, že jedná špatně.....	36
2.3.3 Věty, které vedoucí od zaměstnanců neradi slyší.....	36
2.3.4 Vedoucímu dejte najevo uznání	37
2.3.5 Slušné chování se stále ještě vyplácí.....	37
2.4 Umění naslouchat by nemělo vedoucím scházet.....	38
2.4.1 Zaměstnanci jsou zlí	38
2.4.2 Doneslo se mi.....	39
2.4.3 Dobrý vedoucí by měl hovořit, jen když má co říci	39

2.4.4	Nepodceňujte své zaměstnance	40
2.4.5	Vedoucí by měl lidem věřit	40
2.5	Příklady efektivní komunikace	41
2.6	Vedoucí by se měl v komunikaci vyvarovat záporů a rozkazů.....	41
2.6.1	Vedoucí lidi vychovává, což je velmi těžké	42
2.7	Tykání nebo vykání.....	43
2.7.1	Nejhorší je upovídaný vedoucí	44
2.7.2	Vedoucí mají tendenci spěchat	44
2.7.3	Time management.....	44
2.7.4	Nešvary v komunikaci vedoucích.....	46
2.8	Jak komunikovat s problémovými zaměstnanci	46
2.8.1	Koučování je nová příležitost, ne trest!	48
2.8.2	Bez emoční inteligence to nejde.....	48
2.9	Umění jednat s lidmi přináší více osobní spokojenosti	49
2.9.1	Rozhovor by měl korektně ukončit vedoucí	49
2.9.2	Jak se vyvarovat chyb v komunikaci	50
2.9.3	Intrapsychická komunikace.....	50
2.10	Nevhodnou komunikací ztrácí vedoucí důvěru lidí	51
2.10.1	Vyhoďte manažery!.....	51
2.11	Pravidla efektivní komunikace pro vedoucí knihoven	51
2.12	Nehodnoťte, ale naslouchejte	53
3.	Knihovník – knihovna – knihovník.....	54
3.1	Jak vnímáme kolegy	54
3.2	Kolegy si nevybíráme, styl komunikace ano.....	54
3.3	Co nás mrzí na spolupracovnících.....	55
3.4	Síla osobního image.....	56
3.4.1	Buďme sami sebou.....	56
3.5	Příklady z praxe.....	57
3.6	Rogersova metoda komunikace	61
3.7	Pravidla efektivní komunikace s kolegy	61
3.7.1	Vyhněte se komunikačním psychopatům.....	62
3.7.2	Zdravte všechny kolegy	62
3.7.3	Neřídte knihovnu, když nejste vedoucím.....	63
3.7.4	Respektujte soukromí kolegů.....	63

3.7.5	Neintrikujte a nepomlouvejte	63
4.	Knihovník – knihovna – uživatel	64
4.1	Knihovník	64
4.2	Komunikace s uživatelem ve veřejných knihovnách	65
4.2.1	Veřejné knihovnické a informační služby	65
4.3	Definujte kvalitní služby a spokojeného uživatele	66
4.4	Řeč těla.....	67
4.5	Typologie uživatelů	68
4.5.1	Dělení uživatelů podle Hippokrata.....	68
4.5.2	Typologie uživatelů podle využívání služeb	70
4.5.3	Kdo je uživatelem služeb knihovny?	71
4.5.4	Manipulativní chování uživatelů.....	72
4.5.5	Knihovna slouží všem uživatelům.....	73
4.5.6	Jak komunikovat se staršími uživateli	74
4.5.7	Jak komunikovat s dětmi v knihovnách.....	74
4.6	Jak odhadnout uživatele v komunikaci	75
4.7	Zpětná vazba.....	75
4.8	Pět pravidel efektivní komunikace s uživatelem.....	76
4.9	Knihovnictví je posílání	77
5.	Minimum okolo výpůjčního pultu	77
5.1	První kontakt s uživatelem	77
5.2	Cílové skupiny uživatelů veřejných knihoven	78
5.3	Nadstandard ve službách.....	79
5.4	Design služeb	80
5.5	Knihovní řád a zásady poskytování služeb	80
5.6	Postup při vyřizování stížnosti	81
5.7	Síla mezilidských vztahů a její vliv na komunikaci ve službách	82
5.7.1	Mezilidské vztahy zlepšíme nenásilnou komunikací	82
5.7.2	Nehledejme viníky v druhých	83
5.7.3	Hodnotové soudy.....	83
5.7.4	Srovnávání	83
5.7.5	Odmítání odpovědnosti.....	84
5.7.6	Odcizující komunikace	84
5.7.7	Význam nevyjádřených pocitů.....	85

5.7.8	Emoční otroctví.....	85
5.7.9	Formulujte pozitivně.....	86
5.7.10	Vlídne slovo železné vrata otvírá	86
5.8	Knihovník/profesionál by se měl držet těchto zásad.....	87
5.9	Pravidla efektivní komunikace s uživatelem	88
5.10	Jak odhadnout uživatele v komunikaci	89
5.11	Jak si vytvořit s uživatelem kladný vztah	90
5.12	Kladný vztah s uživatelem podpoříte.....	91
6.	Knihovník – knihovna – konflikt.....	91
6.1	Cestou z problémů je důsledná komunikace.....	92
6.2	Problém je neřešený konflikt	93
6.3	Kritika	94
6.4	Co dělat, abychom se konfliktům vyhnuli.....	94
6.5	Jak konflikt prožíváme	96
6.6	Při řešení konfliktu je dobré dodržovat tato pravidla	96
6.7	Konfliktům s uživateli je lepší předcházet	97
6.7.1	Nejdůležitější je atmosféra na pracovišti	97
6.8	Jak řešit stížnosti.....	98
6.9	Efektivní facilitace.....	100
6.10	Několik rad závěrem, jak předcházet konfliktům	100
7.	Vzhled a styl knihovníka	101
7.1	Jak podpořit profesionální vzhled knihovníka	101
7.2	Základní pravidla, jak podpořit osobní image.....	102
8.	Mluvíme i beze slov	103
8.1	Signály v neverbální komunikaci	104
8.2	Co si sdělujeme nonverbálně	105
8.3	Pracujte se svým hlasem	106
8.4	Interakce mezi knihovníkem a uživatelem.....	106
8.4.1	Knihovnice by měly být více sebevědomé.....	107
8.4.2	Naše myšlenky a pocity ovlivňují hormony	108
9.	Knihovník – aktivity – moderátor.....	108
9.1	Metody skupinového působení na čtenáře	108
9.2	Storyteller	110
9.3	Knihovník v roli moderátora	111

9.4	Umění přesvědčovat.....	112
9.5	Přednes může mít různou podobu	113
9.6	Příprava projevu/prezentace	113
9.6.1	Jaké bude auditorium?.....	115
9.6.2	Jak se u prezentace pohybovat?	115
10.	Knihovnická komunikace a nová média	116
10.1	Digitální knihovna	116
10.2	Přímý marketing (direct marketing)	118
10.3	Direct e-mail.....	118
10.4	Newsletter.....	118
10.5	Virální marketing.....	119
10.6	Social media marketing.....	119
10.7	Knihovna + Facebook.....	120
10.8	Google	121
10.9	Projekt Centrální portál knihoven (CPK).....	122
10.10	Wikipedie	123
10.11	YouTube.....	123
10.12	Myspace	123
10.13	Second Life.....	124
10.14	Blogy a blogování	124
	Doslov	126
	Literatura	128
	Příloha č. 1 - Příklady komunikačních situací	136
	Příloha č. 2 Test č. 1 – Jak se líbíte sami sobě?	140
	Příloha č. 3 Test č. 2 - Osobní image.....	141
	Příloha č. 4 Test č. 3 - Hodíte se do služeb?.....	143
	Vizitka autorky.....	145
	Resumé.....	146

Předmluva

„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“ Anthony Robbins

Češi spolu neumějí v zaměstnání komunikovat. V rámci Evropské unie jsme v tomto suverénně nejhorší. Ukázal to výzkum Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví, který oslovil 37 tisíc lidí. Zúčastnilo se jej 34 zemí, z toho 27 zemí EU. Jako příčinu špatného pracovního výkonu uvádí 62 procent dotázaných českých pracovníků nedostatečnou komunikaci s kolegy a 65 procent Čechů vnímá jako nedostatečnou také komunikaci mezi šéfy a pracovníky.

V posledních letech přibývá publikací se zaměřením na komunikaci. Žádná však není zaměřena na prostředí veřejných knihoven. Přitom význam efektivní komunikace je pro úspěch knihovny klíčový. Předkládaná monografie se pokouší nabídnout některé důležité úhly pohledu na komunikaci v praxi knihoven. Monografie je doplněna řadou konkrétních příkladů komunikačních situací.

Monografie vznikla na základě materiálů, které jsem po řadu let používala ve výuce. Knihu věnuji všem knihovníkům, vedoucím knihovníkům i ostatním, které jsem přímo neučila, ale kteří mají zájem proniknout do umění komunikovat správně. Pracovala jsem v řadě knihoven u nás a čerpám tedy i z těchto zkušeností. Měla jsem štěstí, že jsem pracovala na různých pracovních pozicích: jako řadový odborný knihovník, jako vedoucí knihovník a ředitelka. Řešila jsem celou řadu konfliktů, ať už mezi kolegy, mezi nadřízenými a podřízenými a zejména mezi knihovníky a čtenáři. Říká se, že zkušenosti jsou nepřenosné. Vždy souvisejí s konkrétní situací a žádná není opakovatelná. Přesto se domnívám, že učit se od druhých je cenné a má svůj smysl. Proto jsem se snažila v monografii spojit teorii s praxí a upozornit na důležité mezníky v lidské komunikaci.

V knihovně probíhá komunikace mezi knihovníkem a čtenářem, knihovníci komunikují spolu a se svými vedoucími a vedoucí se snaží efektivní komunikací ovlivňovat

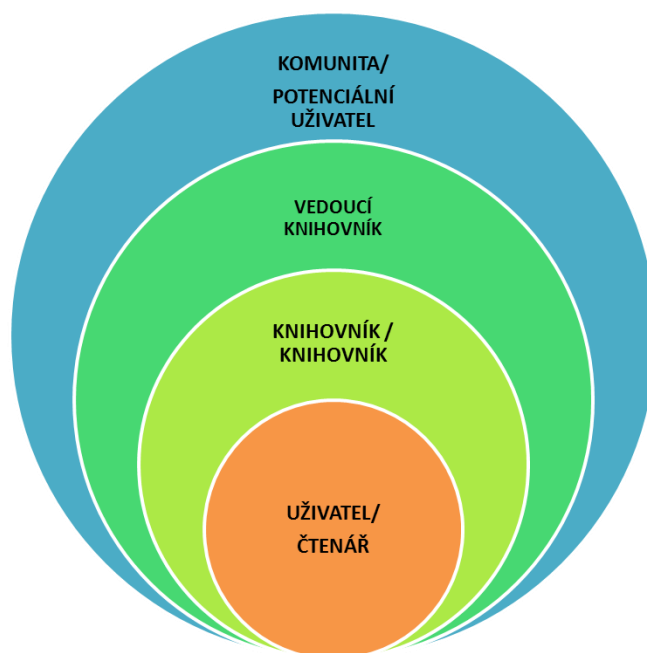
knihovníky tak, aby chápali smysl své práce, pracovali lépe a využívali maxima svého osobního potenciálu. Knihovna komunikuje s celou komunitou a prezentuje se navenek, neméně důležitá je i komunikace se zřizovatelem.

Bez dobré komunikace nemohou být knihovníci výkonní, produktivní a pomáhat knihovně držet krok s konkurencí i na cestě k úspěchu. Pokud se zeptáte knihovníků, co je cílem jejich práce, většinou odpovídají, že spokojený uživatel. Když se dotázete, co si pod tímto pojmem představují, zjistíte, že se jedná spíše o frázi, klišé a že nedokážou specifikovat onu tolik proklamovanou spokojenost. Některé knihovny nemají definované poslání, knihovní cíle neznají, strategii a plány považují za nedůležité a vizi nesdílejí, protože ji většinou nezná ani samotný vedoucí. Knihovny přemýšlejí o své budoucnosti a nedokážou říci, zda tady budou za padesát či sto let. Možná je nejvyšší čas, aby všichni vedoucí začali přemýšlet nad strategií a měli jasnou vizi, kam by měla knihovna směřovat a proč. Pokud chceme mít spokojené čtenáře, měli bychom je dobře znát a neměli přitom zapomínat, že kvalitní služby dokážou nabízet jen spokojení zaměstnanci. Cílem komunikace vedoucích s podřízenými je otevřenost, vzájemná informovanost a přátelská atmosféra. Interní komunikace spolu s firemními hodnotami, etickým kodexem knihovníků, přístupem vedení knihovny k zaměstnancům a dalšími prvky vytvářejí a odrážejí velmi přesně individuální firemní kulturu v knihovně.

Zeptali jsme se vedoucích (ve funkci je dvanáct let) městské knihovny: „Co je největším problémem v komunikaci s podřízenými?“ Citujeme: „Největším problémem v komunikaci je různost lidí, každý člověk je individualita a vyžaduje v komunikaci jiný přístup, každý má svůj komunikační styl a občas je velmi těžké najít společnou řeč. Knihovníci, kteří mají konflikty mezi sebou, většinou neumějí vycházet ani se čtenáři. Kurzy komunikačních dovedností by měly být ve službách povinné.“

Přeji vám příjemné a bohaté počtení a věřím, že vás monografie obohatí o nové a zajímavé podněty, jak komunikovat efektivně a zlepšit tak mezilidské vztahy nejen v knihovně, ale i v životě.

1. Knihovny a komunikace – základní terminologické vymezení



Obr. č. 1) Schéma komunikace v knihovně

1.1 Knihovny a komunikace

Knihovníci komunikují se čtenáři. Dále s kolegy a nadřízenými. Nadřízení komunikují jednak směrem do celé komunity (se zřizovatelem) a jednak s podřízenými zaměstnanci a zprostředkovaně se čtenáři. Firemní kulturu a celkovou atmosféru v knihovně vytváří vedení knihovny, zejména ředitel. Je nutné promyslet, zda je vnitroknihovní komunikace efektivní a účelná. Je základním nástrojem řízení v knihovně.

Vytvoření pozitivního komunikačního klimatu v knihovně, kde proudí a vyměňují se informace bez zkreslování a bez komunikačních bariér a kde jsou zaměstnanci motivováni spolu komunikovat, je dobrým předpokladem pro efektivní vnitroknihovní komunikaci. Každý zaměstnanec knihovny by měl mít potřebné informace pro svou práci. Měl by chápat smysl své práce a vědět, jak knihovna funguje. Týmové aktivity by měly být dobře organizované a koordinované. Dále je důležité podporovat formální, ale i neformální pracovní vztahy a vytvářet pozitivní postoje zaměstnanců ke knihovně. Pro funkční vnitroknihovní komunikaci (záleží na typu a velikosti knihovny) je nutné nastavit dva až

tři komunikační kanály. Dále je nutné dbát na komunikační kompetence zaměstnanců, kteří vnitroknihovní komunikaci zajišťují.

Hovoříme o vertikálním komunikačním kanále (mezi vedením a zaměstnanci), horizontálním (komunikace mezi zaměstnanci) a v případě větší knihovny o diagonálním komunikačním kanále (tzv. otevřené dveře k řediteli).¹

Vertikální komunikační kanál: slouží k předávání informací mezi vedením a zaměstnanci. Vedení by mělo touto cestou sdělovat dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (taktické a operativní) plány, včetně toho, jakou roli v těchto plánech hrají zaměstnanci a co je od nich očekáváno.

Horizontální komunikační kanál: zaměstnanci by spolu měli hovořit o svých úkolech. Ne vždy se tato komunikace vyvíjí bez problémů. Ve hře je rivalita, nesympatie nebo nedostatek času vše v klidu projednat a domluvit.

Kanál diagonální: se doporučuje v případě velkých knihoven, kde pracuje hodně zaměstnanců (padesát a více). Jedná se o možnost obejít obvyklý postup. Pokud chce zaměstnanec řešit neodkladnou záležitost, obejde své přímé nadřízené a věc pro urychlení projedná přímo s nejvyšším nadřízeným (ředitelem knihovny).

Co rozumíme pod pojmem **komunikační kompetence knihovníka**: jedná se o základní komunikační a dorozumívací schopnosti, které dokáže knihovník aplikovat ve všech sociálních situacích pracovního procesu. Jedná se o schopnost ústního a písemného vyjadřování, věcnost argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat (v jednání s uživatelem knihovny), shrnovat výsledky, otevřenost, schopnost empatie, schopnost sebereflexe, vstřícnost pro komunikaci, výřečnost, schopnost asertivního jednání (zejména ve službách), aktivní naslouchání, schopnost sebe prezentace, schopnost skupinové komunikace, schopnost komunikování před publikem (moderování aktivit

¹ FIEDLER, Jiří. *Komunikace v řízení*. s. 4.

knihovny), schopnost komunikace prostřednictvím nových médií, schopnost dorozumět se cizím jazykem a schopnost efektivně využívat informační systém knihovny a další.²

Pokud mají zaměstnanci informací hodně, jsou jimi přehlčeni, případně nejsou informováni, či jsou-li špatně informováni, vzniká podhoubí pro polopravdy, lži až chiméry. Zaměstnanci si začnou domýšlet různé situace a dávat do souvislosti nesouvisející skutečnosti, což dokáže mnohdy silně narušit mezilidské vztahy na pracovišti. Informace by se měly dostat ke správné osobě, ve správnou chvíli a správným způsobem. Jedině tak může fungovat v knihovně komunikace žádoucím způsobem. Někteří knihovníci tvrdí, že nechápou, kam knihovna směřuje a proč, jako roli hrají v nastaveném procesu. Je zjevné, že nemají potřebné informace a že komunikační kanály v knihovně nefungují, jak by mohly či měly.³

Knihovny vyžadují týmovou práci. Ovládají-li knihovníci umění komunikace, jsou většinou i dobrými týmovými spolupracovníky, případně vedoucími. Umějí efektivně řešit problémy, řídit projekty i sami sebe. Autoritativní přístup v procesu služeb můžeme označit za přístup tlakem. Pro knihovny je vhodný partnerský přístup - tahem. V knihovnách jde o tvůrčí atmosféru, o kvalitní mezilidské vztahy, o spolupráci, a neméně důležitý je tzv. týmový duch. Po skončení porady si každý zaměstnanec odnáší svou vlastní pravdu, často si vykládá obsah jinak než vedení. Pokud se vedoucí nezačnou chovat ke svým podřízeným jako ke čtenářům, může se stát, že ti nejlepší odejdou ke konkurenci. Každý vedoucí by měl usilovat o to, aby dostal relevantní informace i k poslednímu člověku v knihovně. Pokud lidem říkáte, co mají dělat, dáváte jim najevo, že nejsou lidé, ale stroje.

Každý člověk je individualita. Osobnost je individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Je utvářena ve vztazích mezi lidmi, prostředím a společností. Osobnost se vždy projevuje jako celek. Je soustavou vlastností charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci

² ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Zuzana. *Jak nastavit efektivní vnitrofiremní komunikaci*. s. 33.

³ Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-2-dil>

životních cílů a rozvinutí svých potencialit. Existují typy lidí, kteří jsou v komunikaci spíše vstřícní – hovoříme o přátelském a analytickém typu lidí. Nebo lidi, kteří se chtějí v komunikaci prosazovat – potom hovoříme o expresivních a řídících typech lidí. Je to ještě složitější, lidi můžeme podle temperamentu rozdělit na sangviniky, choleriky, melancholiky, flegmatiky, introverty a extroverty. Dále na jedince dominantní nebo submisivní, někteří jsou zaměřeni na věci a jiní na osoby. Jinak komunikuje muž a jinak žena. Žena ráda mluví, muž většinou není příliš upovídaný. Když mlčí muž, souhlasí. Když mlčí žena, zlobí se. Žena očekává, že muž bude naslouchat, přitakávat a vyjadřovat zájem o její problémy. Muž očekává, že ho žena chápe, rozumí mu, a chce mít doma klid. A tak bychom mohli pokračovat.

Jak odhadnout partnera v komunikaci? Signálů, jak odhadnout partnera v komunikaci, je celá řada. Důležitější než slova je řeč těla, pokud ji rozumíme, dokážeme předejít celé řadě nedorozumění. Vstřícnost poznáme například podle toho, zda nám partner oplatí úsměv, naváže oční kontakt a zareaguje na otázku či poznámku, která se týká tzv. „prolomení ledu“.

Znáte sami sebe? Znáte svoje slabiny? Vedoucí nejmenované městské knihovny jsme podrobili třem různým testům. Vede knihovnu dvanáct let. Myslí si, že je dobrou vedoucí a že má pro tuto funkci všechny předpoklady. Je jí 45 let, má vysokoškolské knihovnické vzdělání a domnívá se, že největším kladem dobrého vedoucího je láska k lidem. Stejně tak i knihovníci, kteří pracují s lidmi, mají disponovat touto vlastností. Vybrali jsme Belbinův test, Eysenckův test a MBTI test osobnosti. Belbinův test vám přiřadí roli, kterou hrajete v týmu. Počítá s těmito rolemi: vykonavatel, vůdce, usměrňovatel, inovátor, hledač zdrojů, pozorovatel, týmový člověk a dokončovatel. Manažerce přisoudil dvě hlavní role: vykonavatel, tedy člověk, který má organizační schopnosti. Dokáže nápady přetvořit ve skutečnost. Rád plánuje. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Další role, kterou manažerka v týmu hraje, je typ týmového člověka. Dokáže držet tým pohromadě, podporovat ostatní, naslouchat, povzbuzovat, harmonizovat a chápat. Je příjemná, ale ne soutěživá. Na co si má dát pozor: potřebuje tým, aby ji inspiroval (má

nízkou motivaci); není příliš originální; má sklony k netrpělivosti; nedá na kritiku. EYSENCKŮV TEST⁴ a MBTI⁵ test osobnosti potvrdily, že se jedná o osobnost, která je spíše sangvinik – tedy stabilní extrovert. Sangvinik má rád společnost. Je citový a okázalý, dokáže vše přeměnit v legraci. Je vždy vstřícný a optimistický. Jeho charisma přitahuje lidi. Test osobnosti prokázal: ENFJ, což znamená extrovert, empatický člověk, citlivý a podobně. Člověk s těmito vlastnostmi je dobrý vůdce, týmový hráč a osoba, která dokáže spolupracovat a preferuje spolupráci jako styl své práce. Testy potvrdily předpoklad, že se jedná o dobrou vedoucí, která ovládá umění komunikovat a naslouchat. Belbinův test⁶ by si měl provést každý pracovník knihovny, aby věděl, jakou roli v týmu hraje a na co si má dát pozor. Jedině pokud budeme vědět, jaké jsou naše přednosti i slabiny, můžeme začít pracovat na změně k lepšímu.

Efektivní komunikaci nejlépe zobrazuje následující rovnice: Umění vyznat se sám v sobě + umění vyznat se v druhých lidech + umění odhadnout situaci = **umění jednat s lidmi**.

Každý zaměstnanec by si měl vytvořit **autoportrét**. Jedná se o sepsání pozitivních vlastností, silných stránek vlastního já a rezerv. Měli bychom zjišťovat, jak nás vnímá okolí. Své vystupování podpoříme upraveným zevnějškem. Dbáme na estetický vzhled, pečujeme o své zdraví, dbáme na svou tělesnou kondici (pravidelný pohyb a zdravá strava). Zajímáme se o etiketu a snažíme se v tomto směru vzdělávat. Neměli bychom zapomínat na všeobecné a odborné vzdělání, na praxi, a znalost cizích jazyků. Samotný talent ještě nic neznamená, pokud se nespojí s poctivou prací. Měli bychom umět pracovat se svým temperamentem, zvláště pokud jsme prchliví. Pracovat na svém sebevědomí, zlepšovat svou komunikativnost, trénovat pevnou vůli, zocelovat dobré návyky a dbát na pevné rodinné zázemí. Měli bychom si klást krátkodobé i dlouhodobé cíle a uvědomovat si, co musíme udělat, abychom došli k cíli. Dokázat v jedné větě vyjádřit, co je smyslem mé práce, a tak bychom mohli pokračovat. Je nutné zdokonalovat se v každém věku.

⁴ Dostupné z: <http://temperament.wladik.net/>

⁵ Dostupné z: <http://testosobnosti.zarohem.cz/>

⁶ Dostupné z: http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf

1.1.1 Veřejná knihovna a profesní spolky

Knihovna zřizovaná a financovaná z veřejných prostředků (nejčastěji obce, města, kraje) a přístupná veřejnosti. Knihovna poskytující veřejnosti rovný přístup k informačním fondům a veřejným knihovnickým a informačním službám.

Definice veřejné knihovny: Veřejná knihovna zřizovaná správou města pro uspokojování čtenářských zájmů, informačních a vzdělávacích potřeb obyvatelů města.⁷

Komunitní knihovna je veřejná knihovna, která se hlásí ke komunitní funkci.

Definice komunitní knihovny: Veřejná knihovna typu městské či obecní aktivně pomáhající rozvoji komunity v místě svého sídla, a tak propojující tradiční knihovnické a informační služby s činnostmi komunitního centra.⁸

Definice komunity

Na nejednotu definování komunity poukazuje celá řada odborníků. Jedná se např. o Kellera, který tuto nejednotnost připisuje užívání pojmu komunita od konce 19. století. V tomto období se komunita nejvíce vztahuje k obci či vesnici. Až později se pojem komunita objevuje v kontextu městské aglomerace a nedefinuje pouze místní určení. V souvislosti s migrací a masivním rozvojem urbanizace se pojem komunity začíná vztahovat k rase, národnosti či jinak definované menšině. Na mnohoznačnost pojmu komunita upozorňuje dále Bell a Newby⁹, kteří našli více než devadesát definic pojmu komunita. Keller našel takovýchto definic více než sto.

Komunita je společenství lidí, kteří mají společné duchovní vazby, jimiž může být společný původ, národnostní příslušnost, společná víra, vyznávání stejných hodnot.

⁷ *Veřejná knihovna*. Dostupné z:

http://aleph.nkp.cz/F/MXKMIYKUMHX2GTBAUXH6DCCS7BDBHXFNBD5SHSFQJLKIUGNPC-40961?func=find-acc&acc_sequence=000003488

⁸ *Komunitní knihovna*. Dostupné z:

http://aleph.nkp.cz/F/MXKMIYKUMHX2GTBAUXH6DCCS7BDBHXFNBD5SHSFQJLKIUGNPC-45873?func=find-acc&acc_sequence=000059106

⁹ BELL, Colin a Howard NEWBY. *Community studies: an introduction to the sociology of the local community*.

Komunita jako geografická oblast, ve které žijí lidé (sídlní komunity). V této komunitě jde o společné obývání sociálně vymezeného fyzického prostoru.

Komunita je vymezena geografickou oblastí, etnickou příslušností, religiózní příslušností a jinakostí.

Komunity existovaly odjakživa, sousedské, školní, zájmové. Dnes ale nabývají nového významu. Vypělý svět prochází vleklou krizí, ale i dlouhodobou transformací a přesunem od globalizace k re-lokalizaci (tzv. myslí globálně, jedne lokálně). Spontánně vznikají komunitní centra jako reakce na novou situaci. Ať už jako zařízení sociálních služeb, ve školách, pro různé zájmové skupiny – komunitní zahrady a další. Knihovny mají potenciál stát se komunitními centry s přidanou hodnotou. Příklady dobře fungujících komunitních knihoven u nás by mohly být vzorem.

Komunitní knihovník = komunitní koordinátor (tuto funkci mají nově vybraná města, komunitní školy). Měl by být kreativní, organizačně schopný, a zejména komunikativní. Jeho úkolem je komunikace s vedením knihovny v otázkách plánování, komunikace se sociálními partnery knihovny, mapování jejich požadavků, příprava komunitních aktivit, organizace komunitních aktivit včetně finančního zajištění a koordinace všech činností. Současně se komunitní koordinátor stará o public relations a o propagaci aktivit knihovny (o webové stránky knihovny, o facebook ad.), především spolupracuje s médii a novináři. Zvláštním úkolem komunitního koordinátora je fundraising, kterým částečně zajišťuje chod komunitního centra.

Systém knihoven v České republice

Systém knihoven v České republice vyplývá ze zákona č. 257/2001 Sb. a je následující. Knihovny se dělí podle dostupnosti služeb pro veřejnost na veřejné knihovny, knihovny obecní, městské, krajské a národní, dále na specializované (rozdělené podle oborů lidského vědění), vysokoškolské, specializované knihovny umístěné v neveřejných objektech, zámecké knihovny a školní. Dále knihovny dělíme podle vzniku, na knihovny zřizované Ministerstvem kultury ČR – Národní knihovna České republiky, Knihovna a tiskárna pro

nevidomé K. E. Macana a Moravská zemská knihovna v Brně. Národní knihovna České republiky stojí na vrcholu pyramidy knihoven u nás. Je centrem systému knihoven, vykonává koordinační, odborné, informační, vzdělávací, analytické, výzkumné, standardizační, metodické a poradenské činnosti. Dále se jedná o krajské knihovny, zřizované příslušným orgánem kraje; tyto knihovny mají zřizovací listinu. Do systému dále patří základní knihovny (i bývalé okresní) a specializované.¹⁰

SKIP

Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP) je dobrovolnou profesní a stavovskou organizací knihovníků a informačních pracovníků, která má charakter občanského sdružení. Posláním SKIP je usilovat o soustavné zvyšování úrovně knihovnické a informační práce a s tím spojené prestiže oboru a o to, aby ze strany státu, zřizovatelů knihoven a informačních institucí byly vytvářeny příznivé podmínky pro jejich rozvoj a činnost. SKIP sdružuje na 1 500 členů (knihovníků i knihoven) a je organizován na regionálním principu. Má jedenáct regionálních výborů. Po odborné linii zajišťují činnost sekce (knihovníků trenérů paměti, veřejných knihoven, vzdělávání, zaměstnavatelská), kluby (dětských knihoven, školních knihoven, tvořivých knihovníků, vysokoškolských knihovníků, frankofonní, klub lékařských knihoven) a komise (ediční, pro zahraniční styky).¹¹

BULLETIN SKIP

Jedná se o zpravodaj, který vydává pět krát ročně Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR s přispěním Ministerstva kultury ČR. Informuje o dění v knihovnách a pokládá palčivé otázky související s budoucností knihoven.¹²

¹⁰ Dostupné z: <http://archiv.knihovny.cz/co-to-je-knihovna/system-knihoven-v-cr>

¹¹ Dostupné z: <http://www.skipcr.cz/co-je-skip>

¹² Dostupné z: <http://bulletin.skipcr.cz/bulletin/Bulletin.htm>

SDRUK

Sdružení knihoven České republiky bylo ustaveno v prosinci 1992 jako nadace s cílem koordinovat spolupráci a napomáhat rozvoji odborných a veřejných knihoven. Když 1. 1. 1998 nabyl účinnost zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích, transformovalo se Sdružení knihoven v zájmové sdružení právnických osob. Formálně k tomuto ustavení došlo po projednání stanov na valné hromadě konané 21. října 1998 v Seči. První registrace proběhla 1. listopadu 1999 v Brně. Nyní je sídlem Praha. Aktivně působí odborné sekce: automatizace, bibliografie, informačních služeb.

Seznam členů

Členy Sdružení knihoven ČR je v současné době 45 knihoven a informačních středisek. Jejich seznam je uveden na webových stránkách sdružení.¹³

IFLA

Svaz knihovníků a informačních pracovníků (SKIP) je národním členem IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions, Mezinárodní federace knihovnických sdružení a institucí) od roku 1990. SKIP byl členem IFLA i v době své "první existence" v letech 1968–1970. K zajištění možnosti práce Svazu v IFLA významně přispívá svými pravidelnými granty Ministerstvo kultury ČR. Členem IFLA jsou i některé knihovny (Národní knihovna ČR, Parlamentní knihovna).

Každý národní člen IFLA má právo volné registrace ve čtyřech sekcích IFLA a automaticky rovněž v sekci pro řízení knihovnických spolků (Management of Library Associations). SKIP je registrován ve čtyřech sekcích:

- sekci pro veřejné knihovny;
- sekci pro výchovu a vzdělávání;
- sekci pro knihovní budovy a vybavení;
- sekci pro dodávání dokumentů a sdílení zdrojů.

¹³ Dostupné z: <http://www.sdruk.cz/sdruk/o-organizaci/>

V roce 1997 byla do stálého výboru sekce veřejných knihoven IFLA zvolena čestná předsedkyně SKIP PhDr. Jarmila Burgetová, v roce 2001 znovuzvolena pro další čtyřleté období. V roce 2005 byla do stálého výboru sekce veřejných knihoven zvolena Ing. Libuše Nivnická (ředitelka Knihovny Jiřího Mahena v Brně). V roce 2003 byla zvolena a v roce 2007 znovuzvolena do stálého výboru sekce pro dodávání dokumentů a sdílení zdrojů Mgr. Jindřiška Coufalová (dříve Pospíšilová; Národní knihovna ČR). IFLA pořádá každý rok generální konferenci a shromáždění IFLA (což je nejvyšší orgán federace.)¹⁴

1.1.2 Veřejné knihovnické a informační služby (VKIS)

Veřejné knihovnické a informační služby (VKIS) jsou souhrnným názvem pro služby poskytované veřejnými knihovnami a jsou definovány v knihovním zákoně z roku 2001.

Posláním veřejných knihoven, které jsou financovány z veřejných prostředků, je poskytnout všem občanům rovný přístup k publikovaným dokumentům a informačním zdrojům. (Listina základních lidských práv, Zákon o svobodném přístupu k informacím...). Veřejné knihovny proto uspokojují potřeby všech cílových skupin (občané všech věkových kategorií) týkající se zejména vzdělávání, informačních potřeb, osobního rozvoje jednotlivce, včetně volnočasových a kulturně výchovných aktivit. Za tímto účelem organizují různé aktivity, ve kterých se zaměřují především na celoživotní učení a rozvoj informační gramotnosti obyvatelstva.

Veřejné knihovnické a informační služby (VKIS) představují proces získávání, zpracování, zprostředkování a uchovávání knihovních jednotek (všech druhů tištěných i elektronických dokumentů). Zprostředkováním myslíme výpůjční služby – prezenční, absenční, meziknihovní výpůjční služby a mezinárodní meziknihovní výpůjční služby (dodání dokumentu z jiné knihovny). Knihovní zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb, definuje služby takto:

¹⁴ Dostupné z: <http://www.skipcr.cz/co-je-skip/mezinarodni-spoluprace/ifla>

- a) zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím meziknihovních služeb z knihovního fondu jiné knihovny;
- b) poskytování ústních bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší;
- c) zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy;
- d) umožnění přístupu k vnějším informačním zdrojům, ke kterým má knihovna bezplatný přístup, pomocí telekomunikačního zařízení.

Tyto služby jsou knihovny ze zákona povinny poskytovat bezplatně. Provozovatel knihovny má právo požadovat po uživateli služeb náhradu skutečně vynaložených nákladů (poštovné za MVS a MMVS, registrační poplatek ad., cena vychází z přesné cenové kalkulace poplatku). Provozovatel je dále povinen vydat knihovní řád, ve kterém stanoví práva a povinnosti uživatele služeb knihovny a práva a povinnosti provozovatele knihovny. Knihovní řád musí vycházet z platné legislativy, která je nadřizena jeho ustanovením a tudíž nesmí být v rozporu s příslušnou legislativou. Knihovní řád vychází z občanského zákoníku (smlouva o výpůjčce), z knihovního zákona, ze zákona o ochraně osobních údajů, z autorského zákona ad. platných právních norem. Součástí knihovního řádu je ceník služeb (skutečně vynaložených a po uživateli požadovaných nákladů na službu).



Obr. č. 2) Trojúhelník marketingu služeb – vztahový/institucionální marketing

Institucionální marketing: Cílem je přilákat potenciální čtenáře, nadchnout je. Jedná se o prezentaci knihovny v komunitě. Je vhodné sepsat strategický plán, uspořádat např. „koktejl párty“ nebo „číši vína“ a pozvat všechny významné osobnosti komunity. Stručně (max. 15 minut) jim představit strategický plán (výhled na 3–4 roky). Ještě vhodnější je, když získáte slavnou osobnost, aby vás představila ona. Je nutné, aby vedoucí a všichni zaměstnanci dokázali mluvit o budoucnosti knihovny a věděli, co chtějí.¹⁵

Trojúhelník marketingu služeb

Ve službách vznikají tři dimenze vztahů: interní, externí a interaktivní. Každá strana trojúhelníku je stejně dlouhá, protože každý marketing je stejně důležitý. Pokud nefunguje interní a externí marketing, nefunguje ani interaktivní marketing.

Interní marketing: každý zaměstnanec a útvar v knihovně jsou současně uživatelem a dodavatelem, kvalita služeb závisí na kvalitě každého jednotlivce. Cílem interního marketingu je, aby knihovník znal dobře službu, kterou poskytuje a aby kvalitně reprezentoval knihovnu. Klíčová je motivace zaměstnanců ve službách a jejich osobní růst. Celková strategie knihovny a kultura knihovny se odrážejí v chování zaměstnanců vůči čtenářům: **jak se knihovna chová ke svým zaměstnancům, tak se její zaměstnanci chovají i navenek.**

Externí marketing: Odráží celkový přístup knihovny ke čtenářům a k trhu. Je charakteristický budováním vztahů se čtenáři. Interní a externí marketing vede k posilování loajality obou skupin. Prostředky, se kterými pracuje externí marketing, jsou nabídka, reklama, ostatní komunikační techniky, image knihovny, analýzy a další. Marketing nám pomůže získávat pravidelně a sofistikovaně informace o svých uživateli, protože jich nikdy není dost. Pamatujte, ať nikdy neslibujete nesplnitelné, protože zklamaný uživatel je mnohem horší než mile překvapený. Nastavte si systém měření výkonů, tj. stanovení hodnotících kritérií pro práci ve službách. Příklad do praxe: Udělejte

¹⁵ Dostupné z: <http://am.artsmanager.org/kcblogs/default.aspx>

anketu mezi uživateli, ať vyberou svého nejoblíbenějšího knihovníka, a z toho vyjděte při vytvoření vzoru pro ostatní zaměstnance ve službách.

Interaktivní marketing: Klade vysoké nároky na osobní a pracovní schopnosti pracovníka poskytujícího služby v přímém vztahu ke čtenáři. Mínění o knihovně si vytváří čtenář při setkání se službou (s knihovníkem). Psychologický fenomén spokojený čtenář je značně subjektivní. Proto je nutné promýšlet zpětnou vazbu, zjišťovat, do jaké míry je čtenář spokojený se službami knihovny. Zda z knihovny odchází s tím, pro co do ní přicházel. Jsou-li naše služby kvalitní, ví čtenář. Kvalitní služby bychom mohli vyjádřit poměrem: skutečná služba ve vztahu k očekávané. Pokud se podaří, že služba předčí očekávání čtenáře, potom se jedná o kvalitní službu.¹⁶

Službám obecně přisuzujeme tyto čtyři vlastnosti - nehmatatelnost, proměnlivost (služba přizpůsobena konkrétnímu uživateli), nedělitelnost (výroba a spotřeba služeb probíhá většinou současně a za účasti čtenáře), pomíjivost (služby nelze skladovat). Snahou je službu určitým způsobem standardizovat. Navázání trvalé formy spolupráce se čtenáři, programová péče o čtenáře, věrnostní programy, metody zpětné vazby a další nám pomohou udržet si stávající uživatele. Nikdy bychom neměli ve snaze získat nové uživatele, zapomínat na stálé a věrné uživatele. Stanovení efektivního poslání služeb (poslání by mělo vyjadřovat základní hodnoty, snahy a strategie knihovny) je základem kvalitních služeb. Podmínkou prosperity veřejných služeb je perspektiva spokojeného uživatele.

1.1.3 Standardy VKIS

Ze široké škály knihovnických služeb a činností bylo vybráno pět oblastí pro standardizaci: *počet hodin pro veřejnost, počet studijních míst, počet počítačů připojených k internetu pro veřejnost, počet přírůstků knihovního fondu (KF) za rok, náklady na nákup KF na jednoho obyvatele obce/města*. Počátkem roku 2005 vydalo Ministerstvo kultury **metodický pokyn**, ve kterém bylo těchto pět standardů přesně vymezeno.

¹⁶ KOTTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*.

Cílem standardů je:

- 1) zlepšit dostupnost a kvalitu VKIS pro uživatele;
- 2) umožnit knihovnám, provozovatelům knihoven, obcím, krajům a ústředním orgánům státní správy provádět srovnání a kontrolu dostupnosti a kvality VKIS a systematicky uplatňovat formy podpory rozvoje VKIS;
- 3) stát se nástrojem motivace a poskytnout zainteresovaným indikátory jako pomůcku pro plánování, poskytování a využívání peněžních prostředků z veřejných rozpočtů za účelem podpory rozvoje VKIS;
- 4) definovat pojem „dobrá knihovna“;
- 5) motivovat zřizovatele ke zlepšení stavu a služeb knihovny.

Jednou z důležitých otázek přípravy standardu bylo stanovení kategorií knihoven, pro které budou zpracovány kvalitativní a kvantitativní parametry jednotlivých služeb. Základním kritériem pro jejich určení se stal počet obyvatel v obci, respektive rozsah obsluhované populace. Na tyto kategorie knihoven jsou pak vztaženy příslušné hodnoty standardu, které by měly knihovny v jednotlivých indikátorech splňovat. Byly definovány jako optimální, což znamená, pokud jich knihovna dosahuje, garantuje dobré podmínky pro poskytování VKIS uživatelům.

1.2 Uživatel veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS)

Uživatelem VKIS se může stát kdokoli, kdo se řádně v knihovně zaeviduje. Čtenář se dá definovat různě, podle účelu. Obecně je čtenářem každá osoba, která umí číst. Může to být osoba právě čtoucí, případně osoba se zájmem o četbu. Z hlediska psychologie čtenáře se jedná o jedince, který vnímá psaný text, rozumí mu a psychologicky jej konzumuje, má k němu zájmový vztah.

Z hlediska VKIS je čtenář fyzická nebo právnická osoba, která je zaevidována ve veřejné knihovně, má čtenářskou legitimaci a využívá služby knihovny. Uživatel je pojem obecný, pojem čtenář je tomuto pojmu podřazen. Přesto dnes převažuje názor, že označení zákazníka za uživatele je neosobní, a s humanizací knihoven se doporučuje znovu

používat označení zákazníka za čtenáře, i když čtenář reprezentuje jednu z více kategorií uživatelů informací. Čtenáře můžeme dále dělit na čtenáře individuálního, skupinového, institucionálního, dočasného nebo potencionálního. Z hlediska věku dělíme čtenáře na dětské, dospívající a dospělé.¹⁷ Dospělí čtenáři a uživatelé představují nejširší okruh zákazníků veřejné knihovny. Podle Lidmily Vášové je možné rozdělit dospělé čtenáře do těchto věkových kategorií: 18–30 let = utváření osobnosti, 30–45 let = životní stabilizace, 45–60 let = střední věk a období od 60 let jako stáří. Dnes se tato hranice posouvá. 18–30 let je období plné dospělosti, 30–45 let představuje mladý věk, 45–60 let je středním věkem, 60–75 let je období stárnutí, 75–90 let je stáří a 90 a více let je stařecké období.¹⁸

1.3 Knihovník

Je pracovník knihovny s odbornou knihovnickou kvalifikací vykonávající odborné knihovnické práce, jež zahrnují výběr, zpracování, organizování, vyhledávání, zpřístupňování, resp. dodávání dokumentů a informací uživatelům knihovny.

Obsah knihovnické práce najdeme v Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., v **katalogu prací** ve veřejných službách a správě. Je zde uveden seznam povolání a rozpětí platových tříd. Knihovnictví je v díle 2.03 Knihovnictví, archivnictví a nabízí rozpětí platové třídy 6–14. Knihovníci jsou placeni podle příslušné platové tabulky. Záleží na výkonu práce, kterou definuje popis práce zaměstnance knihovny. Každá knihovna vytváří specifikaci pracovních pozic, podle níž jsou zaměstnanci odměňováni, a je po nich požadována potřebná kvalifikace.

Národní soustava kvalifikací (NSK)

Národní soustava kvalifikací je průběžně budovaný, státem podporovaný a občany i zaměstnavateli využitelný registr profesních kvalifikací existujících na pracovním trhu v ČR. Umožňuje zájemcům získat celostátně uznávané osvědčení o jejich profesní

¹⁷ VÁŠOVÁ, Lidmila. *Čtenáři a uživatelé informací*. s. 14.

¹⁸ KERN, Hans. *Přehled psychologie*. s. 127–180.

kvalifikaci, aniž by museli zasednout do školních lavic. Pomáhá všem, kdo se vydávají na cestu za lepší prací s cílem získat plnohodnotnou kvalifikaci a lepší pracovní uplatnění.

Rozvoj a implementaci Národní soustavy kvalifikací zajišťuje do roku 2015 stejnojmenný projekt MŠMT financovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Řešitelem projektu je Národní ústav pro vzdělávání. Legislativně je zakotven zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

Více informací o NSK naleznete na webových stránkách www.narodnikvalifikace.cz, www.nsk2.cz a www.vzdelavaniaprace.cz.

Sektorová rada (SR) pro kulturu byla ustanovena 23. listopadu 2011 a má celkem 13 členů. Jejím předsedou je Ing. Jiří Flígl z Ministerstva kultury ČR. Koordinátorem sektorové rady je Mgr. Milan Žerníček. Členkou SR pro kulturu je Mgr. Zlata Houšková za organizaci (nominující subjekt) Svaz knihovníků a informačních pracovníků. SR pro kulturu byla ustanovena jako jedna z posledních. Zastřešuje oblasti podle CZ NACE; činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti; tvorba programů a vysílání; tvůrčí, umělecké a zábavné činnosti; činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení; sportovní, zábavní a rekreační činnosti; vydávání softwaru. V současnosti je uveřejněno šest profesních kvalifikací z oblasti knihovnictví a celkově je ve schvalovacím procesu 23 profesních kvalifikací.

Zlata Houšková upřesňuje **profesní kvalifikace pro knihovny**. Strukturu knihovnických povolání tvoří typové pozice, které by v té či oné míře měly být opravdu identifikovatelné v (téměř) každé knihovně menším či větším pracovním úvazkem. **Jde o těchto 23 typových pozic:** knihovník akvizitér, knihovník katalogizátor, knihovník pracovník správy fondů, knihovník v přímých službách, referenční knihovník, knihovník v knihovně pro děti, knihovník správce digitální knihovny; samostatný knihovník akvizitér, samostatný knihovník katalogizátor, samostatný knihovník pracovník správy fondů, samostatný referenční knihovník, samostatný knihovník v knihovně pro děti, samostatný knihovník správce digitální knihovny, samostatný knihovník metodik,

samostatný systémový knihovník; knihovník specialista akvizitér, knihovník specialista katalogizátor, knihovník specialista pracovník správy fondů, referenční knihovník specialista, knihovník specialista v knihovně pro děti, knihovník specialista správce digitální knihovny, knihovník specialista metodik, systémový knihovník specialista. V menších knihovnách je možné, že jeden pracovník bude vykonávat práci např. ve dvou typových pozicích (akvizitér a katalogizátor).¹⁹ Zvláštní kategorii tvoří **znalostní pracovníci jako informační specialisti**. Používají a vytvářejí znalosti a informace jsou pro ně surovinou. Jedná se o odborníka, který vytváří přidanou hodnotu na základě své schopnosti informace shromažďovat, zpracovávat, vybírat relevantní a vytvářet z nich nové znalosti. Musí mít informační gramotnost a kompetence, aby věděl, jak se učit, tedy jak proměňovat informace na znalosti.²⁰

1.4 Komunikace

1.4.1 Co je komunikace?

Původní latinský výraz „communicare“ zahrnoval nejen sdělování, ale i sdílení. Sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí. Sdílení je jednostranné předávání informace, které má dvě roviny: obsah (náзор, postoj, emoce) a formu (vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení a přesvědčování). Sdílení je společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu, třeba jen pouhou přítomností.²¹

1.4.2 Verbální komunikace

Verbální (slovní) komunikaci rozumíme dorozumívání se pomocí slov, popřípadě jinými znakovými symboly.²² Na jedné straně je tvůrce mluveného či psaného projevu a na druhé straně příjemce. Základním a nejčastějším projevem verbální interpersonální komunikace je rozhovor.

¹⁹ HOUŠKOVÁ, Zlata. *Knihovnické profese v Národní soustavě povolání a v Národní soustavě kvalifikací*.

²⁰ RANKOV, Pavol. *Znalostní pracovník v informační poučnosti*. s. 71.

²¹ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. s. 19.

²² VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. s. 87.

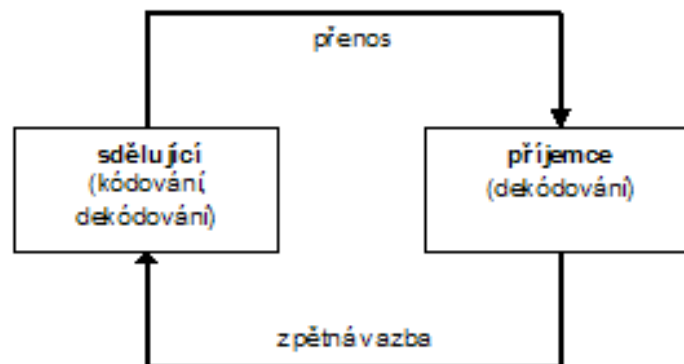
V průběhu komunikace si vyměňujeme informace a nasloucháme jeden druhému. Je rozdíl pouze poslouchat, co druhý říká, nebo naslouchat. Naslouchání je psychologický proces, kterého se příjemce sdělení aktivně účastní.

1.4.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace neboli řeč těla je stará jako lidstvo samo. Posunky a signály vysíláme nevědomky a taky mimoděk vnímáme. Řeč těla vzniká pohybem svalstva v reakci na podnět. Tato reakce na podněty nemusí být vyvolána jen skutečnou změnou, ale někdy i pouhou asociací. Pomyslíme na citrón a automaticky stáhneme svaly. Když nám někdo vypráví o vážném zranění či vidíme utrpení v televizi, zakřívíme obličej, jako bychom cítili bolest. Podnět tedy vzniká v naší představě. Proč je pro nás řeč těla tak důležitá? Jestliže se slovním projevem nespolupracuje tělo, vysíláme signál, že něco není v pořádku. V komunikaci jde o sladění slov s činy a o synchronizaci verbální komunikace s neverbální. Neverbální projevy se dělí do skupin – haptika (dotyk), kinezika a její součást gestika (pohyby celého těla a rukou), mimika (pohyby obličeje), oční kontakt (též vizika), posturika (postoj celého těla), proxemika (vzdálenost v komunikaci) a chronemika (nakládání s časem při neverbální komunikaci). Neverbální komunikace nám napoví skutečné motivy partnera v komunikaci.

1.4.4 Komunikační proces

Transakční pojetí pohlíží na komunikaci tak, že každý sdělující je zároveň i příjemcem a naopak, je tedy jak komunikujícím, tak sdělujícím. Považuje také všechny prvky komunikace vždy za navzájem závislé, změna v kterémkoliv prvku procesu vyvolává následnou změnu i v ostatních.



Obr. č. 3) Prvky komunikačního procesu (Zdroj: www.ucitelka.info)

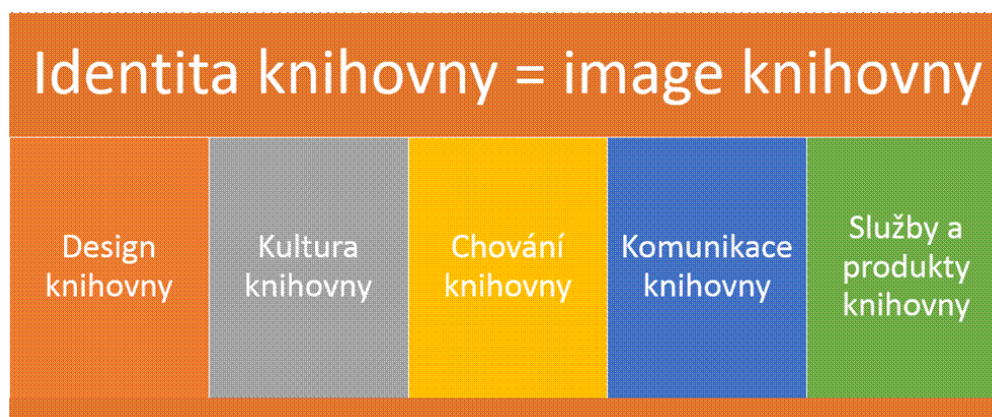
1.4.5 Procesní model mezilidské komunikace

Komunikační proces je dynamický jev, při kterém předává jedna osoba své informace a podněty druhé osobě. Komunikační model se skládá z těchto čtyř prvků:

1. Věcný obsah sdělení – obsah,
2. Sebeodhalení – otevírání se partnerovi v komunikaci,
3. Vztah k posluchači,
4. Očekávání – výzva.

Základ úspěchu je dokázat si uvědomit, zda mě posluchač pochopil zcela, zčásti nebo mě nepochopil vůbec. Řečník by měl mít stálý zájem o sebepoznání a sebeovládání.²³

1.4.6 Identita knihovny



Obr. č. 4) Identita knihovny

²³ CHVÁTALOVÁ, Helena. *Procesní model mezilidské komunikace*. s. 72.

Identita se projevuje jak dovnitř knihovny, tak vně. Souvisí s designem knihovny, s její kulturou, s tím, jak se knihovna chová ke svým zaměstnancům, ale i k uživatelům. Vypovídá jak vyspělou má knihovna komunikační techniku a zda vytváří špičkové služby, protože ty jsou základem úspěšné knihovny. Design knihovny je mj. o logu knihovny, barvách a symbolech.

Organizační kultura (kultura knihovny) vychází ze strategie knihovny, představuje komplex hodnot, norem, zvyků, rituálů – nepsané zákony, které podmiňují chování všech zaměstnanců knihovny. Knihovna buďto kulturu má, anebo má svébytnou kulturu. **Cílem** je vytvoření pozitivního komunikačního klimatu v knihovně, prostředí otevřené komunikace. Organizační kulturu v knihovně vytváří vedení knihovny, zejména osobnost ředitele.

Chování knihovny zahrnuje chování zaměstnanců navzájem a vůči komunitě, reakce knihovny na podněty zvenčí a podobně.

Image knihovníků by neměla být v rozporu s image knihovny. Doporučuje se uniforma, případně domluvený styl oblékání zaměstnanců ve službách. Dodává to službám profesionalitu. Vizitka je nutností, jedině tak se dá odstranit anonymita služeb. První dojem o knihovníkovi si uživatel vytváří během třiceti sekund. Je tedy důležité, jak knihovník vypadá. Pracuje s lidmi a tím, že je upravený, dává lidem najevo, že si jich váží. Dodává si tak i sebevědomí. I prostředí knihovny by mělo být estetické a upravené, čisté a vkusné. Pozor na velké množství plakátů a na zákazy a příkazy. K image knihovníka dodejme, že svou roli hraje i dýchání a pocení, barvy, vůně (pozor na silné parfémy), styl oblékání (jinak bude oblečen knihovník v oddělení pro dospělé čtenáře a jinak v oddělení pro děti), doplňky oblečení (čisté a upravené ruce, čistá obuv). Image knihovníka dále dotváří znalost společenského chování (etika, etiketa, zdvořilost a vytříbený jazykový styl, znalost cizích jazyků, případně znakové řeči). Znalost knihovního řádu a kodexu etiky českých knihovníků je podmínkou. Sebeovládání a emoční inteligence by neměla chybět nikomu, kdo pracuje ve službách. Knihovník by měl být pánem svého času (time management). V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že řeč těla nás vždy prozradí.

Knihovník by měl dbát na soulad verbálního sdělení s praktickou realizací. Myslet na důvěru mezi ním a uživatelem, vždy splnit, co slíbí i ve vztahu ke kolegům. Knihovníci, kteří nevycházejí s kolegy, většinou nevycházejí ani s uživateli.



Obr. č. 5) Knihovnice jako letuška? (Zdroj: cz.123rf.com)

2. Knihovník – knihovna – vedoucí

2.1 Lídr – vedoucí

„Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést.“ (P. Drucker)

„Šéf by měl umět vytvářet přátelské vazby, což velmi jednoduše řečeno znamená, aby uměl v druhých vidět to, co je v nich nejlepší.“ (Dale Carnegie)

V čem manažeři chybují, je práce s lidmi. Lidé jsou různí a vyžadují individuální přístup. Každý člověk je individualita a má své možnosti, schopnosti a dovednosti, každý má jiné motivátory. Z toho musí manažer vycházet. Práce s lidmi je jedna z nejtěžších a ne každý dokáže být vůdcem, za kterým lidé jdou a věří mu. Lidé musejí chápat smysl své práce. Musejí vědět, proč a co mají dělat, jaký je účel jejich práce, význam a užitek pro ně

i knihovnu. Jak zdůrazňuje Howard M. Guttman, americký manažerský poradce a autor knihy *Great Business Teams: „Skvělé týmy vytvářejí skvělé podniky. Dobré a průměrné týmy vytvářejí dobré a průměrné podniky. Neschopné týmy, zejména na vyšší úrovni, mohou způsobit nenapravitelnou škodu firemní značce, sortimentu, vztahům se zákazníky a podnikovým financím.“*

Vůdcovství znamená učinit ze sebe sama nástroj, jehož prostřednictvím se věci v organizaci dávají do pohybu. Jde o učení se ze zkušeností. Je důležité nepodlehnout každodenní realitě a neutopit se v množství dílčích úkolů. Uvědomovat si, které úkoly delegovat a které splnit. Vytvořit si čas na důležité věci, na vedení lidí. Šéf by si měl být vědom toho, co je důležité, kam se chce v budoucnu dostat on sám a jím řízená knihovna, útvar, odbor, oddělení. Management je odpovědnost za výkonnost kolektivu lidí. Praktikuje se prostřednictvím ovlivňování lidí. Lidi nejlépe ovlivníme tím, že působíme na to, co dělají, ale rovněž na to, jak myslí, co pociťují, co je poháná do akcí. Jak toho dosáhnout? Zaměstnanci si denně kladou otázku: Mohu šéfovi důvěřovat? Otázka důvěry ovlivňuje vztahy se zaměstnanci. Efektivní vedoucí mají vynikající sebeuvědomění a sebeřízení, které jsou nutné pro vzájemné vztahy.

KAŽDÝ ŠÉF KOLEM SEBE ŠÍŘÍ TO, CO V NĚM JE. Dobrého šéfa poznáte jednoduše, v jeho přítomnosti se cítíte dobře a uvolněně. Šéf by měl vědět, co je třeba udělat a jak na to, měl by mít odpovídající kompetence. Dále důvěru v něj ovlivňuje jeho charakter. Čistý úmysl, dobrá motivace a snaha, aby se lidem dařilo a byli spokojeni. Důvěra je základ jeho vlivu na zaměstnance. Je nutné spolupracovat a budovat síť trvalých vztahů s lidmi. Někteří vedoucí přehlíží možnost vytvořit skutečný tým a vést své lidi jako jeden celek. Vést jednotlivce není totéž jako vést tým. Tým tvoří zaměstnanci, kteří jsou oddáni společnému poslání. Na to navazuje umění vytvořit týmovou kulturu. Vedoucí by měl vnést do týmu jasno, definovat týmové hodnoty, normy a standardy, jak se očekává, že se bude v týmu komunikovat a spolupracovat, jaké konflikty jsou přijatelné a které nepřijatelné. Dobrý vedoucí by se měl zamyslet nad mottem, které stálo nad vstupem do delfské věštírny: *Poznej sám sebe.*

Pokud člověk nerozumí sám sobě natolik, aby mohl realizovat své vlastní sny, nemůže vytvořit vizi pro svůj tým, která by reagovala s představami a tužbami členů týmu, ani nemůže přesvědčivě vést lidi k dosažení této vize.²⁴

Ve větších knihovnách jsou manažeři rozděleni do jednotlivých úrovní (linií). **Manažeři první linie** (základní úroveň managementu) jsou vedoucí směny, oddělení. **Manažeři druhé linie** (střední úroveň managementu) jsou vedoucí útvarů, úseků, které tvoří řada oddělení. **Manažeři třetí linie** (vrcholové, TOP manažeři) jsou většinou řediteli knihoven. Manažer každé úrovně má své úkoly. Manažer první linie má mít dobré technické znalosti a zajišťuje běžnou operativu. Manažeři druhé linie pracují s lidmi a na zlepšování všech procesů v knihovně. Ředitelé jsou vizionáři, vytvářejí různé koncepce a strategie, vidí knihovnu jako kompaktní celek a určují směr. Vytvářejí náladu v knihovně.

2.2 Efektivní komunikace vedoucího se zaměstnanci

Nenávidíte šéfa za to, jak mluví? Asi každý z nás zažil pocit, kdy ho slova nadřízeného velmi ranila. Je mnoho způsobů nevhodné komunikace vedoucích s podřízenými. Komunikují ve zlosti, ve spěchu, neposlouchají, co jim zaměstnanec říká. Pěstují si „donašeče“ a nemají tak skutečnou představu o pracovišti a o lidech. Něco slíbí a slib nedodrží. Nejhorší je, když informace od vás předávají dál (šéfové – „drbny“). A tak bychom mohli pokračovat.

2.2.1 Nepochopení podstaty komunikace

Nedá se říci, že by manažeři dělali v komunikaci více chyb než jiní lidé. Avšak někdy to tak působí, neboť jejich chyby v komunikaci mají dalekosáhlý dosah a jsou více vidět. Ovlivňují přímo pracovní výkony knihovníků a mohou knihovnu poškozovat. Nedorozumění, polovičatá sdělení a nejednoznačnost sděleného působí na výsledky knihovny negativně. Proč se vedoucím komunikace nedaří? Příčiny jsou různé, např. **nepochopení podstaty komunikace**. Myslí si, že komunikace se týká jen toho, kdo něco

²⁴ *Jste dobrý šéf nebo vynikající?* s. 64-68.

sděluje, je tomu však přesně naopak. O efektivní komunikaci hovoříme, když je zacílena na příjemce. Nejde o to, aby vedoucí vynikl jako rétor, ale aby se utvrdil, že posluchač jeho řeč jasně pochopil. Někteří vedoucí se snaží při komunikaci dobře vypadat, chtějí být slyšet, podstata komunikace jim ale uniká.

2.2.2 Komunikace je životodárná krev knihovny

Problémem často bývá **nepochopení úlohy manažera v komunikaci**. Většina manažerů se domnívá, že rozhoduje o tom, komu kdy kterou informaci dát. Přidělování a zadržování informací za účelem zvýšení autority, důležitosti nebo dokonce ovlivňování lidí je velkou manažerskou chybou. Komunikace je životodárná krev knihovny, a když vedoucí s informacemi nemanipuluje a nezadržuje je, lidé ho uznávají a věří mu. Tam, kde informace scházejí, nastupují dohady až chiméry, což velmi poškozuje atmosféru v knihovně a narušuje mezilidské vztahy. Je potřeba si uvědomit, že otevřenost v komunikaci je dlouhodobě velkou výhodou a jedině spokojení zaměstnanci mohou vyprodukovat spokojené uživatele. Vedení by mělo zajistit funkční vnitroknihovní komunikaci.

2.2.3 Přesvědčený zaměstnanec je zaměstnanec na straně vedení

Mnohdy **vedoucí pracovníci podceňují význam komunikace**. Nepracují na zlepšování umění komunikovat. Myslí si, že komunikace je daná a funguje sama o sobě. Nechápu význam komunikace pro vykonávání práce. Vedoucí by nikdy neměl litovat času, když zaměstnancům vysvětluje cíle knihovny, smysl jejich práce a význam každé jednotlivé změny či činnosti. Jedině tak se zaměstnanec se změnou ztotožní a přijme ji za svou. Přesvědčený zaměstnanec je zaměstnanec na straně vedení, a to je pro knihovnu jako celek velmi důležité. Zabrání se tak dvojkolejnosti, kdy se pracovníci knihovny dělí na MY (zaměstnanci) a ONI (zlé a nic nechápající vedení).

Většina vedoucích se domnívá, že komunikovat umějí, vždyť pracují ve vedení pět, deset, dvacet let a je to jedna z vlastností, pro kterou byli do funkce vybráni. Ale je tomu

skutečně vždy tak? Komunikační dovednosti je potřeba neustále pilovat, precizovat, připomínat a zdůrazňovat, protože je to jedna ze základních kompetencí dobrého vedoucího. Je velké umění říci lidem jasně, srozumitelně a stručně, co potřebují vědět. Vedoucí by si měl být vědom toho, že musí říkat lidem i nepříjemná sdělení, a to je umění. Je potřeba si uvědomit, že když někoho zničíme kritikou, je malá šance, že změní své chování. Mnohdy to naopak může být velmi demotivující.

2.2.4 Interpersonální komunikace

V současné době interpersonální komunikaci v systému řízení kvality podniku upravuje soubor norem: ISO 9000: 2005, Systém managementu kvality. Základy a slovník. ISO 9004: 2001, Systém managementu kvality. Návod na zlepšení výkonnosti. ISO 9001: 2001, Systém managementu kvality. Požadavky. Upravuje úroveň a cíl komunikace v podniku.

Sleduje dva cíle:

- 1) Vytvořit a zavést v podniku systém procesu komunikace, který vyhovuje potřebám a očekáváním pracovníků podniku.
 - 2) Vytvořit a uplatňovat komunikační vzorce, které vedou ke spokojenosti zákazníka.
- Tyto cíle vycházejí z teze, že jen spokojení zaměstnanci přitahují spokojené zákazníky.

2.3 Efektivní komunikace zaměstnanců s vedoucím

Možná patříte k lidem, kteří si myslí, že jim chce šéf škodit, že je nemá v oblibě, a činí mu potěšení ztrpčovat všem kolem život. Většina vedoucích chce obstát a být úspěšnými, což nejde bez zaměstnanců. Vše se dá vysvětlit a pochopit, ale musíme spolu umět hovořit. Mnoho lidí se bojí zeptat, trápí se, hovoří o svém problému se všemi, jen ne s vedoucím, kterého se problém týká.

Příklad z praxe: Velmi mě trápilo, že jsem zařazena v nižší platové třídě podle popisu práce. Dlouho jsem váhala, zda se mám ozvat. Nakonec jsem sebrala všechnu odvalu a probrala situaci s vedoucím. Uznal to a sjednal nápravu. Mé obavy byly zbytečné.

2.3.1 Nedopusťte, aby si vedoucí myslel, že nemáte rádi svou práci

Není šéf jako šéf, přesto by mělo být zájmem podřízených udržovat dobré vztahy s nadřízenými a opačně. Nikdy by zaměstnanec neměl dopustit, aby si o něm šéf myslel, že nemá rád svou práci, případně že práce je pod jeho úroveň. Mnohdy si zaměstnanci neuvědomují, že i šéf je jen člověk a je potřeba ho chápat a někdy mu i prominout drobné prohřešky v jednání.

2.3.2 Vedoucí si neuvědomuje, že jedná špatně

Mnohdy si vedoucí neuvědomuje, že jedná nepřiměřeně a není pochopen, případně že je pochopen špatně. Vůbec nejhorší zaměstnanci jsou tzv. „donašeči“, „patolízalové“, „vtíraví do přízně“, „nesnášející autority“ – šéf ještě nedořekne větu a už je všechno špatně, nejde to, je to hloupost. Dobrý šéf do lidí vidí a ví, kdo je pro knihovnu přínosem, zátěží nebo je nepostradatelný. Zaměstnanci by nikdy neměli zapomínat na svou důstojnost, neměli by se před nikým ponížovat ani povyšovat. Měli by zůstat sami sebou a snažit se o konstruktivní dialog. Umět se ozvat, když je to na místě. Dobrý šéf kritiku ocení, znamená cennou zpětnou vazbu. Je důležité, kdy se ozveme a jakým způsobem. Nechceme šéfa ponížit, ani ztrapnit, ale chceme, aby si vyslechl i jiný názor, což by ho mohlo včas vzpamatovat a donutit zamyslet se i nad jiným navrhovaným řešením.

2.3.3 Věty, které vedoucí od zaměstnanců neradi slyší

Věty, které vedoucí neradi slyší: „*Toto není moje práce!*“ „*Tohle není můj problém!*“ „*To není moje chyba!*“ „*Nemohu se rozkrájet a dělat dvě věci zároveň!*“ „*To je práce pod mou úroveň!*“ „*To je práce pro cvičenou opici, kterou může dělat každý!*“ „*To nelze udělat!*“

„Nemůže to udělat někdo jiný?“ apod. Zkuste si představit, že vedoucím jste vy. Jak by se vám tyto věty líbily?²⁵

2.3.4 Vedoucímu dejte najevo uznání

V komunikaci dojdete rozhodně k cíli, když budete s vedoucím mluvit jasně, přímo, s respektem, příjemně a pozitivně. Když mu dáte najevo uznání, když budete plnit své závazky a projevíte upřímný zájem. Než řeknete, že něco nejde nebo že se jedná o nesmysl, zkuste úkol vykonat a teprve s konkrétními připomínkami vedoucího seznámte. Ovšem ne tak, že zdůrazníte svou pravdu ... *„já jsem to říkal, že to nepůjde.“* Lepší bude, když řeknete ... *„snažil jsem se, ale vyskytly se takové a takové problémy, co myslíte, jak bychom je vyřešili?“*

Příklad z praxe: Mám velmi ráda svou práci, před časem odešel vedoucí do důchodu, bylo mi to líto, protože jsem ho měla ráda. Nastoupila nová vedoucí, která mi nebyla vůbec sympatická. Neměla žádné manažerské zkušenosti a dopouštěla se řady chyb v jednání se zaměstnanci. Měla jsem na výběr ze tří možností, odejít, žít v sobě nenávist vůči ní anebo změnit svůj postoj a snažit se jí chápat a uznávat. Hledala jsem spíše její dobré vlastnosti a začala jsem se k ní chovat vstřícně a mile. Po nějaké době jsem s ní začala vycházet, vycítila mou vstřícnost a opětovala ji.

2.3.5 Slušné chování se stále ještě vyplácí

Vedoucí, který cítí upřímný zájem zaměstnance a ví, že je vstřícný, většinou takové jednání ocení. Vyhoví zaměstnanci zase v případě jeho potřeby. Slušné chování se stále ještě vyplácí. Může se stát, že vedoucí neumí s podřízenými jednat a kupí chyby na chyby, je nepoučitelný a necitelný, nevšímá si varovných signálů, ztrácí autoritu, důvěryhodnost a všechny kolem sebe, jde cestou záhuby. Nezaslouží si nic jiného, než aby byl odvolán. Většina zaměstnanců by měla vedoucího ctít a uznávat, být na jeho straně, jít za ním,

²⁵ Co neříkat nadřízenému. s. 42-43.

podporovat jeho vizi a strategii a chápat smysl jeho konání. Pokud se zaměstnanci postaví proti svému šéfovi, chyboval. Marně se odvolává, že po nich chtěl jen práci a že ho nechápou. Nedokázal s nimi komunikovat tak, aby ho pochopili, a to je neomluvitelná manažerská chyba.

Je empiricky potvrzeno, že zaměstnanci, kteří pracují v inspirujícím a motivujícím, otevřeném prostředí, pracují o 30 % efektivněji než zaměstnanci, kteří takové prostředí nemají. Informační prázdno zaplňují pomluvami, negativismem a skepsí. Každý šéf by si měl uvědomit, zda jeho zaměstnanci mají optimální množství informací pro svou práci, chápou, co je důvěryhodné a nedůvěryhodné, vědí, s kým a o čem mohou hovořit, vědí, kde informace získají a komu mohou sdělovat svůj názor. Zaměstnanci by neměli mít strach hovořit i o problémech a nepříjemnostech a měli by vědět, že problém vedení zajímá a chce ho řešit.²⁶

2.4 Umění naslouchat by nemělo vedoucím scházet

Je zjevné, že aktivní naslouchání je otázkou životní orientace a charakterových kvalit lidí. Ať děláme, co děláme, narazíme na problémové jedince, ale i s nimi musíme umět komunikovat. Je potřeba si uvědomit, že naslouchání hraje v komunikaci klíčovou roli. Dnešní manažer se cítí přetížený a snaží se dělat více věcí najednou. Je v neustálém časovém stresu a nenaslouchá pozorně sdělení ostatních. Naslouchání je dovednost, které se dá učit, je možné ji neustále zlepšovat, a tím zkvalitňovat své komunikační dovednosti. V naslouchání by vedoucí neměli řešit tyto otázky: Kdo má pravdu? Kdo je vinen? Neměli by se cítit jako oběť a neměli by být nedůvěřiví. Porozumět potřebám a myšlenkám druhých lidí je umění.²⁷

2.4.1 Zaměstnanci jsou zlí

Vedoucí by si neměl myslet, že jedině on má pravdu a druhá strana se mýlí. V komunikaci pak myslí jen na to, jak svou pravdu dokázat, a nevěnuje pozornost tomu, co říká druhá

²⁶ JERSÁKOVÁ, Václava. *Interní komunikace v těžkých časech*. s. 40-41.

²⁷ NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Co k tomu desateru dodat?*s. 63.

osoba. Měl by přistupovat ke komunikaci bez potřeby mít ve všem pravdu. Když vznikne problém, má tendenci hledat viníka a problém neřešit. Vždy by si měl uvědomovat, že jde o odstranění problému. Nikdy by neměl přistupovat ke komunikaci s tím, že se lituje a že s ním druzí zacházejí nečestně, protože jsou zlí. Takový pocit mají vedoucí, kteří dělají práci za své podřízení a očekávají jejich vděčnost. Měli by se snažit porozumět sobě i druhým lidem. Zamyslet se nad tím, že i přílišná horlivost a aktivita může být škodlivá.

2.4.2 Doneslo se mi...

Existují vedoucí, kteří si neuvědomují, že svých chováním zavdávají příčinu pro vznik problémů. Hovoří chaoticky a překotně, mění svá rozhodnutí z minuty na minutu. Podřízení nevědí, co mohou v příští chvíli očekávat, a znejistí. Mnohdy se vedoucí domnívá, že ho všichni chápou automaticky, že mu tzv. „čtou myšlenky“. Nic nevysvětluje, rychle odsuzuje, aniž si zjistí přesné informace, spoléhá se na „donašeče“ místo na vlastní úsudek. Vůbec nejhorší je, když hovoří před lidmi o jiných zaměstnancích negativně, aniž by se oni mohli bránit. Nikdy bychom neměli mluvit o tom, kdo není přítomen, když už, tak jen pěkně. Nejhorší je, když se vedoucí vyjádří způsobem: doneslo se mi, že jste o mně říkal a podobně. Ztrácí důvěru podřízených a projevuje se neprofesionálně. Dokáže postupně rozložit celý kolektiv a konce si domyslí každý sám.

2.4.3 Dobrý vedoucí by měl hovořit, jen když má co říci

Dále Carnegie stál u zrodu osobního rozvoje. Jde o umění co říkat a jak to říkat, jak získávat přátele a působit na lidi. Rada je jednoduchá: neustále sebehodnocení a sebedokonalování. Jedná se o druhý nejvíce se rozvíjející byznys hned po IT, „seberozvoj“. Jeden typ vedoucích se snaží změnit a být lepší a druhý se snaží pochopit sebe a být opravdovější. Dobrý vedoucí by měl hovořit, jen když má co říci. Měl by slovy šetřit, a když už něco řekne, mělo by to být k věci a měl by za svým sdělením stát.

2.4.4 Nepodceňujte své zaměstnance

Jeho slova by měla být tesána zlatým písmem do podnikového pilíře. Musí si uvědomovat důsledky svého jednání a stát za svým sdělením. Na jeho slova musí být spolehnutí, což je možné jedině tehdy, jsou-li v souladu slova a činy. Mohou být vedoucí, kteří své zaměstnance podceňují, stejně jako politici své voliče. Domnívají se, že jsou natolik hloupí, že jim všechno uvěří a že je tzv. „oblafnou“. Lidé však nejsou hloupí, možná někteří jedinci, a vesměs dokážou rychle rozpoznat kvality i nedostatky povahy. Velkým prohřeškem v komunikaci je podceňování partnera. Mnozí vedoucí nesnáší kritiku a mají tendenci se bránit; ta je tak silná, že neposлуouchají druhého a přicházejí o cennou zpětnou vazbu. Je důležité kritiku umět vyslechnout a vzít si z ní poučení. Pokud vedoucí hovoří s podřízeným kategoricky ve smyslu „udělejte to přesně tak, jak vám říkám“, dojde k nepochopení. Nadřazenost v komunikaci není pěkná a lidé, když cítí tlak, útočí. Vedoucí může mít pocit, že s ním není jednáno tak, jak si zaslouží, a je frustrován, což naslouchání ztěžuje. Nebo může jednat jako malé dítě: já to chci a pokud to nedostanu, vzdoruji. Pokud se jedná o vedoucího, kterému schází empatie a nesnaží se porozumět druhým, má pocit, že s ním lidé manipulují, a nedůvěřuje jim.

2.4.5 Vedoucí by měl lidem věřit

Vedoucí by měl lidem věřit. Pokud jim nevěří za všech okolností, neměl by lidi vést. Vůbec nejhorší jsou vedoucí, kteří radí, i když je nikdo o pomoc nepožádal. Domnívají se, že se rada od nich očekává. Lidé však mnohdy chtějí, aby je lidsky vyslechl a aby pocítili obyčejnou osobní účast. Pokud odpovídáte některému typu vedoucího uvedeného výše, zkuste o své práci a jednání alespoň přemýšlet. Samozřejmě žádné kurzy na světě z vás neudělají jedince, kteří jsou dokonalí a vše dělají správně. Každý z nás má chyby, nedostatky, svá úskalí, ale jedině pokud si je uvědomí, je na nejlepší cestě se změnit. Změna přinese užitek druhým, ale především nám samotným, vždyť každý z nás si přeje být uznávaný a oblíbený. Vedoucí si přejí, aby jim lidé věřili a šli za nimi, aby je uznávali a akceptovali. To se jim nikdy nepodaří, když nebudou umět naslouchat. Lidskost je pro

dobrého vedoucího samozřejmostí. Mít rád lidi, věřit jim a upřímně se o ně zajímat, to jsou dovednosti, které dělají z průměrného vedoucího ideálního.

2.5 Příklady efektivní komunikace

Městská knihovna v Chemnitz zavedla plošnou týmovou organizační strukturu, čímž odstranila vertikální hierarchii a viditelně tak zvýšila produktivitu práce. Vytvořením čtyř tvůrčích týmů se lidé začali vzájemně motivovat a řídit. Informace se zdoluhavou byrokratickou cestou přestaly zkreslovat a ztrácet, putovaly přímo od ředitele ke knihovníkům a obráceně. Přejchod na týmovou práci byl náročný na přípravu, vyžadoval delší čas, podle ředitelky E. Beer se však vyplatil. K informovanosti zaměstnanců je nutné využít všech komunikačních kanálů, jako je dopis, e-mail, SMS, telefon, rozhovor z očí do očí či porada, dnes se nabízí i facebook, sociální sítě. Šéf by si měl na zaměstnance udělat čas vždy a nemělo by mu být zatěžko s nimi hovořit. Nic nenahradí přímou komunikaci.

Příklad z praxe: Světově proslulý fundraiser Michael Kaiser (Kennedy Center President) bývá často mimo svou kancelář. Přesto každé ráno přesně v 9:00 hodin hovoří se svými nejbližšími pracovníky. Spojí se s nimi virtuálně či telefonicky a probírají nejdůležitější úkoly dne. Komunikaci v řízení a vedení firmy považuje za klíčovou.

2.6 Vedoucí by se měl v komunikaci vyvarovat záporů a rozkazů

Nepoužívejte záporny, vyvolávají napětí, obavy, strach; lidé mají tendenci na ně reagovat negativně. Zaměstnanec: „*Paní vedoucí, prosím, měla byste na mě chvíli*?“ Vedoucí: „*Ne, ne, teď rozhodně ne. Dneska se Vám určitě nebudu moci věnovat!*“ Správně: „*Pojďte, udělám si na vás čas.*“ „*Promiňte, mohli bychom se sejít později, za hodinku?*“

Vedoucí: „*Ten výkaz musíte stihnout do oběda!*“ Zaměstnanec: „*To se mi nezdá!*“ Vedoucí: „*Co se vám na tom nezdá!*“ Správně: „*Prosím, termín pro odevzdání výkazu je do 12,00 hod., stihnete to?*“ Zaměstnanec: „*Ano.*“

Vedoucí: *„Ten výkaz máte špatně! Chybí Vám tam podstatné údaje! Když dělá výkaz paní Nováková, má to vždy v pořádku! To je skutečně tak těžké myslet u práce!“* Zaměstnanec: *„Ať udělám, co udělám, vždycky je to špatně.“* Správně: *„Dívala jsem se na ten výkaz, je v pořádku, ještě tam doplňte tyto údaje.“*

Vedoucí by nikdy neměl rozkazovat: *„Musíte!, Máte!, Smíte!“* apod. Vyvolává v lidech pocit ponížení, vyvíjí nátlak a působí nekompromisně. Lidé mají tendenci se bránit, útočit a cloumá jimi vztek.

Zaměstnanec: *„Vy jste se mnou nespokojený?“* Vedoucí: *„To jsem neřekl, jsem s vámi spokojený, ale ten poslední úkol jste vůbec nezvládl, to bylo hrozné!“* Správně: Zaměstnanec: *„Omlouvám se, udělal jsem chybu.“* Vedoucí: *„Omluvu přijímám, příště si dáte větší pozor, vím, že jste loajální a dobrý pracovník.“*

Vedoucí by neměl používat výrazy JÁ, lépe zní MY. Stejně problém není váš, ale nás všech. Rozhodně by neměl dávat najevo svou převahu tím, že zve podřízené tzv. „na kobereček“. Vedoucí: *„Já jsem si vás dnes pozval, abych vám sdělil, jak to bude s termíny akcí!“* Správně: *„Prosím, můžeme se sejít a probrat termíny akcí?“*

Vedoucí: *„Potřebuji, abyste se u mě ihned zastavil.“* Správně: *„Prosím, můžeme se sejít?“*

Vedoucí: *„Možná byste měl vyřešit stížnosti uživatelů nebo vyúčtovat grant!“* Zaměstnanec je zmatený, nechápe, kterému úkolu dává vedoucí přednost a proč. Už slůvko možná je špatně. Správně: *„Prosím, vyřešil byste stížnosti uživatelů a potom vyúčtoval grant?“* Zaměstnanec: *„Ano.“*

2.6.1 Vedoucí lidi vychovává, což je velmi těžké

Vedoucí by měl vždy říkat své názory přímo a nezpochybňovat své přesvědčení: *„Možná, malinko mám dojem, možná byste neměl atd.“* Správně: *„Domnívám se, že zadávání úkolů kolegům není ve vaší kompetenci.“* Vedoucí by nikdy neměl kárat podřízené jinak než mezi čtyřma očima. Dokonce ani chválit. Vždy by měl zdůraznit pozitivní vlastnosti

zaměstnanec a teprve pak přejít k negativním. Zaměstnanec získá pocit, že mu chce pomoci a budou společně hledat řešení, jak situaci zlepšit. Vedoucí lidi vychovává, což je velmi těžké. Každý rodič ví, že důsledná výchova přináší ovoce, a vedoucí je pro své zaměstnance něco jako rodič. Když budete někoho jen peskovat a myslet si, že se změní, budete velmi zklamaní. Vedoucí by měl vždy pamatovat na motivaci, která hraje v práci klíčovou roli.

Vedoucí by se neměl chovat alibisticky, odtažitě a úřednický. Dává tak najevo svůj nezájem. Vedoucí: *„Omlouvám se, myslím, že o tom se rozhodlo včera.“* Správně: *„O této situaci jsem rozhodl včera.“*

Rovněž vedoucí, kteří se neustále omlouvají, dovolují se apod., ztrácejí autoritu a působí nedůvěryhodně. Vedoucí - špatně: *„Jestli byste dovolil, přešla bych k věci.“* „Omlouvám se, ale musím s vámi probrat...“

Vedoucí by neměl dělat z kolegů „hlupáky“. Vedoucí: *„Teď jsem vám vysvětlila, jak se vyplňují statistické výkazy! Rozuměl jste mi?“* Správně: *„Kdykoliv se na mě můžete obrátit o pomoc.“*

2.7 Tykání nebo vykání

„Nemám moc rád ploty, ale vykání je půvabný plůtek z kvítí. Tykání je netykavé. Každý vám pak leze na váš trávník. Člověk musí mít kousek trávníčku se dvěma nebo třemi chudobkami.“²⁸

Pro lepší komunikaci se doporučuje tykání, lidé k sobě mají blíže a komunikace je více osobní. Naopak vykání si vynucuje větší úctu. Je třeba ctít pravidla společenského chování a pamatovat, že tykání nabízí nadřazený podřazeným, žena muži a starší kolega mladšímu. I když si vykáme, je vhodnější oslovovat kolegy jménem. Vedoucí: *„Aničko, můžete se podívat na ty výkazy?“*

²⁸ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy-dovednosti-poruchy*. s. 11.

2.7.1 Nejhorší je upovídaný vedoucí

Měl by si pamatovat, že v 70 % klade otázky a ve 30 % oznamuje. Docílí tak lepší empatii a pochopení. Pokud podřízený více mluví, přijme informace lépe za své. Vedoucí by nikdy neměl nikoho ponižovat, ztrapňovat, povyšovat se a dávat najevo moc a nadřazenost. Vždy by měl být v komunikaci partnerem, na kterého je spolehnutí a kterému se věří. Vůbec nejhorší je laciné podbízení se, vtírání do přízně. Vedoucí, který chce být za každou cenu oblíbený, docílí většinou pravého opaku. Věřte, že lidé vycítí, jak to s nimi myslíte, a pravda časem vyjde najevo. Vedoucí by neměl začínat otázku slovem proč. Vyzývá tak zaměstnance k útoku a nutí ho hájit se. Vedoucí: „*Proč jste to udělal takto?*“ Správně: „*Můžeme si o tom promluvit?*“

2.7.2 Vedoucí mají tendenci spěchat

Spěchají už v samotné řeči, u ucha drží mobil a pod paží hromadu papírů. Jednu nohu mají ve výtahu a odpovídají na dotaz tak, že neodpoví. Možná se domnívají, že působí pracovitě, avšak spíše vysílají signál: nezvládám svou práci a neumím si zorganizovat čas. Hovořit se zaměstnanci by mělo být pro vedoucí prioritou. Jedině tak budou mít situaci v knihovně pod kontrolou. Pokud se podřízení nebudou bát za nimi chodit se svými problémy, budou vědět o všem, co se v knihovně děje. Nebudou si muset pěstovat tzv. „donašeče“, od kterých se dozví jen jejich verzi pravdy. Urážet mezi řádky a zneužívat svého postavení by vedoucí neměl nikdy. Rovněž předjímat myšlenky druhých a vědět, co si myslí, jak to myslí apod. Měl by mít trpělivost všechny vyslechnout až do konce a teprve potom učinit závěr. S cizími slovy by měl vedoucí šetřit, ne každý jim rozumí jasně.

2.7.3 Time management

Vedoucí by měl umět pracovat s časem. Měl by si stanovit osobní cíle a ty zaznamenat. Měl by vymezit priority. Jednou z nich je pravidelně a otevřeně hovořit se svými zaměstnanci. Měl by určit a hlídat lhůty pro plnění stanovených úkolů. Vhodná je

Paretova analýza založená na tezi, že 80 % úloh může být ukončeno v 20 % času, který máme k dispozici. Zbývajících 20 % úloh bude trvat 80 % času. Tento princip je tak založen na rozdělení úloh do dvou skupin, kdy je doporučeno úlohám v první skupině přiřadit vyšší prioritu. Paretův princip: může být také použit k zvýšení produktivity: předpokládá, že 80 % produktivity může být dosaženo dokončením 20 % úloh. Jestliže je cílem vyšší produktivita, pak by měla mít první skupina vyšší prioritu.

Najděte si své životní a roční cíle – Čeho chci v životě dosáhnout? Jaké mám sny a přání? Kdo jsou nejdůležitější osoby v mém životě? Myslete na svůj cíl i v každodenní rutině. Rozdělení cílů: životní cíle, plán životních cílů, plán cílů pro období, plán ročních cílů, plán měsíčních cílů, plán denních cílů...²⁹

Potřebujete krátkodobé cíle, nemějte cíle jen v hlavě – zapište si je do diáře apod., v každém okamžiku se soustřeďte na své cíle – pomůže mi, co dělám ve splnění cíle?, na každý den si dejte alespoň jeden důležitý cíl, pokud objevíte chybu v plánu, hledejte jinou cestu, jak k cíli dospět.

Správné nastavení priorit – důležité nebo naléhavé? Jak úspěšně říkat ne! Jasným ne ve správnou chvíli se bráníte přílišné zátěži.

Promyslete si, co vás osobně zatěžuje: konflikty s kolegy, konflikty s nadřízenými, pracovní situace (přílišné nebo příliš malé vytížení), finanční situace, časové problém (mnoho úkolů), nemoc, konflikty ve vztazích...

Dostaňte životní role do rovnováhy: 4 oblasti pro spokojený život: zaměstnání, kontakty (partner, děti, přátelé), smysl života a vlastní osoba (koníčky, sport, rozvoj mimo profesní kariéru) – nesnažte se plnit víc než 7 rolí. Dopřejte si den volna. Pravidelně každý rok analyzujte svůj život. Naučte se učit se apod.³⁰

²⁹ Dostupné z: www.tempus.de

³⁰ KNOBLAUCH, Jorg a kol. *Time management*. s. 20-22.

2.7.4 Nešvary v komunikaci vedoucích

Užívání zdrobnělinek je značně rozšířeným nešvarem. Myslíme to dobře, ale děláme z kolegů, dětí, partnera hlupáky. Vedoucí: „*Vy jste šikulka, prosím, přineste mi kafičko.*“ „*Počkáme na kolegyňku, ta má všechny doklady.*“ „*Dcérečko, vy jste báječná, skvělá, jedinečná, prosím, zaskočíte na personální a ...*“ Pozor na zdrobnělinky! Když říkám manželovi v intimní chvíli Medvídku, Bambulko, slyší to jen on, ale když ho tak oslovuji na veřejnosti či pracovišti, znevažuji ho. Nejhorším nešvarem v komunikaci je slovní vata, slova, která vkládáme do textu nadbytečně. Činíme tak svou řeč méně jasnou a působíme neerudovaně, nevzdělaně a nepřípraveně. Lidé nejčastěji používají vsuvky: jakoby, vlastně, prostě, přece, samozřejmě, omlouvám se, nicméně a další, mnohdy daleko horší, např. vole. Často používají slovní vycpávku za každým druhým slovem a poslouchat takovou řeč je utrpení. Tady pomůže jedině: nahrávat se na diktafon a slyšet se. Když vím, co dělám špatně, můžu to změnit. Vedoucí (zejména ženy) mají tendenci opakovat se, což rovněž činí řeč neuspořádanou.

2.8 Jak komunikovat s problémovými zaměstnanci

Laurence Miller je označuje jako vyhýbavce, lepílky, citovky, pruděse, náfučky, predátory, detailisty, strážce, podivíny a kazisvěty. O problémovém zaměstnanci hovoříme, když má problémy s docházkou, odvádí nekvalitní práci, šikanuje kolegy, obtěžuje okolí a někdy dochází až k násilí na pracovišti - agresi. Důvody, proč se takto chová, jsou různé. Problémový zaměstnanec nemá rád svou práci, necítí se v ní dobře. Má zdravotní či jiné psychické problémy. Má osobní problémy a ty přenáší na pracoviště. Je asociální a neuvědomuje si, že se chová problematicky. Nevěří si a je tím pádem nejistý. Postrádá sebereflexi a jistě by se našly i jiné důvody. Pracovní přestupky, kdy problémový zaměstnanec porušuje předpisy, řeší knihovna v souladu s platnou legislativou. Je nutné hlídat postup, dbát na písemné upozornění předem, aby byla výpověď platná a nezpochybnitelná. Proti tomu o dobrém zaměstnanci hovoříme tehdy, když má nezávislý úsudek nebo rozhodování, je všeobecně inteligentní, uvažuje logicky, je mentálně flexibilní, disponuje interpersonální kreativitou a umí řešit problémy. Je

spolehlivý, svědomitý, pracovitý, myslí u práce, je psychologicky zralý a uplatňuje vlastní úsudek morálním a spravedlivým způsobem. Vedoucí by měl být vyzrálá osobnost, zkušený jedinec s dobře vyvinutým smyslem pro morální zásadovost a profesionalitu. Úkolem personalisty je najít nebo vytvořit takové výběrové a školící postupy, které by dokázaly tyto pozitivní rysy přesně určovat, předvídat a rozvíjet. Jak už bylo řečeno, dobrý vedoucí zaměstnance vychovává, a to je obtížné.

Vedoucí by si měl vymezit skupinu problémových a neproblémových zaměstnanců. A zkoumat proč se takto chovají. Dále zjišťovat koho práce baví a koho ne. Pokud to situace v knihovně dovoluje, je vždy lepší, když si zaměstnanec může vybrat, kde bude pracovat. Pracuje tak daleko lépe. Vedoucí mají spíše tendenci se obtížným zaměstnancům vyhýbat. Důsledná komunikace s problémovými zaměstnanci je důležitá. Vždy bychom měli nechat zaměstnance hovořit, nepřerušovat ho a neponižovat. Snažit se analyzovat příčinu problematického chování a společně hledat řešení.

Prevence proti problémovému chování zaměstnanců:

1. Stanovit jasná pravidla pracovního či společenského chování na pracovišti.
2. Podporovat pozitivní mezilidské vztahy, nejen vlastním příkladem.
3. Neignorovat projevy obtížného chování na pracovišti, okamžitě na ně vhodně reagovat.
4. Odstraňovat stresující faktory na pracovišti (nedostatečné pracovní vytížení, nemožnost získávání nových schopností a dovedností, nemožnost osobního růstu a další).
5. Motivovat každého zaměstnance zvlášť (individuálně).
6. Vtáhnout zaměstnance do rozhodovacího procesu.
7. Naslouchat každému zaměstnanci. Nepodceňovat špatnou náladu v knihovně.³¹

³¹ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*.

2.8.1 Koučování je nová příležitost, ne trest!

Nejvhodnější je **koučování a poradenství**, jehož cílem je zaměstnance napravit, nikoliv kritikou zlikvidovat. Vždy by měla zůstat zachována důstojnost všech zúčastněných. Skutečně se vyplatí zaměstnance vychovat než neustále přijímat nové. U koučování jde o změnu chování a tedy o nápravu zaměstnance. Je nutné problém pojmenovat. Určit, co bude následovat, když zaměstnanec své chování nezmění. Příklad: Odejdou od nás uživatelé apod. Popsat nápravné opatření. Formulovat jasně a přesně úkol, který má zaměstnanec vykonat. Probrat situaci a společně hledat řešení. Např. „*Suživateli byste měl hovořit takto...*“ a uvést příklady. Motivovat, motivovat a znovu motivovat zaměstnance ke změně. Koučování je nová příležitost, ne trest! Zaměstnanec musí vedoucímu uvěřit a přijmout nový vzor svého chování. Vedoucí by nikdy neměl dopustit, aby měl nulovou toleranci vůči špatnému chování. Měl by vždy pamatovat na lidskost. Kázeň je důležitá, hlavně musí platit pro všechny v knihovně. Měla by být důsledná, nestranná, bezprostřední a definitivní. Nikdy ne krutá a pomstychtivá. Dobrý šéf se pozná podle toho, že má jasnou vizi, kam by měla knihovna směřovat a proč, integritu – soulad mezi vnějšími projevy chování a vnitřními hodnotami, nadšení pro věc, velkorysost, pokoru a skromnost, otevřenost, kreativitu, čestnost, asertivnost a smysl pro humor. „*Rozzlobit se je snadné. Obtížné je rozzlobit se na správnou osobu, ve správné chvíli a správné míře.*“ (Aristoteles)

2.8.2 Bez emoční inteligence to nejde

Emoční inteligence (Emotional Intelligence – EI) je lidská schopnost zacházet s emocemi, empatií a umění spolupracovat se svým sociálním okolím. Emoční inteligence je pro dobrého šéfa nepostradatelnou vlastností. Měl by umět komunikovat vizi v širších souvislostech, dbát na zpětnou vazbu a umět správně hodnotit práci lidí. Nikdy by neměl s lidmi manipulovat, což si šéfové často pletou s delegováním. Měl by aktivně naslouchat. Nastavit jasná pravidla otevřené komunikace. Používat jednoduchou a jasnou mluvu, aby

mu každý rozuměl. Mít činy v souladu se slovy. Podporovat neformální setkávání, nejvíce se tak od lidí dozví. Neměl by podceňovat neverbální komunikaci.³²

2.9 Umění jednat s lidmi přináší více osobní spokojenosti

Mluvte stručně, srozumitelně a k věci. Předem si promyslete osnovu sdělení a stanovte co nejzajímavější pointu. Nemluvte monotónně, používejte řečnické otázky, odmlky. Odhadněte partnera v komunikaci, jedine tak pochopíte, jak s ním správně hovořit. Přizpůsobte tempo řeči situaci, pomalá řeč uspává, rychlou nestačí partner vnímat. Sledujte reakce posluchače a přizpůsobte se mu.

Osobní spokojenost souvisí celkově s životní spokojeností. Ovlivňuje jí životní styl, úspěch, pocit dobře odvedené práce, dobrá komunikace s ostatními, dobrý pocit z pomoci druhým a další okolnosti. „Žijeme vztah“ (Martin Seligman – americký psycholog). Jsme aktivními i pasivními tvůrci nejrůznějších vztahů – soukromých a pracovních. Je důležité, aby nám vztahy dávaly smysl. Měli bychom pracovat na pevné vůli a učit se překonávat různé překážky a neúspěchy. Nevzdávat se snadno. Umění správného jednání s druhými lidmi kvalitní vztahy posiluje.

2.9.1 Rozhovor by měl korektně ukončit vedoucí

Nezapomínejte na zrakový kontakt. „Oči jsou oknem do duše!“ Mimikou se dá říci hodně. Pozor na oči v sloup, ťukání na čelo, zdvižené obočí apod. Pamatujte na přiměřenou gestikulaci – pohyby rukou a paží, posunky, postoje. Rozhodně myslete na odstup – dodržujte distanční zónu. Neméně důležitý je v komunikaci hlas. Hlasitost by měla být přiměřena situaci. Smějte se, je-li čemu. Dejte pozor, aby partner nepovažoval smích za výsměch. Druhé osoby se v žádném případě nedotýkáme! Hlazení po ruce, chycení kolem ramen apod. se považuje za důvěrné, uvedete jím zaměstnance do rozpaků. Rovněž je velmi neslušné skákat druhému do řeči. Rozhovor by měl korektně ukončit šéf. Neptejte se na „hlouposti“. Někdy je mlčení velmi „silný“ hlas. Mlčením můžeme vyjádřit účast,

³² Dostupné z: <http://ei.czechian.net>

může znamenat souhlas. Někdy mlčíme, protože existují sféry lidskosti, které se slovy vyjádřit nedají. Mlčením lze vyjádřit pohrdání i rozpaky. Úsměv prolomí ledy. Komunikujte s každým (uklízečka, šéf, klient, dítě) uctivě jako se sobě rovným. Někteří mladí lidé mají tendenci komunikovat jen s těmi, o kterých se domnívají, že jim mohou nějakým způsobem prospět. Nezdraví vrátné, uklízečky a některé kolegy, neuvědomují si, že svým chováním poškozují svou image. Stávají se v týmu neoblíbenými a netuší proč.

2.9.2 Jak se vyvarovat chyb v komunikaci

„Jestliže se chceš vyvarovat chyb, pozorně sleduj pět věcí: s kým mluvíš, o kom, jak, kdy a kde.“ W. E. Norris

Pozor na situace, kdy rychleji mluvím, než myslím, či když řeknu něco, co nejde vzít zpět. Zvláště když komunikujeme rozčilení, vyřkneme slova, která zraní. Můžeme se omluvit, ale vyřčené se už nedá vzít zpět. Dotyčný si ublížení pamatuje. Pokud se taková situace opakuje, dojde ke ztrátě důvěry a dotyčný s námi přestane komunikovat.

2.9.3 Intrapsychická komunikace

Hovor se sebou samotným zahrnuje dialog mezi „já“ a „mne se týkající“ („me“), „Ego“ a „Non-Ego“, jedincem a kulturou. Hovor se sebou samotným vyžaduje vždy určitou sebereflexi a sebeuvědomění. Může být otevřený nebo skrytý.³³ Nejdříve bychom měli porozumět sobě, mít se rádi, umět se pochválit, zasmát se sám sobě. Jedině tak dokážeme porozumět druhým lidem. Hledejme cestu k sobě a najdeme cestu k druhým lidem. Hovory se sebou samotným mají velký význam v životě lidí. Někteří lidé obviňují všechny kolem, rodiče, sourozence, kamarády a kolegy v práci, mají pocit, že jsou všichni proti nim, a neuvědomují si, že problém je v nich samotných. Takoví lidé často střídají zaměstnání a vždy jim někdo vadí. Opakovaně se rozvádějí a pořád nemohou najít toho pravého a podobně. Velmi nešťastné a frustrující je řešení problémů tím, že spolu lidé nekomunikují, tzv. spolu nemluví.

³³ JANOUŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. s. 71.

2.10 Nevhodnou komunikací ztrácí vedoucí důvěru lidí

Méně mluvit, více naslouchat a přemýšlet nad vším, co řeknu, se dlouhodobě vyplácí. Slovy můžeme velmi ublížit, můžeme se omluvit, ale jednou řečené se nedá vzít zpět, nedůvěra zůstává. Nevhodnou komunikací ztrácíme důvěru lidí a ztracená důvěra se už nikdy nedá získat zpět. Na to by měl myslet každý vedoucí. Málokdo je natolik sebekritický, aby si uvědomil, že nemá předpoklady k zastávání vedoucí funkce. Zájem o vedoucí posty mají dva druhy lidí: takoví, kteří říkají, že raději budou šéfy, než aby plnili příkazy vedoucích, nebo takoví, kteří se domnívají, že mají pro vedení lidí ty nejlepší předpoklady a vlohy a baví je řídit práci druhých. Ne každý vynikající oborník musí být nutně i vynikající šéf. Vedoucí by měl projít psychotesty a testy, zda má předpoklady pro řízení lidí. Mnohdy by se tak předešlo řadě nedorozumění.

2.10.1 Vyhod'te manažery!

Jeden z nejvýznamnějších současných ekonomů Gary Hamel vydal v měsíčníku Harvard Business Review článek *Vyhod'te manažery!* Článek věnoval společnosti Morning Star, výrobci produktů z rajčat. Tato firma aplikovala do stylu řízení filozofii tzv. „svobodných firem.“ Podařilo se jí dosáhnout stavu, kdy manažery jsou všichni zaměstnanci firmy. Hamel označil náklady na management za náklady na tyranii. Manažeři by měli zaměstnancům pomáhat, ne škodit. Jinak se jim může lehce stát, že jejich práci nebude nikdo potřebovat. O knihovnicích se říká, že už od dob antiky mají velmi silnou vnitřní motivaci, chtějí u uživatele uspět a ani nejhorší vedení jim v tom nemůže zabránit.

2.11 Pravidla efektivní komunikace pro vedoucí knihoven

„Mluvíti stříbro, mlčeti zlato.“

„Mluv jen tehdy, kdy máš co říci.“

1. Ved'te dialog – při vedení lidí se dobrý vedoucí bez dialogu neobejde. Obsahem dialogu je hledat a nalézt řešení problému. V dialogu převažuje racionální uvažování, jehož cílem není vyladit emoční pohodu, ale hledat věcné a racionální řešení situace.

Vedoucí by nikdy neměl narušovat dialog výčitkami, ironií, znevažováním, osobními útoky apod. Nejčastější chybou je, když vedoucí hovoří s podřízeným (nerovnoprávnost postavení v dialogu) a nedokáže ho brát v komunikaci jako rovnocenného partnera. Měl by mu umožnit, aby sdělil své vlastní stanoviska a návrhy bez obav, zaručit mu diskrétnost v jednání a naslouchat mu.

2. Nebuďte upovídaný vedoucí – jedná se o ředitele (vedoucího), který se rád poslouchá. Nikdy se nedokáže stručně vyjádřit. Jeho schopnost naslouchat je minimální nebo nulová. Nemívá připravený program jednání. Nekontroluje průběh schůzky (porady). Nechává své oblíbence mluvit od věci a neustále odbíhá od tématu. Je sebestředný a myslí si o sobě, že je vynikající vedoucí a že je oblíbený.
3. Žijte a pracujte s lidmi jako ten, kdo je vede, a nikoliv jako vzdálený a nepřístupný vedoucí. Kdo komunikuje, vede.
4. Komunikujte se všemi, se stávajícími a potenciálními uživateli, s partnery a se širokou veřejností, je to důležité pro úspěch knihovny. Také se zřizovatelem najděte společnou řeč. Sladte strategii knihovny se strategií města. Diskutujte se zřizovatelem o tom, co od vás očekává.
5. Zdokonalujte své prezentační dovednosti. Od ředitele (vedoucího) se očekává, že dokáže úspěšně prezentovat výsledky knihovny na veřejnosti. Uvést významnou akci, promluvit na zasedání zastupitelstva a podobně.
6. Veďte porady správně. Vést poradu či předsedat schůzi je umění. Je nutné se dobře připravit a umět poradu správně moderovat. Výzkumy dokazují, že jen jeden ředitel z deseti vede porady správně. Většinou se jedná pro zaměstnance o stresující setkání, které stejně nic neřeší a považují ho za ztrátu času. Je vhodné organizovat porady, jen když je to potřebné. Aby nebyla nutnost, že každé pondělí se scházíme jen z povinnosti.
7. Nastavte správný vnitroknihovní komunikační systém. Jedině kvalitní komunikační systém a trénink komunikačních dovedností zlepší klima v knihovně.
8. Chvalte a kritizujte správně. Efektivní vůdce to musí umět. Rovněž byste měli být vděční za každou kritiku vaší práce či osoby, jedná se o cennou zpětnou vazbu.

Vedoucí mají tendence se obklopovat patolízaly, ale tím ztrácejí soudnost a tolik podnětnou zpětnou vazbu.³⁴

2.12 Nehodnoťte, ale naslouchajte

„Drbna je ta, kdo s vámi mluví o jiných lidech. Nudný je ten, kdo vám vypráví o sobě. Mistr konverzace je ten, kdo s vámi mluví o vás.“ (William King)

Vyhňte se moralizujícímu posuzování. Nejedná-li druhý v souladu s našimi hodnotami, odsoudíme ho a vidíme v něm chybu. *„Problémem je, že jsi moc sobecký!“*, *„Ona je líná!“*, *„Oni jsou zaujatí!“*, *„Je to nevhodné!“* Obviňování, hanění, snižování, kritika, srovnávání a diagnostikování jsou nejčastějšími formami našich soudů.

Hlavní bariéry v naslouchání: stereotypní vnímání; haló efekt; nálepkování – falešný, výborný; asociování; čtení myšlenek; sbírání třešniček na dortu – klíčová slova – i detaily mohou být důležité; snění; předbírání, přerušování a doporučování; zjednodušování – *„Když nejde o život, nejde o nic.“*

Deset pravidel aktivního naslouchání (dá se natrénovat)

1. Soustřeďte se na mluvčího – mluvit s jedním a poslouchat zároveň druhého nelze.
2. Udržujte s mluvčím oční kontakt (i když to mluvčí nedělá), přikyvujte.
3. Dělejte si poznámky.
4. Pokládejte otázky – co lze ještě doplnit, rozvést?
5. Vžijte se do situace mluvčího, lépe ho pochopíte.
6. Analyzujte tempo řeči, mimiku, gestikulaci – naslouchajte své intuici.
7. Pamatujte si své poznámky a uplatněte je ve vhodnou chvíli.
8. Podporujte mluvčího a nekritizujte ho, kritika nevede k cíli.
9. Ve vhodnou dobu shrňte, co jste slyšeli, a ověřte, zda jste rozuměli správně.
10. Vyvarujte se hodnocení či nabízení řešení situace a vět „Ano, ale...“.³⁵

³⁴ ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. s. 39-48.

3. Knihovník – knihovna – knihovník

3.1 Jak vnímáme kolegy

Při vzájemné komunikaci vnímáme kolegy nedokonale a většinou si toho nejsme vědomi. Dopouštíme se chyb. Účinek prvního dojmu bývá dlouhodobý a ovlivněný emocemi. City jsou však velmi nespolehlivým barometrem. Ze zkušenosti vím, že kolega, který mně byl prvotně sympatický, zklamal, naopak nesympatický kolega si časem získal mou důvěru. Je nutné ponechat si dostatek času na posouzení kolegů. Neodhalovat o sobě vše, pokud si nejsme jisti, že si to můžeme dovolit.

Máme tendence vysvětlovat si motivy jednání kolegů i jejich postoje svými vlastními motivy, vlastními způsoby myšlení a jednání. „Podle sebe soudím tebe.“

Také máme tendence zobecňovat závěry. Např. „všichni mladí jsou nezodpovědní“, apod.

Pozor si musíme dávat zejména na tzv. haló efekt. Je dobré si uvědomit, že těmto stereotypům ve vnímání podléháme všichni. Neměli bychom tedy spěchat s vytvářením úsudku o druhých lidech. Měli bychom vyřadit podvědomé posuzování a odsuzování lidí a místo toho pozorovat, naslouchat, všímat si a zaznamenávat do paměti pouze fakta. Zvláště nečinit žádné předčasné závěry.

3.2 Kolegy si nevybíráme, styl komunikace ano

„Slova mohou být okny, nebo hradbami a nosí volnost, nebo zlo a války.“

Ruth Bebermeyerová

Kolegy si nevybíráme, styl komunikace však ano. Lidé jsou různí, a proto je někdy obrovské umění najít společnou řeč a lidsky spolu vycházet. Velkou roli zde hrají sympatie, společné zájmy, podobné názory na věc a další okolnosti. Někdy se v práci setkáme s kolegou, s kterým si nerozumíme. Co s tím dělat? Můžeme situaci vyhrotit,

³⁵ Dostupné z: www.ccl.org

nesnášet se, dělat si ze života peklo, nebo vzít rozum do hrsti a akceptovat kolegu i s jeho růzností. Naučit se s ním vycházet a chovat se profesionálně.

3.3 Co nás mrzí na spolupracovnících

Průzkumem jsme zjišťovali, co zaměstnancům vadí na spolupracovnících. Odpovídalo celkem 48 respondentů - studentů oboru Knihovnictví a Knihovnictví se zaměřením na veřejné knihovny komunitního typu (bakalářské a magisterské studium v kombinované formě) Ústavu bohemistiky a knihovnictví Filozoficko-přírodovědecké fakulty Slezské univerzity v Opavě. V kombinované formě studovalo celkem 110 studentů, takže odpovědělo 44 % respondentů. Polovinu respondentů tvořili knihovníci, zbytek s jinou profesí. Dále jsme se ptali, zda má organizace, ve které pracují, strategii, případně koncepci, vizi a definované poslání. Třicet procent respondentů odpovědělo kladně, sedmdesát procent záporně. Pokud zaměstnanci neznají cíl, neznají ani cestu, motivace je nemožná a úspěch organizace nereálný. Nabídli jsme respondentům možnosti odpovědi na otázku, co je mrzí na spolupracovnících.

Na kolezích nás mrzí nejčastěji neochota spolupracovat, nespolehlivost, laxní přístup, závistivost, neochota sdílet informace, arogance, neochota pracovat nad rámec svých povinností, nechť se vzdělávat, neloajálnost ke knihovně, nekompetentnost, ne odbornost a chybějící kvalifikace, stranění oblíbeným kolegům, zmatkování, alibismus, splynutí s davem (jen se vezou) a strach z nových věcí.

Jistě by se našly i další důvody, proč nám kolegové vadí. Všichni jsme jenom lidé a máme nejen přednosti, ale i řadu nedostatků. Možná bychom si měli uvědomit naše vlastní nedostatky, než začneme hledat chyby na kolezích. Asi se shodneme, že chceme pracovat tam, kde nás uznávají, kde nás mají rádi, kde se nám líbí a kde se těšíme. Lidé oželí i nějakou tu „korunu“, jen když pracují, kde se jim líbí. Příjemná atmosféra přímo ovlivňuje výsledky práce a pocit štěstí na pracovišti. Konfliktní zaměstnanci nevycházejí nejen s kolegy, ale i s uživateli, a to knihovnu velmi poškozují. V případě knihovníků považujeme „nespolupráci“ za varující. Knihovny jsou založené na týmové práci, nejde

o úspěch jedince, ale o úspěch knihovny jako celku. Z průzkumu vyplývá, že život s kolegy není žádná „selanka.“ Jak bychom se tedy měli chovat, abychom předešli rozbrojům na pracovišti? Ohleduplně, vstřícně, čestně a kolegiálně, zkrátka ta, jak se chováme ke svým uživatelům.

3.4 Síla osobního image

Osobní image je obrazem, představou (pověstí), která nás provází i předchází. Image je renomé, obecně přijímaným obrazem našeho já. Není totožná s naší osobností. Je to obraz, jaký si o nás vytvoří okolí, jak nás vnímá a přijímá. Vždy bychom měli usilovat o to, aby image o nás byla pravdivá. Opírá se o vnější projevy a vnitřní osobnostní kvality. Jedná se o soubor vnějších a vnitřních rysů našeho já. Ty by měly být v souladu, vzájemně se posilovat, nebýt v rozporu. Vnější znaky představuje náš celkový vzhled, zevnějšek, oděv, účes, doplňky, společenské vystupování a chování, kultura řečového projevu, rétorické a komunikační dovednosti. „Obal prodává“ – design naší osobnosti ovlivňuje první dojem. Pokud je ale obal v rozporu s obsahem, je výsledek práce vždy mizivý. Vnitřní znaky jsou osobnostní kvality, nerozpoznaří se na první pohled. Image musí respektovat sociální roli. Jedná se o požadavky a předpoklady související s naší profesí. A konečně osobní image zaměstnance má být v souladu s image knihovny.

3.4.1 Buďme sami sebou

Dbejme na zevnějšek, zdvořilost, takt, sebedůvěru, sebeovládání, přirozenost a čestnost. Lidé na první pohled nerozpoznaří naše vnitřní kvality, hodnotí očima a povrchně. Záleží tedy jediné na nás, jaký dojem si o nás vytvoří. Nikdy bychom si neměli hrát na to, čím nejsme. Dejme vyniknout vlastním reálným přednostem. Měli bychom být přiměřeně sebejistí. Čím začít? Měli bychom se dobře poznat. Uvědomit si vlastnosti, které na nás druzí oceňují. Definovat, co je brzdou dojmu, který vyvolávám. Co chci změnit, čím si škodím? Čím spolehlivě odradím druhé? Nedbalým zevnějškem, kterým dávám najevo, jak málo si jich vážím. I v prostředí domova dávám svým blízkým najevo, jak mi na nich záleží. Vytahané tepláky, dřavé tričko, mastné vlasy apod. o mně nevypovídají nic

dobrého. Pěkný zevnějšek zdůrazníme úsměvem, dobrou náladou a přiměřenou mimikou. Při hovoru bychom se měli dívat druhým do očí a nechat je domluvit, neskákat jim do řeči. Nikdy bychom neměli zapomínat na srdečný pozdrav, slůvka děkuji, prosím apod. Méně mluvit a více naslouchat. Kritizovat kolegy a udělovat jim rady není žádoucí a rozhodně tím nezlepšíme atmosféru. Optimismus nám sluší lépe než pesimismus a kolegové ho určitě ocení. *„Dobré způsoby jsou zlatou světovou měnou.“* Za vzor si vyberme kolegu, který je oblíbený. Analyzujme jeho chování a snažme se poučit.

3.5 Příklady z praxe

Mluvte s kolegy tak, jak chcete, aby oni mluvili s vámi. Určete si svůj pracovní prostor a ten si hlídejte, respektujte pracovní prostor kolegy. Na vztahy na pracovišti jsme se zeptali vybraných knihovníků a citujeme z jejich odpovědí:

- *„Měla jsem kolegyni, docela milou, která ale neustále porušovala můj pracovní prostor, bez dovolení použila můj počítač, vlezla do mého psacího stolu apod. Vadilo mi to, tak jsem si s ní o tom promluvila. Začala akceptovat mé teritorium a naše vztahy se zlepšily.“*
- *„Vzpomínám na kolegyni, která o sobě hrdě tvrdila, že všem říká pravdu. Ovšem nevěděla, co je taktnost a slušnost. Jedné kolegyni přinesla obrázky cvičení a vytykala jí, že je obézní, a navrhovala, co by s tím měla udělat. Kolegyni silně zranila a svou „pravdomluvností“ si uškodila i u ostatních kolegů. Každý přece sám nejlépe zná své nedostatky. Kdyby bylo v jeho silách, jistě by s nimi něco udělal. Neměli bychom si plést pravdomluvnost s netaktností.“*
- *„Podcenila jsem mladší kolegyni. Odváděla špatnou práci, dělala chyby. Nechtěla jsem situaci řešit s vedoucím a promluvila jsem přímo s ní. Byla velmi dotčená a vytknula mi, že to není moje věc, a vlastně měla pravdu. Myslela jsem to dobře, ale popudila jsem kolegyni proti sobě. Potvrdilo se mi, že se domnívá, že pracuje bezchybně, a mou komunikaci vzala jako útok. Omluvila jsem se jí, že řeším něco, co není v mé kompetenci, a ona omluvu přijala. Vedoucí mě nepodpořil, žádné chyby v její práci*

neřešil. Kolegyně se na mě dodnes dívá nepřátelsky a já jsem si slíbila, že už nikdy nebudu řešit věci, které mi nepřísluší.“

- *„Nezvládl jsem situaci. Kolegu, který mě delší dobu rozčiloval svým chováním, jsem netaktně poslal do „pryč!“ Horší bylo, že jsem tak učinil před ostatními kolegy. Sebeovládání není moje silná stránka, jsem si toho vědom. Ztrapnil jsem především sebe. Po čase jsem se omluvil, ale je mi jasné, že v něm mám nepřítele už navždy.“*
- *„Pracovala jsem za výpůjčním pultem s kolegyní, která měla zlozvyk, že se za každou cenu povyšovala. Nejraději tak činila před uživateli. Vůbec nechápala, že tím škodí sobě a samotné knihovně. Nikdo s ní nechtěl pracovat na směně, přezdívali jí Vasilisa Přemoudrá. I vedoucí se bála konfliktu s ní. Nevěděla jsem si rady. Sebrala jsem odvahu a pozvala ji po práci do kavárny. Tam jsem jí řekla, že ji kolegové nemají v oblibě a zda by nemohla své výtky sdělovat bez přítomnosti uživatelů. Byla jsem zaskočena její reakcí; vůbec si neuvědomovala, jak se chová. Začala se chovat vstřícněji a po čase mi vůbec nevadilo, že s ní pracuji na směně.“*
- *„Zažila jsem kolegyni, která se neštítla šířit o mně špatné věci, které se navíc nezakládaly na pravdě. Proti tomu je člověk bezmocný, zvláště když netuší, proč se na něj kolegové a vedoucí dívají s nedůvěrou. Věřím jen tomu, co vidím a slyším, nedám na to, co lidé o někom říkají. Nejlepší je vše si vyříkat před celým kolektivem, pokud se to vůbec dozvíte. Celou dobu jsem přemýšlela, čím jsem jí ublížila, že se tak ke mně chová. Na nic jsem nepřišla. Možná, že existují lidé, které těší škodit druhým a nemusejí k tomu mít žádný důvod.“*
- *„Znáte nekolegiální kolegy? Jsou to lidé, kteří vidí jen sebe a nejsou ochotni udělat něco navíc pro druhé a ani pro knihovnu. Mají radost, když máte průšvih, když se vám nedaří nebo když jste u vedoucího v nemilosti. Ovládá je závist a zášť. Většinou na své chování sami doplatí.“*
- *„Měla jsem kolegu, se kterým jsme si „nepadli zrovna do oka“. Časem jeho antipatie přerostla v otevřený boj. Hraničilo to se šikanou a situace došla tak daleko, že jsem musela odejít jinam. Někdy jedinec rozloží celý kolektiv. Je nutné, abyste nebyli vůči*

šikanování slepí. Jedná se o zákeřnou nemoc celého kolektivu. Dnes jsem to já a zítra to můžete být vy. “

- *„Na každém pracovišti se najdou „drbny.“ I u nás taková byla, časem se jí každý vyhýbal, až se dostala na okraj kolektivu. Odešla, protože nezvládla izolovanost. Kolektiv si to nenechal líbit. “*
- *„Nejhorší je, když se kolega cítí ohrožený. Nemá požadovanou kvalifikaci, není si jistý svými dovednostmi a schopnostmi a tak začne útočit. Jeho cílem bývá schopný kolega, kterého chce vyštvať, aby se sám udržel v práci. Vyžaduje to trpělivost a schopného vedoucího, který ví, co v kterém zaměstnanci má. Intrikánům se většinou stane, že se vše obrátí proti nim. “*
- *„Kolegové, kteří mají tendenci „chlubit se cizím peřím“, jsou neoblíbení a jejich image má velké trhliny. Nikdo je nebere a to je jejich trest. “*
- *„Pokud je kolega „blbec“, nedá se s tím nic dělat. „Blbec“ je nebezpečný z každé strany, musíme se mu jedinečně vyhnout. Každému můžete říct, že je hloupý, jen ne hlupákoví. “*
- *„Asi každý v pracovním životě potkal kariéristu. Většinou je mladý, dravý a jde tvrdě za svým. Preferuje lidi, o kterých si myslí, že mu v jeho kariéře nějakým způsobem pomohou. Naopak spolupracovníky, které považuje za bezvýznamné, ignoruje. Málokdy kariéry docílí ten, kdo po ní touží. “*
- *„Brouk Pytlík je druh zaměstnance, který umí pěkně lézt na nervy a vyskytuje se ve všech profesích. Všechno ví, všechno zná a každému radí. Asi ho nejde převychovat, jen akceptovat. “*
- *„Agresori jsou zaměstnanci, kteří tvrdě prosazují své, většinou na úkor těch druhých. Šéfové je akceptují, protože se jich bojí. Odporovat agresorům je těžké, ale ne nemožné. “*
- *„Kolegové – pesimisté šíří špatnou náladu a přivolávají různé pohromy. Nepracuje se s nimi dobře. Je nutné je rozveselit a ukázat jim, že není všechno jen černé. “*
- *„Vůbec nejhorší jsou nevychovaní kolegové. Takoví, kterým chybí „mateřská školka.“ Neumějí zavřít dveře, pozdravit, poděkovat atd. Často se o nich říká, že jsou „křupani“. “*

Škodí zejména sobě a svému postupu. Převýchova bývá marná, co v mládí zanedbáme, ve stáří doháníme velmi pracně.“

- *„Pokud ubozí mladí lidi zůstanou mezi ostatními ztraceni, bývají nebezpeční! (Etty Hillesumová: Deník) Zažila jsem mladé kolegy, kteří nejsou ochotni čekat na povýšení, domnívají se, že umějí všechno nejlépe, že jsou úspěšní a baží po moci, kterou dokážou zneužít. Berou si s úplnou samozřejmostí, po čem touží. Chtějí ovládat druhé a obklopují se přitakávači. Jsou nebezpeční pro knihovnu. Často boří všechno, i to dobré. Nejsou soudní, ani lidští, a kdo může, raději z knihovny odchází.“*

Příkladů je nesčetně. Někteří zaměstnanci jsou vyloženě „solisté“, nehodí se pro týmovou práci. Jiní jsou provokatéři, baví je ztrpčovat lidem život. Sobci vidí jen sebe a ostatní je nezajímají, utlachaný kolega už udělal vrásky nejednomu zaměstnanci. Nejhorší jsou donašeči a patolízalové, ty nemají rádi nikde. Někteří jsou přehnaně snaživí, nebo naopak laxní. Nejméně oblíbení jsou zaměstnanci, kteří si hrají na šéfy, úkolují mladší kolegy, kritizují apod. Nemají k tomu žádné kompetence, vytahují se na druhé a zhoršují mezilidské vztahy na pracovišti. Oblíbení jsou naopak kolegové, kteří jsou hodní, vstřícní, slušní, nepomlouvají, jsou ochotni pomoci, není jim zatěžko udělat něco navíc. Jsou milí a vždy v dobré náladě, zkrátka je radost s nimi pracovat. Většinou, i když neusilují o žádnou kariéru, mají přirozený postup a úctu na pracovišti. „Lenivce“ nebo naopak „hujery“ nepotřebují nikde. Kritika (zpětná vazba) je věc ošemetná, nikdy bychom neměli druhé kritizovat, snad jen když nás o to požádají. I potom bychom měli volit slova, která nezraní. Kolegialita je něco, o co bychom měli na pracovišti usilovat. Vždy bychom měli rozpoznat, co kolektivu prospívá, nebo škodí. Měli bychom rozlišovat s kým, kdy a kde hovoříme. S mladším kolegou, s nadřízeným, se starším kolegou, s mužem a ženou apod. hovoříme vždy s patřičnou úctou a slušně. Nedělejme druhým to, co nechceme, aby oni dělali nám. V práci trávíme většinu svého života, proč by to neměl být pěkný čas? Záleží jen na nás samotných. Často slyšíme, že se zhoršily mezilidské vztahy na pracovišti. Zamyslete se nad tím, kdo je vinen.

„Komunikace je jako obrovský deštník, jež zakrývá a ovlivňuje vše, co se mezi lidmi odehrává.“ V. Satirová

3.6 Rogersova metoda komunikace

Pokud chceme zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti, měli bychom jasně vnímat verbální i neverbální sdělení. Často se lidé vyjadřují spíše neverbálně. Vždy bychom se měli umět vžít do pocitu druhých, chápat jejich problémy a chovat se empaticky. Každý si v komunikaci zaslouží úctu, i kolega, kterého nemáme rádi a je nám protivný. Vycítí náš odpor a útočí, má tendenci se bránit. Lidé vnímají sporné záležitosti subjektivně, ne objektivně, z toho je potřeba v komunikaci vycházet. Když cítíme, že se v komunikaci schyluje k agresivnímu chování, měli bychom použít „psychický olej“ a eliminovat agresivitu partnera. Přivést ho na náš komunikační styl. Pokud řešíme problém, měli bychom ho analyzovat a vrátit se k věcnosti. Zbavit se emocí, nevyčítat, ale dojít k řešení.

Pro prostředí knihoven je doporučen **Koncept nenásilné komunikace** (Nonviolent Communication). Jeho autorem je Marshall B. Rosenberg. Je založen na naslouchání sobě i partnerovi, na ochotě vnímat potřeby vlastní i druhého a na umění přizpůsobit své chování s cílem vytvářet lepší mezilidské vztahy. Dává šanci k vzájemnému porozumění a přirozenému řešení konfliktních situací. Pomocí tohoto konceptu se dá předejít velkému množství interpersonálních konfliktů.

3.7 Pravidla efektivní komunikace s kolegy

Reflektujte, jak vás vnímají kolegové. Pamatujte, že komunikace nejen odráží, nýbrž i utváří vztahy na pracovišti. Vaše slovní sdělení by mělo být v souladu s neverbálním chováním, nejlépe toho docílíte tak, že budete mluvit pravdu. Vyhýbejte se tvrzení typu: já (ty), vždycky, já (ty) zásadně, já (ty) nikdy. Nedávejte kolegům najevo, že pouze vaše tvrzení je jediné správné a možné. Pěstujte různé komunikační styly: konvenční, konzervační, operativní, vyjednávací i osobní. Použijte styl partnera v komunikaci, případně se domluvte předem, o jaký typ rozhovoru půjde. Abyste předešli konfliktním

situacím, je dobré se shodnout na tématu rozhovoru. Chcete-li vycházet s kolegy, pěstujte a rozvíjejte zpětnou vazbu. Zejména naslouchajte. Nikdy nedopusťte, aby vaše řeč byla monologem. Dejte prostor v komunikaci druhým, méně mluvte a více naslouchajte. Více se dozvíte a ještě budete oblíbení. Když má kolega jiný názor na věc, vyslechněte ho a neútočte. Různost názoru není špatnost.

3.7.1 Vyhněte se komunikačním psychopatům

Je pravdou, že existují kolegové (je jich málo, ale najdou se), s nimiž se nelze domluvit, shodnout a nelze je akceptovat. Jedná se o **komunikační psychopaty**. Těm je nejlepší se vyhnout. Pokud se nemůžete vyhnout, asertivně se braňte, nedopusťte, aby vás zničili či jinak vám ztrpčovali život. Zapomeňte na negativní pocity, myšlenky a hodnocení. Život je příliš krátký, abyste ho prožili ve zlobě a nespokojenosti. Věřte, že je lepší, když s kolegy vycházíte, bojovat s nimi je velmi vyčerpávající. Říci ne, nesouhlasím je velké umění. Nelze s každým souhlasit, všem vyhovět a plnit všechna očekávání druhých. Stejně tak je nutné si uvědomit, že kolegové tady nejsou proto, aby mi ve všem vycházeli vstříc a uspokojovali každou mou potřebu či přání. Lidskost v jednání, pochopení pro chyby druhých a vstřícnost jsou vlastnosti, které přispívají k dobrým vztahům na pracovišti. Umění odpouštět vyžaduje silné a zralé osobnosti. Nezapomeneme, ale zbavíme křivdu emocí a dáme kolegovi druhou šanci.

3.7.2 Zdravte všechny kolegy

Zdravte všechny, i uklízečky, vrátné atd. Pozdravit druhého je slušnost. K pozdravu přidejte úsměv. Pamatujte, že úsměv je zdarma, ale k nezaplacení. Když se vás někdo zeptá, jak se máte, není nutné, abyste mu vyprávěli do detailů, co se vám stalo při večerní procházce apod. Na otázku, jak jste se měli na dovolené, odpovězte jednou větou, kolega nechce slyšet nekonečný příběh. Když prohlásíte „dám si jednu cigaretku“ a hodinu jste mimo kancelář, rozčilujete kolegy - nekuřáky. Když se kolegyně dotázete, co to má na sobě, chováte se netaktně. Pokud před kolegy používáte větu „šéf by měl...“, uvědomte si,

že je to za hranicí vkusu. Větu „mám to ze spolehlivého zdroje“ si rovněž odpusťte. „Já to věděl“, „já to říkal“ nepoužívejte, jsou zbytečné.

3.7.3 Neříd'te knihovnu, když nejste vedoucím

Neříd'te, když nejste šéfem. Vyhněte se větám typu: „já bych to dělal tak“, „to je nesmyslné rozhodnutí“, „to je největší hloupost, jakou jsem kdy slyšel“ apod.

3.7.4 Respektujte soukromí kolegů

Respektujte soukromí kolegů, neroztahujte se – rodinné fotografie, výtvary dětí, plyšová zvířátka, knoflíky pro štěstí, „oschlé“ kytky, sbírky hrnků, zvonečků apod., které se líbí vám, se nemusí líbit kolegům. Uklízejte po sobě, nepořádek na vašem pracovišti znamená, že máte „nepořádek“ i sami v sobě. Zpochybňujete tak svou profesionalitu. Nechytračte, kolegové to poznají.

3.7.5 Neintrikujte a nepomlouvejte

Neintrikujte a hlavně nepomlouvejte, vždy si uvědomte, jak by bylo vám, kdyby se k vám kolegové takto chovali. **Komunikujte, hovořte s kolegy upřímně a otevřeně.** Buďte opatrní s odkrýváním svého nitra, méně důvěrnosti vztahům na pracovišti prospívá. Někdy se důvěrnosti mohou obrátit i proti vám. Pokud jste upovídaní, myslete na to a zkuste mlčet, vaše neustále mluvení kolegům vadí. Příjemně voňte, zápach potu nebo silná voňavka vyvolávají nevoli. Buďte milí a přistupujte ke kolegům přátelsky, většinou vycítí vstřícnost a přátelskost vám oplátí. Není vše snadné, ale zlepšování atmosféry na pracovišti stojí za námahu.

Příklad komunikační situace

„Kolega se mi svěřil, že se chce zúčastnit výběrového řízení na místo vedoucího našeho pracoviště. Místo abych vyslechla jeho argumenty, proč má zájem, zavalila jsem ho kritikou, proč by se o to místo neměl ucházet. Kolegy se to dotklo a naše vztahy jsou velmi chladné.“

4. Knihovník – knihovna – uživatel

4.1 Knihovník

Poskytovat služby je schopnost přesvědčovat a přesvědčování je komunikace. Knihovníci musí být při přesvědčování hodně trpěliví, musí si všímat reakcí uživatele a poznat mezní hranici. Každý knihovník musí znát rozdíl mezi efektivní komunikací a obtěžováním. Knihovník by měl být především osobností, jako byli v minulosti knihovníci Zdeněk Václav Tobolka, Ladislav Jan Živný, Jiří Mahen, Bohuslav Koutník, Bohumír Lifka ad. Zaměstnanci ve službách by měli být ti nejlepší, které knihovna má. Měli by se vzdělávat a pracovat na své image, která by měla být v souladu s image knihovny. Vztah mezi vedením a zaměstnanci ovlivňuje kvalitu služeb. Vedení by mělo umět zaměstnance i ocenit, neřešit s nimi jen problémy. Knihovníci ve službách jsou vystaveni stresu, je nutné dbát na jejich oddech, dopřát jim více přestávek apod. U zaměstnanců je nutné posilovat pospolitost. Nedostatek komunikace mezi odděleními vede k devastaci mezilidských vztahů. Cenná je negativní zpětná vazba od klientů, se kterou je nutné dále pracovat. Odstraňovat nedostatky, chyby a dohlížet, aby se už neopakovaly. Dívejte se na sebe a knihovnu očima uživatelů. Vyhýbejte se knihovnickému žargonu.

Dnešní uživatel očekává pohodlí, komfort, možnost občerstvení a láká ho atraktivní příjemné prostředí se zdvořilou a pohotovou obsluhou. Knihovník musí jednat takovým způsobem, aby uživatel nabyl dojmu, že to je on, kdo rozhoduje o službě. Zaměstnanci musí znát celou knihovnu, ale také musí vědět jeden o druhém. Každý by měl vědět, jak jeho práce souvisí s prací druhých. Součástí vnitřního zaměření zaměstnanců by měl být zájem o rozvoj služeb, od nápadu přes vývoj až po realizaci a cílený marketing. Osobní marketing znamená, že se každý v knihovně (od ředitele po vrátného) umí marketingově chovat, že si uvědomuje, že zastupuje knihovnu a je tedy její vizitkou.

4.2 Komunikace s uživatelem ve veřejných knihovnách

Na komunikaci s uživatelem ve veřejných knihovnách se dá nazírat ze tří úhlů pohledu: pohledem uživatele, knihovníka a samotné knihovny. Knihovny jsou veřejné, demokratické instituce, které shromažďují, uchovávají a poskytují informace všem členům společnosti. Zajišťováním a zpřístupňováním dokumentů a informací ve prospěch vzdělávání, výzkumu a kulturní úrovně obyvatel podporují ekonomický a sociální rozvoj společnosti, jsou službou pro místní komunity i důležitým kulturním a vzdělávacím centrem města, obce či regionu, kde působí. Pomáhají rozvíjet a obohacovat život jedince i celé společnosti.

4.2.1 Veřejné knihovnické a informační služby

Služby jsou různé: bezpečnostní, detektivní, internetové, rozvážkové, služby pro domácnost, záchranné, požární, sociální, finanční, ekonomické, právní, komunikační, telekomunikační, zahraniční, eskortní, expediční, realitní, celní, ubytovací, překladatelské a tlumočnické ad. Neznám člověka, který by se nesetkal se službami, buď je sám poskytuje, nebo je konzumuje, případně obojí. Dají se rozdělit na služby poskytované soukromými či státními subjekty. To nejdůležitější ale mají společné: spokojeného zákazníka, v případě knihoven hovoříme nejčastěji o uživateli – čtenáři. Knihovny nabízejí knihovní a informační služby a samozřejmě také kladou důraz na spokojenost svých uživatelů. Každý z nás má svou představu o dokonalých službách, protože se všichni denně se službami setkáváme na úřadech, v obchodech, v restauračních zařízeních a jinde, utváříme si o nich svůj úsudek. Pomůckou, zda jsou naše služby dokonalé, je vcítit se do role uživatele, představit si sebe na místě čtenáře. Uspokojila by mě taková služba, taková odpověď, co by mi vadilo, co bych jako zákazník uvítal, ocenil. Kvalitní služby jsou vizitkou instituce, tvoří je zaměstnanci, oni nosí svou „kúži na trh“, oni denně stojí za pultem a vytváří obraz instituce na veřejnosti. Potřebují k tomu podmínky, a ty vytváří management. Je to on, kdo určuje úroveň služeb. Zda budou více pro zaměstnance, nebo více pro uživatele. Důležité je nalézt společnou řeč: vedení-zaměstnanec-uživatel. Měli by si rozumět, vzájemně naslouchat, měli by spolu umět komunikovat.

Dobré služby charakterizují podle Pavla Vosoby: kvalifikovanost, individuální přístup, důvěra, osobní vztah, schopnost naslouchat uživateli a jeho potřebám. Nejdůležitější je zřejmě kvalifikovanost, když něco prodávám, nabízím, musím o tom hodně znát. Měl bych umět chápat požadavky uživatele, fundovaně mu poradit. Bez přehledu a dostatečného vzdělání slouží „handicapovaný“ knihovník. Je jako slepý a hluchý, nepomůže, že se tváří vstřícně a ochotně, že je příjemný. Znalosti se nedají ničím nahradit. Sebevzdělávání je proces, který nikdy nekončí. Zaměstnanec ve službách musí chtít na sobě pracovat a vzdělávat se. Na vedení je, aby vytvořilo podmínky pro další vzdělávání zaměstnanců. Ve službách se preferuje individuální přístup, uživateli se představíme, případně ho oslovíme jménem. Zdůrazňujeme tím, že je středem našeho zájmu. Anonymní služby jsou poloviční služby. Prioritou je schopnost naslouchat uživateli a jeho potřebám. Mnohdy vymýšlíme služby, které jsou složité, drahé, a časem zjistíme, že o ně není zájem. Umět reagovat na potřeby veřejnosti, přizpůsobovat služby přáním uživatelů, o to jde především. Zaměstnanci ve službách znají potřeby uživatelů, měli by na ně upozorňovat vedení a podílet se na tvorbě koncepce kvalitních služeb. Vytvořit kvalitní, dokonalé služby je nekončící proces, vlastně nikdy s tím nejste hotovi. Pokud máte pocit, že už není co vylepšovat, věřte, že se mýlíte. Čtenář je v knihovně tou nejdůležitější osobou. On není závislý na nás, ale my na něm. Neobtěžuje nás, neztěžuje naši práci, je jejím cílem, je její součástí. Neděláme mu milost, když mu nabízíme své služby. On dělá laskavost nám, když nám dá příležitost, abychom mu své služby poskytli.³⁶

4.3 Definujte kvalitní služby a spokojeného uživatele

Zaměstnanci jsou ti, kteří vykonávají každodenní práci a prezentují knihovnu uživatelům. Dobrým příkladem by mohlo být Japonsko a jeho kroužky kvality, úsměv mají Japonci přímo v pracovní smlouvě. Kdo se neumí usmívat, nepatří do služeb, kazí obchody. Pokud zaměstnanci neznají poslání knihovny, vizi a strategii a pod pojmem kvalitní služba a spokojený uživatel si představují různé věci, těžko ovlivní úspěch knihovny. Jako

³⁶ VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*.

správná cesta se ukazují certifikáty kvality a pravidelné průzkumy spokojenosti uživatelů. Standardy služeb a definování chování zaměstnanců ve službách jsou správným předpokladem pro kvalitní služby. Kompetentní zaměstnanci ve službách jsou nejlepší reklamou. Vedení by mělo odměňovat aktivní zaměstnance, kteří přicházejí se „zlepšovacími návrhy.“ Jediným pravidlem ve službách je přání klienta a každý kontakt s uživatelem využije dobrý knihovník k poučení a informování o službách knihovny. Vedení by mělo mít promyšlenou „zastupitelnost“, uživatele nezajímá, že služba momentálně nefunguje, protože chybí zaměstnanec. Služba musí být stoprocentní a každý zaměstnanec ji musí umět zprostředkovat. Zaměstnanci a vedení knihovny by měli tzv. „táhnout za jeden provaz“. Zapomeňte na MY (knihovníci) a ONI (vedení) – zlí a nic nechápající. Pokud chcete nabízet kvalitní služby, nemůžete plýtvat silami na spory, musíte se soustředit na služby. Nic víc nekazí kvalitní služby než spory na pracovišti. Uvědomte si, že zastupujete knihovnu a vaším nejvyšším cílem vždy musí být poskytnout čtenáři pozitivní obraz své osoby, knihovny a nabízených služeb. Pavel Vosoba³⁷ upozorňuje, že nejtěžší je změnit přístup lidí pracujících ve službách. Je to obrovská výzva pro management knihovny. Ten by si měl uvědomit, že nestačí jen nařizovat, je nutné zaměstnance přesvědčovat, aby chápali smysl své práce. Jedině tak ji budou mít rádi a jejich výkony budou vysoké.

Teoretik a praktik managementu kvality Phillip B. Grosby definuje kvalitu jako shodu s požadavky.

4.4 Řeč těla

Oblasti nonverbální komunikace, jako je kinezika, gestika, mimika, vizika, haptika – dotečky - podání ruky, proxemika, posturologie apod., jsou velmi důležité. Řeč těla nás odhalí a pomůže nám lépe odhadnout partnera v komunikaci. Pro zaměstnance ve službách je důležité vědět, že nás řeč těla vždy prozradí. Proto je nutné mluvit pravdu a být přesvědčený o tom, co sděluji. Jedině tak budu mít v souladu řeč těla s obsahem

³⁷ VIZ TAMTÉŽ.

toho, co tvrdím. Naprosto nepřípustné je používání ukazováčku, bubnování prsty na stole, zakrývání obličeje, zkřížení rukou na prsou či za hlavou, ruce v kapsách, zaťaté pěsti a další nešvary.

Albert Mehrabian, profesor psychologie na Kalifornské univerzitě v Los Angeles, vypočítal, že pouze 7 % porozumění je odvozeno od toho, co je skutečně řečeno, 38 % pochází z tónu hlasu, kterým je to řečeno, a 55 % ze signálů řeči těla. Oči jsou hlavní. Význam sebeúcty hraje v řeči těla důležitou roli. Abyste mohli kladně zapůsobit na druhé, je důležité zamilovat se sám do sebe. Pouze naučíte-li se mít rádi sami sebe, budete schopni vyzařovat sebedůvěru, energii a nadšení, potřebné pro vytvoření trvalého a pozitivního dojmu na druhé. Myslete na bezvadné držení těla, které o nás vypovídá pozitivně. Úsměv patří do služeb, ale musí být upřímný. Nevhodný úsměv může vyvolat stejně negativní dojem jako vůbec žádný úsměv. Nikdy nestůjte, když někdo další sedí, jestliže ovšem není vaším záměrem ho ovládnout nebo zastrašit.³⁸

4.5 Typologie uživatelů

Lidi dělíme na sangviniky, choleriky, melancholiky, flegmatiky, introverty, extroverty; na jedince dominantní, submisivní; na jedince zaměřené na věci a na osoby. Jinak komunikuje muž, jinak žena (žena ráda mluví; mlčení muže znamená, že je vše v pořádku; mlčí-li žena, zlobí se; žena očekává, že muž bude naslouchat, přitakávat a vyjadřovat zájem o její problémy.) Přátelský typ, analytický typ, expresivní typ a řídící typ (vstřícnost versus prosazování se). Mnohdy neznáme dobře ani sami sebe, což ztěžuje naši komunikaci, nerozumíme si. Měli bychom se snažit porozumět sobě samým, jedině tak dokážeme pochopit druhé.

4.5.1 Dělení uživatelů podle Hippokrata

Cholerik – dobrý organizátor, pohotový, ALE dosti dominantní a výbušný.

Sangvinik – nápaditý, přátelský, osobní charisma, ALE v organizaci úkolů bývá méně

³⁸ LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. s. 55.

spolehlivý, nedotahuje věci do konce.

Melancholik – vhodný pro vědeckou práci, důsledný, ALE není vhodný pro vedení týmů – skeptický, kritický.

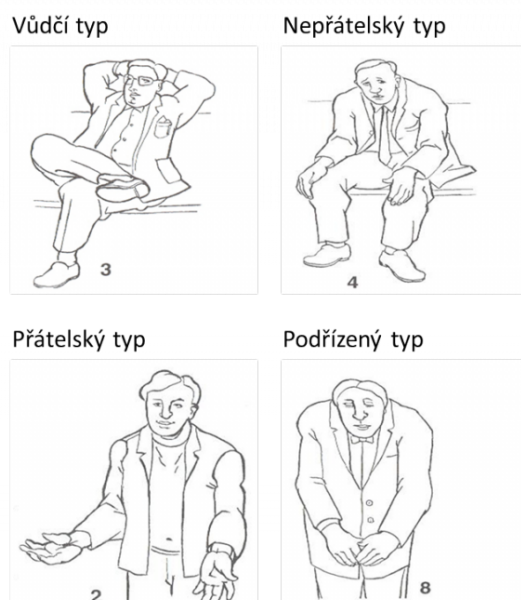
Flegmatik – oblíbený v kolektivu, tichý, klidný, ALE chybí mu pracovní motivace – musí být veden.

Osobnost je organizovaný celek duševního života člověka. Duševní život člověka je z jedné strany vázán na biologii jeho těla a z druhé strany na jeho sociální zkušenost. Osobnost člověka je tedy organizovaný celek duševního života, integrovaný s biologickou a společenskou stránkou jeho existence v proměnlivou a dynamicky založenou strukturu. Duševní život člověka je celek, který funguje jednotně z hlediska složek, které ho utvářejí a které je možno označit jako emotivní, kognitivní a konativní. Chceme-li někoho charakterizovat, musíme si všimnout jeho temperamentu, charakteru, schopností, dovedností, vůle, motivace, jeho zájmů a postojů.³⁹

Jistě bychom mohli jmenovat i další typy uživatelů. Existují takoví, kteří nevědí, co chtějí. Zvláštní pozornost si zaslouží handicapovaní uživatelé. Knihovník by měl absolvovat speciální školení, v němž získá vědomosti o různých handicapech a naučí se mnohým způsobům komunikace (např. i znakovou řeč). Jinak se komunikuje s dětmi a mládeží, jinak se seniory. Zvláštní komunikaci je třeba vyvinout, když jednáme s bezdomovci atd. Existují čtenáři, kteří dodržují a ctí etické normy, ale i takoví, kterým není nic „svaté“. Máme čtenáře, kteří z knih trhají listy, píšou do nich nevhodné poznámky, znečišťují je, dokonce i knihy zcizí. O některých říkáme, že jsou notoričtí dlužníci, nevracejí knihy včas. Některé čtenáře vidíme rádi, jiní nás zlobí. To je přirozené. Nikdy bychom ale neměli dopustit, že za přečiny jednotlivců budeme trestat všechny. Například že schováme knihy z příruční knihovny do skladu, abychom je tak lépe ochránili před nenechavci. Nepohlížíme na každého čtenáře jako na zloděje. Někteří uživatelé mají tendenci nám radit („radílkové“). Nikdy bychom je neměli zesměšňovat, odsekávat jim a jinak dávat najevo, že o jejich rady nestojíme. S každým uživatelem bychom měli jednat slušně, dát

³⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*.

mu najevo patřičnou úctu a hovořit s ním jako se sobě rovným. Přirozená autorita knihovníka je žádoucí, avšak nikdy by se neměl nad čtenáře povyšovat či mu dávat najevo jeho neodbornost.



Obr. č. 6) Typy uživatelů (Zdroj: ŠTĚPANÍK, J., 2005)

4.5.2 Typologie uživatelů podle využívání služeb

1. **„Štamgast“** – výraz se používá pro hosta pohostinského zařízení a pro nás znamená, že se jedná o stálého a pravidelného uživatele našich služeb. Tomuto uživateli bychom měli věnovat nejvíce pozornosti. Vytvářet věrnostní programy a jiné bonusy, abychom si udrželi jeho přízeň. Dbát na zpětnou vazbu a zjišťovat v případě odchodu, motivy, proč se tak stalo, abychom se vyvarovali chyb u ostatních uživatelů. Udržet si stálého uživatele není vůbec snadné. Pokud ho ztratíme, obvykle navždy.
2. **„Nováček“** – jedná se o uživatele, který se příliš neorientuje v naší knihovně, přichází s nejistotou. Je potřeba se mu náležitě věnovat a motivovat ho, aby se stal štamgastem.
3. **„(Ne)čtenář“** – uživatel, který využívá jiný druh služeb než výpůjčních, nejčastěji veřejný přístup k internetu či jiné informační služby, případně navštěvuje hudební nebo zvukovou knihovnu. Tento druh uživatele většinou přesně ví, co od knihovny potřebuje. Zde je vhodné dbát, aby odešel z knihovny s pořízenou. Aby se nestalo, že nenajde v knihovně, co hledal, protože jinak ho ztratíme.

4. **„Rekreant“** – jedná se většinou o turisty, kteří zavítají do knihovny pro různé potřebné informace, případně hledají připojení na Wifi. Pokud mají vazbu na komunitu (rekreační domek, chatu, navštěvují toto místo opakovaně), mohou se stát štamgasty. Ve větších městech se spíše jedná o situaci, že navštíví knihovnu jen jednou, náhodně. I tak by si měl rekreant odnést co nejlepší dojem, který předá dál.
5. **„Student“** – jedná se o čtenáře/uživatele, který studuje a hledá v knihovně zázemí, odbornou literaturu, rešerše, meziknihovní výpůjční službu a relevantní informace potřebné ke studiu. Potřebuje být hýčkaný, někteří chtějí v knihovně i své studijní místo, kde se cítí dobře a mohou zde nerušeně studovat. V menších městech se jedná o situaci, že student nezíská potřebnou literaturu ve městě, kde studuje (beznadějně vypůjčená) a proto se obrací na knihovnu v rodném městě. Pokud uspěje, knihovna stoupá v jeho hodnocení a dostává dobrou reklamu. Potom je nutné, aby měla knihovna otevřeno v sobotu, kdy se studenti vracejí domů.
6. **„Možný čtenář“** – (potenciální uživatel) jedná se o uživatele, který zatím nevyužívá naše služby, ale mohl by. Oslovujeme ho prostřednictvím spokojených čtenářů, kteří naše služby doporučí, případně cílenou propagací knihovny a služeb.
7. **„Návštěvník“** – jedná se o uživatele, který navštěvuje akce knihovny, výstavy, besedy, autorská čtení a další. Vhodným působením ho můžeme získat pro ostatní služby. Je důležité na něho zapůsobit a vytvořit situace, aby chtěl využívat knihovny i jiné služby.

4.5.3 Kdo je uživatelem služeb knihovny?

Jde o rozmanitou skupinu individualit, která se liší psychosociálními projevy osobnosti, vzdělaností, informační úrovní, sociálním statusem a tak bychom mohli pokračovat. Je nutné znát osobnost uživatele, který spolu s knihovníkem vytváří vztah. Jde o interakci, o vztah, který je založený na důvěře a vzájemném respektu. Uživatel je obsluhovaný a knihovník mu slouží (nikoliv posluhuje). Do hry zde vstupuje interpersonální komunikace, kterou ovlivňuje kongruence, empatie a akceptace. Kongruence je stav osobnosti, kdy chování jedince je v souladu s jeho sebepojetím. Empatie vcítění se do světa

druhého člověka, vidění světa jeho očima. Akceptace znamená bezpodmínečné pozitivní přijetí druhého člověka takového, jaký je. Je nutné dávat pozor na manipulativní chování lidí, kteří služby využívají. Je opakem asertivního, bývá záludné a často se nedá poznat na první pohled. Jde o citový nátlak, apelování na morálku, pomoc bližnímu, míru zodpovědnosti a další hodnoty a humánní kréda.⁴⁰

4.5.4 Manipulativní chování uživatelů

Způsoby manipulace jsou různé a závisí na typu osobnosti. Znamé je dělení manipulativního chování E. L. Shorstorma, které vymezuje M. Mikuláščík⁴¹ takto: **diktátor** – tvrdě prosazuje své názory, zájmy a umí je zdůvodnit, **chudáček** – zdůrazňuje své nedostatky, svou neschopnost a závislost, vydírá vás, že bez vaší pomoci budete zodpovědní za jeho zkázu, **počtář** – chce něčeho dosáhnout, ale vždy existuje překážka, která mu brání, **břečtan** – předstírá totální závislost na vás, bez vás by nic nedokázal, všechno chce dělat společně s vámi, ale kalkuluje, že to uděláte za něj, **drsňák** – chce všechny překřičet a je arogantní, **obětavec** – považuje se za nejlepšího, nejhlavnějšího člověka, obětuje se pro druhé, pro jejich dobro, nic nedělá pro sebe, přivlastňuje si však právo určitých výhod jako odměnu, **poslední spravedlivý** – vyvolává pocit viny u druhých, on je povoláným soudit, kritizovat, kontrolovat, **paternalista** – jedině on ví, co je nejlepší a jak co udělat; ty, které si vyvolil za kolegy, chrání před všemi vlivy, které by mohly zhatit jeho záměry, **mafíán** – tváří se jako ochránce, ale vždy u něj platí „něco za něco.“

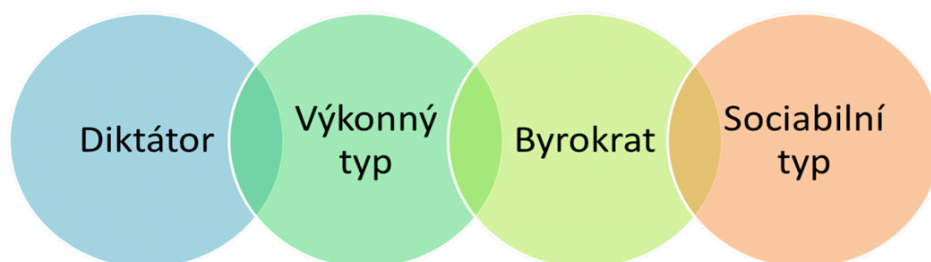
U interpersonální komunikace se setkává osobnost knihovníka s osobností uživatele. Je nutné, aby se vytvořil vztah koexistence obou jako solidárních partnerů. Pro knihovníka je důležité, aby se dokázal vcítit do uživatele a projevil v sobě dostatek lidskosti – pochopení. Zároveň by měl vědět, jaký typ člověka obsluhuje, a podle toho volit přístup v jednání. Ne každý se hodí do služeb. Neměli bychom se za každou cenu uživatelům podbízet, měli bychom zůstat sami sebou. Neměli bychom se nechat vmanipulovat do role sluhů. Knihovník by měl za všech okolností zůstat sám sebou (nepřehrávat) a být vůči

⁴⁰ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*.

⁴¹ VIZ TAMTÉŽ, s. 94-95.

druhým milý, pozorný a starostlivý. Knihovník profesionál se pozná podle toho, že ke všem čtenářům přistupuje stejně solidně a nedělá mezi nimi rozdíly (starší žena, starosta, lékař atd.) Knihovník je ten, kdo určuje normu chování, a na to by neměl zapomínat.

4.5.5 Knihovna slouží všem uživatelům



Obr. č. 7) Typologie uživatelů a jednací styly (Zdroj: ŠTĚPANÍK, J., 2005)

Sociabilní uživatel (přátelský a podřízený) – je výřečný, jde s davem, je laskavý, snadno se nadchne, je ovlivnitelný, ale velmi nerozhodný. Je potřeba si získat jeho důvěru a usměrňovat ho ve využívání služeb.

Byrokratický uživatel (nepřátelský a podřízený) – jedná podle předpisu, je spíše mlčenlivý, trpí nedostatkem důvěry. Je konzervativní, souhlasí, ale je nerozhodný. Vyžaduje delší čas, aby nám začal věřit a abychom si získali jeho náklonnost. Musíme si dát pozor, abychom s ním nemanipulovali.

Diktátorský uživatel (nepřátelský a dominantní) – jen on má vždy pravdu, všechno ví lépe, je egoistický, rád riskuje, je rozhodný. Je nutné s ním jednat asertivně. Je nedůvěřivý, ale pokud si ho získáme, je velmi ochotný spolupracovat.

Výkonný uživatel (přátelský a dominantní) – je nezávislý, dominantní, vřelý a klidný. Je pozitivní, otevřený, rozhodný, o službách má jasnou představu, ví, co chce. Je nutné s ním jednat na rovinu.

4.5.6 Jak komunikovat se staršími uživateli

Starší lidé vzpomínají na minulost, na své aktivity ve středním věku, hovoří rádi o tom, co by udělali, kdyby mohli. Potěšíte je, když se na ně obrátíte s žádostí o radu, o pomoc (jsou vynikající jako dobrovolníci), rádi slyší, že jim to sluší, že vypadají dobře, že jim to správně myslí. Rádi mlčí ve společnosti blízkých lidí, trpí pocitem osamění. **SE STARŠÍMI LIDMI KOMUNIKUJTE POMALU, HLASITĚ A ČASTO.** Uvědomte si, že si zaslouží úctu a vážnost. Uvědomte si traumata stáří, jako je samota, nemoci, smutek a další. Dále byste si měli být vědomi toho, že jejich postoj nezměníte, spíše s nimi řešte konkrétní problémy. Sdílejte s nimi i smutek při vzpomínání. Hovořte s nimi.

4.5.7 Jak komunikovat s dětmi v knihovnách

Malé dítě nikdy nelže, i když nemluví pravdu (splývá skutečnost s fantazií). Děti bychom měli neustále chválit. Potřebují delší čas k vyjádření souhlasu s tím, co sdělujeme. Dbejme na konvenční zdvořilost, když hovoříme s dětmi a mládeží: pozdravit, poděkovat, poptat se, jak se má, co maminka, tatínek, sourozenci a kamarádi. Neváhejte přiznat vlastní chybu a omluvit se, v případě, že jste jednali či mluvili nedobře. Místo rozkazů a nařízení zkuste vyjednávat. Prosím tě, mohl bys... Byl bys tak hodný atd. **KRITIKOU VELMI ŠETŘETE.** Nikdy dítěti neříkejte, že je hloupé, nemotorné, nepořádné. Kritizujte konkrétní chování, ne dítě. Navázat komunikaci s dítětem je potřeba umět. Když se ho zeptáte, co nového ve škole, odpoví vám, že nic. Co měl k obědu, odpoví, že neví. S dítětem bychom neměli konverzovat jako s dospělým. Zkuste s ním navázat řeč přes společně prožité emoce, např.: Ta situace mi připomíná příběh z knihy Malý princ, vzpomínáš si, jak jsme to četli, viděli ve filmu, zažili na procházce a další. Většinou se dítě rozvypráví a potom je možné s ním probrat i další záležitosti. K malému dítěti bychom si měli podřepnout, ať navážeme oční kontakt.

4.6 Jak odhadnout uživatele v komunikaci

Reaguje na úsměv, či ne? Reaguje na vaši pozornost a zájem pozitivně, či nereaguje?

Odpoví na otázku či poznámku, která se netýká bezprostředně toho, co s vámi vyřizuje?

Akceptujte názory druhých! Žádoucí je docílit řádku 5.

Přístup	Cíl	Postoj	Výsledek
Vyhnutí se...	Nic společného...	Neutrální informace...	Odsunutí...
Konfrontace...	Já mám pravdu...	Vím, co je pro tebe nejlepší...	Vítězství, frustrace...
Ústup...	Hlavně nenaštvat...	O mě vlastně vůbec nejde...	Lidé mě zneužívají...
Kompromis...	Dohoda...	Rychlé řešení...	Řešení není trvalé...
Spolupráce...	Společné řešení...	Akceptujeme vzájemně své názory...	Trvalá dohoda...

Obr. č. 8) Akceptujte názory druhých (Zdroj: EVERESTA, 2011)

4.7 Zpětná vazba

Komunikace s uživatelem je nedílnou součástí úspěchu knihovny. Jak zjistit, co si uživatel skutečně myslí? Jak udržet informovanost uživatelů na vysoké úrovni? Jak zajistit obousměrnou komunikaci – otevřenou komunikaci? Zjistit zpětnou vazbu od uživatelů je těžší, než se na první pohled zdá.

Příklad: Cituji z výpovědi nejmenované ředitelky městské knihovny: „*Všude v knihovně jsme umístili plakátky s textem: Vážený uživateli, jste-li spokojen s našimi službami, řekněte to všem. Jste-li nespokojen, zastavte se u ředitele č. dveří, telefon, e-mail, on to může změnit. Dále jsme ve službách umístili anonymní schránky, knihy přání a stížností a nástěnky pro vyjádření pocitů ze služby. Ve schránkách jsme nacházeli papírky, do knih*

psali podivní, na nástěnkách jsme nacházeli všechno možné, jen ne tolik potřebnou zpětnou vazbu. V ředitelně mě navštívili za pět let tři lidé, senioři, kteří si chtěli spíše popovídat. Možná by pomohla Rada uživatelů nebo neoficiální setkání s nimi (příklad z Francouzské národní knihovny, kde generální ředitel organizuje pravidelná setkání s uživateli a probírá s nimi, co by se mohlo zlepšit, co jim vadí apod.). Nejlepší zpětnou vazbu jsem získala, když jsem hovořila přímo s uživateli při sobotních službách.“

Nespokojenost většinou projeví uživatel (pokud ji vůbec dá najevo) přímo u výpůjčního pultu, je nutné ji zaznamenat a pracovat na jejím odstranění. Jako nejvhodnější se jeví deníky služeb, kam se píšou vzkazy o nespokojenosti klientů. Mnohdy se jedná o maličkost, kterou odstraníme okamžitě, ale může jít i o větší změny, na kterých je nutné pracovat déle. Případně o nespokojenost, kterou nedokážeme odstranit, ale měli bychom ji alespoň umět vysvětlit. Znát názory uživatelů je podmínkou pro kvalitní služby. Cenným zdroje informací jsou rovněž různé průzkumy spokojenosti uživatelů (pokud jsou erudované).

4.8 Pět pravidel efektivní komunikace s uživatelem

Nikdy neříkejte ne. Je to slovo, které uživatel nechce slyšet. Dejte uživateli najevo, že je vítaný. Buďte uživateli nápomocní, vyjděte mu vstříc. Buďte zdvořilí a slušní. O uživateli projevte upřímný zájem. Úsměv je zdarma, ale k nezaplacení. Pamatujte, že prostřednictvím čtenářů komunikujete s potenciálními čtenáři.

Pět pravidel komunikace s uživatelem:

- 1) Znejte svého uživatele.
- 2) Mluvte a pište stručně, hlavně srozumitelně.
- 3) Komunikujte pravidelně.
- 4) Přidávejte stručné komentáře, jen když je to třeba (pozor na obtěžování).
- 5) Komunikaci řídí knihovník, ne uživatel.

Příklad jednání s uživatelem

„Uživatel se dostavil těsně před zavírací dobou knihovny. Omluvil se a já ho ujistila, že se nic neděje. Neustále se mi omlouval, naše komunikace neprobíhala dobře. Z řeči mého těla vycítil, že i když tvrdím, že se nic nestalo, obtěžuje.“ Uživatel nesmí pocítit, že není středem zájmu, byť se dostavil pět minut před koncem provozní doby.

4.9 Knihovnictví je poslání

Pozor na oblíbený alibismus knihovníků: Napište/ptejte se paní vedoucí, ta vám vše vysvětlí.

„Můj pult – má láska! Jednou z nejhezčích věcí na světě je vidět knihovníka, který se umí správně točit, kterému je služba rozkoší, radostí, živlem, kterému září oči dobrou vnitřní pohodou, který říká každým pohybem uživateli: „Jsem tu pro tebe, myslím na tebe, přeji ti jenom dobré. Chci ti posloužit poctivě, podle svého nejlepšího vědomí a svědomí!“

Zdena Haplová – knihovnice Masarykova veřejná knihovna ve Vsetíně

5. Minimum okolo výpůjčního pultu

„Co sám nerad, nečiň jiným“, praví Havlíček v jedné ze svých básní. Nejlepším způsobem, jak se naučit vhodně komunikovat s uživatelem, je ocitnout se sám v roli uživatele a posoudit, jaký způsob komunikace s knihovníkem se mi zamlouvá a jaký méně.

5.1 První kontakt s uživatelem

První kontakt s uživatelem je osobní: knihovník pozdraví, představí se a věnuje se uživateli. Nehledí do klávesnice, nepopíjí kávu, neokusuje jablko, nehovoří přes rameno s kolegou, netelefonuje. Naváže oční kontakt, usměje se a dotáže, s čím může pomoci. Je nutné si uvědomit, že svou roli hraje i upravenost a vzhled knihovníka, zejména jeho image, ale i erudovanost. Musí nejen vypadat, ale i umět. První dojem je nejdůležitější, uživatel vnímá nejen osobu knihovníka, ale i prostředí knihovny. Cedule se zákazy, co uživatel nesmí, nepůsobí přívětivě. Pozor na zavřené dveře, jsou bariérou pro vstup.

Nebo neosobní: telefonický, elektronický, prostřednictvím reference kolegů, kamarádů apod. Zejména telefonický kontakt bývá často podceňován. Mnohdy je to první setkání uživatele se službou knihovny. Může probíhat správně, nebo nesprávně a klient si odnáší svůj první dojem, který je velmi těžké změnit. Webové stránky by měly být aktuální a profesionální, měly by kopírovat klasické služby knihovny. I e-mailová komunikace by měla být profesionální a slušná. Neměli bychom zapomínat na oslovení, poděkování a úsměv.

Při odchodu: Nepodceňujte sílu posledního dojmu. Opět bychom neměli šetřit upřímným úsměvem. Je vhodné se dotázat uživatele: Máte všechno, co jste potřeboval? Děkujeme za návštěvu a těšíme se příště na viděnou.

PAMATUJTE na přísloví: Kdo se neumí usmívat, neměl by otvírat krám. Člověk se vrací tam, kde se k němu chovali dobře.

„Zákazníci, stejně jako srdce, jsou tam, kde si jich váží.“

V knihovně by měl být vždy přítomen pověřený zaměstnanec (MANAGER ON DUTY), který řeší nestandardní situace v provozu v nepřítomnosti ředitele nebo jeho zástupce. Není vhodné řešit konflikty s uživateli za výpůjčním pultem. Jednak jsou přítomni ostatní uživatelé, ale především konflikt zatěžuje knihovníka stresem. Není jisté, že by situaci zvládl s chladnou hlavou. Lidé ve službách jsou vystaveni mimořádnému stresu. Měli by mít častější přestávky a měli by být školeni, jak řešit nestandardní situace ve službách. **Když usilujeme o to, aby byla knihovna třetím místem v životě lidí (domov, práce, knihovna), musíme se podle toho chovat.** Cesta k profesionalitě je dlouhá a vyžaduje sofistikovaný systém celoživotního vzdělávání knihovníků.

5.2 Cílové skupiny uživatelů veřejných knihoven

Uživatelé veřejných knihoven: Veřejné knihovny se věnují vícerym cílovým skupinám uživatelů, jejich klienty jsou jak děti, dospělí, tak senioři nejrůznějších profesí, různého vzdělání a z rozmanitých sociálních vrstev. Různost uživatelů vede k jejich diferenciaci,

hovoříme o cílových skupinách, na které zaměřujeme své služby a cílený marketing. Čtenáři a uživatelé informací jsou subjektivní kategorií informačního procesu, který probíhá ve veřejných knihovnách. Cílem veškerých služeb veřejných knihoven je uspokojení všech čtenářských a informačních požadavků, potřeb a zájmů.

Základem kvalitních služeb je kompetentní knihovník a informační pracovník, který ví o službách a nabídce vše, zná čtenáře a uživatele informací a ovládá všechny metody práce s nimi. Dnes ve všech profesích musejí zaměstnanci ovládat metodiku sebevzdělávání a sebevýchovy, aby uspěli. Knihovníci a informační pracovníci by měli mít i základy pedagogické psychologie a příbuzných disciplín, protože knihovní a informační věda je multidisciplinární obor. Chceme-li poznat cílové skupiny uživatelů veřejných knihoven, musíme znát základy obecné psychologie, pedagogické a sociální psychologie, pedagogiky a částečně i sociologie. Profese knihovník a pedagog jsou si v mnohém podobné. Obě jsou spíše posláním než povoláním. Interakce mezi knihovníkem a uživatelem předpokládá u knihovníka znalosti z psychologie osobnosti, je nutné umět jednat s lidmi a ovládat své chování a jednání.

Cílovka/čtenář/člověk

Trh si rozčleníme na menší podrobné části, které spojují uživatele s určitými typickými vlastnostmi. Vytvoříme si tak homogenní skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a spotřebitelským chováním. Provádíme segmentaci cílových skupin. Za vším co v knihovně organizujeme, vidíme člověka – našeho uživatele. Na služby je nutné pohlížet optikou uživatele.

5.3 Nadstandard ve službách

Služba v knihovně by měla být víc než pracovní povinnost. K uživateli si tvoříme vztah, identifikujeme jeho potřeby a snažíme se je uspokojit. Služba je živá, vyvíjí se a je nutné ji přizpůsobit uživateli (inovovat). Překvapme uživatele, udělejme něco, s čím nepočítal, dejme službě přidanou hodnotu. Žádná směrnice nedokáže tento vztah nařídit, je v lidech,

kteří nemají problém sloužit druhým, mají lidi rádi a ve službě se cítí dobře. Ve službách nemůže pracovat každý!

5.4 Design služeb

Kultura poskytování služeb – design služeb: *„Cílem designu služeb je vyvolat u zákazníka pozitivní zkušenost již během užití služby – během zákaznickovy cesty službou, při které jsou navrženy kontaktní body, které zákazník s firmou realizuje a je navržena zkušenost, kterou by si měl odnést.“*⁴² Každý zaměstnanec osobně přispívá ke spokojenosti uživatele. Mějte vizi o poskytovaném servisu. „Princip fungování knihovny“ znamená, že v centru pozornosti je uživatel. Na této prouživatelské filozofii se podílejí všichni v knihovně (od vedení do posledního zaměstnance). Organizujte pravidelné výzkumy, analyzujte své služby a pracujte na jejich designu.

5.5 Knihovní řád a zásady poskytování služeb

Mějte písemně formulované standardy nabízených služeb. Výjimky mohou udělovat samotní knihovníci, pokud jsou ve prospěch uživatele. Knihovníci mají plnou moc v konkrétních situacích, kdy mohou sami rozhodovat, jak plnit přání čtenáře. Nezapomínejte, že kvalitní knihovní řád je oporou pro komunikaci s uživateli. Měl by být stručný, srozumitelný a odpovídat platné legislativě (verifikace právníkem). Podmínkou pro kvalitní služby je průběžné vzdělávání zaměstnanců. Trénujte se zaměstnanci zejména komunikativní kompetence.

Oznamte prouživatelskou filozofii i uživatelům: Marketing je jedním ze způsobů, jak knihovnu řídit, nikdy nemáte dost informací o svých uživatelích. Neslibujte nesplnitelné, protože zklamaný uživatel už knihovnu nenavštíví. Stanovte hodnotící kritéria pro práci ve službách a pravidelně měřte výkony zaměstnanců. Vyzvěte uživatele, ať anketou vyberou nejoblíbenějšího knihovníka a ten nechť je vzorem pro ostatní pracovníky ve

⁴² *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou.*

službách. Vymyslete slogan pro nabízené služby. Příklad: „Nespoléhejte jen na Google, zkuste to s námi“, nebo: „Naše služby jsou tak dobré, že je využíváme i my sami.“

KOMUNIKAČNÍ STANDARDY: Vhodně zvolená komunikace ovlivní, jaký obraz knihovny a knihovníka si uživatel vytvoří. Pokud je obraz dobrý, vryje se mu do paměti dlouhodobě. Komunikační standardy závazné pro knihovníky knihovny nemají. Hotely, lázně (turistický průmysl/cestovní ruch) ano. Nikdo nedostane druhou šanci udělat dobrý první dojem. Dobře mluvit může jen ten, kdo věci důkladně rozumí. Znáte knihovní řád a ceník? Máte přehled o svých produktech? Máte přehled o literatuře? Mystery Shopping je metoda vyhodnocování služeb v cestovním ruchu diskrétním a profesionálním způsobem. Cílem je zlepšení služeb zákazníkům. Inkognito zákazník (kontrolor) navštíví např. hotel a využívá služeb. Potom o všem napíše podrobnou zprávu, jak se cítil, jak se k němu choval personál a další podrobnosti. Jedná se o vynikající zpětnou vazbu pro manažery hotelů.

5.6 Postup při vyřizování stížnosti

Jak řešit stížnosti? Přiměřeně reagujte na stížnosti: akceptujte zlost uživatele, ujistěte ho, že uděláte vše pro odstranění problému, poděkujte mu, že si stěžoval a tím přispěl ke zlepšení služeb. Dbejte na konzistentní a zdvořilé jednání. Ne vždy musíme s uživatelem souhlasit, ale je potřeba sledovat stejný cíl.

Naslouchejte uživateli, ujasněte si jeho stížnost. Uživatel musí mít pocit, že jeho připomínky berete vážně a chcete je řešit. Průběžně ho informujte o postupu k nápravě. Stížnost napravte a informujte o vyřešení stížnosti zákazníka. Vhodně evidujte všechny problémy, stížnosti, chyby v provozu služeb. Je nutné důsledně tyto problémy řešit tak, aby se neopakovaly. Za každou stížnost bychom měli uživateli poděkovat, protože přispívá ke zkvalitnění služeb. Získáváme velmi cennou zpětnou vazbu.

5.7 Síla mezilidských vztahů a její vliv na komunikaci ve službách

Mnohdy je to právě komunikace, která umožní, aby vztah vůbec nastal – nebo naopak. Komunikace zveřejňuje postoje lidí k sobě navzájem, ukazuje emoční bázi vztahu, je spojena se vztahy mezi sociálními rolemi, pozicemi, kulturami apod. Komunikace organizuje vztah. V případě knihovnických a informačních služeb jde o interakci, kdy i uživatel ovlivňuje samotnou službu. Tím, že má konkrétní informační potřebu, reaguje na jednání knihovníka, službu spoluvytváří, a tím, že ji konzumuje a hodnotí, ovlivňuje její kvalitu a stává se nedílnou součástí celého procesu. Často se stává, že uživatel nedokáže přesně formulovat svou informační potřebu a záleží na fundovanosti knihovníka, aby dokázal i tak identifikovat jeho přání. Mnohdy klient netuší, co všechno knihovna nabízí a jaké má možnosti. Právě v tomto případě je důležité, aby knihovník nabídl služby, které by mohl uživatel potřebovat. Nesmí ho však zahltit nepotřebnými informacemi. Nikdy by neměl dopustit, aby moralizoval či jinak posuzoval uživatele. Každý uživatel má právo na kvalitní služby a každý si zaslouží náš respekt.

5.7.1 Mezilidské vztahy zlepšíme nenásilnou komunikací

Měli bychom se vyvarovat moralizujícího posuzování. Nejedná-li druhý v souladu s našimi hodnotami, odsoudíme ho a vidíme v něm chybu. „*Problémem je, že jsi moc sobecký!*“, „*Ona je líná!*“, „*Oni jsou zaujatí!*“, „*Je to nevhodné!*“ – obviňování, hanění, snižování, kritika, srovnávání a diagnostikování, to jsou nejčastější formy našich soudů. Když nám v dětství dal učitel úkol, který se nám nelíbil, byl „protivný nebo po nás chtěl nesmysly“. Když nás teď za volantem ohrozí jiný řidič, je idiot! Naše myšlenky a naše komunikace je založena na předpokladu, že ostatní jsou špatní, protože se chovají určitým způsobem.⁴³

⁴³ ROSENBERG, Marshall. *Nenásilná komunikace: řeč života*.

5.7.2 Nehledejme viníky v druhých

Často hledáme viníky v druhých a myslíme si, že oni jsou špatní. Někteří o sobě občas přemýšlíme, zvažujeme, co děláme špatně, že si s druhými nerozumíme. A naše pozornost je zaměřena na klasifikování, rozebírání a určování stupňů jejich špatnosti, nedokážeme se soustředit na to, co potřebují, čeho se jim nedostává. Pokud chce manžel více náklonnosti, než mu poskytují, je „ubohý a závislý“. Ale když chci více pozornosti já od něj, je „rezervovaný a necitlivý“. Když se kolega v práci stará o detaily více než já, je „šťoural a otrava“. Pokud se starám o detaily více já, je „nedbalý a nepořádný.“

5.7.3 Hodnotové soudy

M. B. Rosenberg uvádí, že veškeré analyzování ostatních lidských bytostí je jen nešťastné vyjádření našich vlastních hodnot a potřeb. Když se projevujeme v komunikaci tímto způsobem, vzbuzujeme u lidí odpor a touhu se bránit. Rozlišuje mezi soudy moralistickými a soudy hodnotovými. Hodnotové soudy činí všichni lidé a vyjadřují tak kvality, kterých si v životě cení. Oceňujeme upřímnost, svobodu, mír apod. Kdežto moralistické soudy hodnotí lidi a jejich způsoby chování, s nimiž nesouhlasíme. Příklad: „Násilí je špatné,“ – „Mám strach z používání násilí při řešení konfliktů, cením si řešení mezilidských konfliktů jinými prostředky.“

EVALVACE A DEVALVACE. Každý vztah – interakce – mají v sobě náboj hodnocení. Pozitivní hodnocení = evalvace. Negativní hodnocení = devalvace. Devalvací představuje křivé obvinění, nemožnost se hájit, nepřátelské chování, zneužití důvěry, pomluva, šikana, ironizování, ponižování, hrubé a necitlivé chování.

5.7.4 Srovnávání

Jakmile se začneme zabývat srovnáváním, budeme se cítit uboze či přímo depresivně. Zkusme se srovnat např. s W. A. Mozartem a nevymaníme se z pocitu méněcennosti. Jindy můžeme mít pocit, že jsme lepší než druzí, jen my máme správné názory a pravdu, a stále hodnotíme, jací by měli být ostatní. Tento způsob myšlení blokuje vcítění jak vůči

sobě samému, tak vůči ostatním lidem. Vždy by se měl srovnávat jedině pracovní výkon podle předem daných spravedlivých kritérií. To je častý problém manažerů při zdůvodnění, proč je pracovní výkon jednoho zaměstnance vyšší než jiného. Hodnocení zaměstnanců, a především výše odměny, je zdrojem konfliktů a v něm manažeři nejčastěji chybují.⁴⁴

5.7.5 Odmítání odpovědnosti

Každý máme přímou zodpovědnost za své myšlenky, pocity a činy. Používání slova „musím“ nebo výroku „Jsou věci, které člověk musí dělat, ať chce, nebo ne!“ je důkazem, jak potlačujeme svou osobní odpovědnost. Příklad: dělám něco, co nechci, a zdůvodňuji to tím, že musím. Někdy stačí říci, že nebudu dělat, co nechci. „Hrozně nerada dávám známky!“ změňte na výrok: „Zvolila jsem známkování, protože chci....“ Pokud v životě něco musím, ale namluvím si, že chci, budu pracovat ráda a dobře. Je známo, že když nechcete, je horší, než když nemůžete. Nepodceňujte sílu motivace.

5.7.6 Odcizující komunikace

Nedokážeme přimět lidi udělat cokoli. Musejí chtít sami. Odmala se učíme přecházet to, co se v nás děje. Přemýšlíme na základě předpokladu „co si kdo zaslouží.“ Bráníme komunikaci založené na vzájemném vcítění. M. B. Rosenberg hovoří o odcizující komunikaci. Indický filozof J. Krishnamurti se kdysi zmínil o tom, že pozorování bez hodnocení je nejvyšší formou lidské inteligence. Pokud se vám zdá, že je to nesmysl, právě jste provedli hodnocení. Máme tendenci druhé odsuzovat, kritizovat, analyzovat jejich chování.

Příklad: Zaměstnanec: „Ach jo, vy mluvíte na každé poradě jako kolovrátek.“ Ředitel: „Proč mi to někdo z vás neřekl dřív?“ Odstranit problém je mnohdy snadné, ale musíme ho řešit s tím, koho se týká. Je rozdíl, když řeknu: „Pavel Nedvěd nedal ve dvaceti zápasech jediný gól“ namísto toho, abych řekl: „Pavel Nedvěd je špatný fotbalový hráč!“

⁴⁴ VIZ TAMTÉŽ.

5.7.7 Význam nevyjádřených pocitů

Existují čtyři složky nenásilné komunikace: **pozorování, pocity, potřeby a prosba**. První složku nenásilné komunikace tvoří pozorování bez hodnocení, druhou složkou je pak vyjádření toho, co cítíme. Člověk může rozlišit mnoho odstínů pocitů, silné a vášnivé, křehké a citlivé atd. Většina z nás ovšem rozlišuje jen omezený počet pocitů. Naše slovní zásoba, která se týká pojmenování lidí, je širší než ta, kterou používáme pro jasné vyjádření vlastních citových rozpoložení. Většinou se vás nikdo z kolegů, šéfů, rodinných příslušníků nezeptá, jak se cítíte. Velmi nepříjemné důsledky mívá, když si lidé v rodině neumí navzájem sdělovat své emoce. Mnohdy se nám nepodaří ani s dětmi navázat takové citové spojení, jaké bychom si přáli. V zaměstnání to bývá ještě mnohem složitější, protože se jedná o úplně cizí a různé lidi.⁴⁵

„Lidé nejsou zneklidňování věcmi, nýbrž svými vlastními názory o věcech.“ Epiktetos
Třetí složka nenásilné komunikace vyžaduje, abychom si uvědomili původ svých pocitů. Máme čtyři možnosti, jak přijmout negativní zprávu: obvinít sebe, vinit druhé, uvědomit si vlastní pocity a potřeby, uvědomit si pocity a potřeby druhých. Rozlišujte mezi dáváním ze srdce a dáváním motivovaným pocitem viny. *„Maminka se trápí, když dostáváš ve škole špatné známky.“* Jednání dítěte je příčinou, je-li maminka šťastná, nebo ne. Když dítě přijme takový typ odpovědnosti, změní své chování podle přání maminky nikoliv ze srdce, ale aby se vyhnulo pocitu viny.

5.7.8 Emoční otroctví

Neanalyzujte a neobviňujte druhé, místo abyste jasně vyjádřili, co potřebujete. Více vstřícnosti a pozornosti si jistě nezískáme výroky „Práci máš raději než mě!“, „Ty mi nikdy nerozumíš!“ atd. Nebudeme-li přikládat význam svým potřebám, asi to nebude dělat ani naše okolí. Mnohdy si namlouváme odpovědnost za pocity druhých lidí (emoční otroctví).

⁴⁵ VIZ TAMTÉŽ.

Konfrontace s problémy někoho jiného nás často vede k nepříjemným poznámkám: „To je tvůj problém!“, „Já za tvoje úkoly nezodpovídám!“

“Když já nechci nikoho zklamat!” Jakmile se zbavíme emočního otroctví, uvědomíme si, že za pocity druhých nezodpovídáme. Vyjadřujte své potřeby, i když riskujete, že budete vystaveni nelibosti druhých lidí. Větu **“Když já nechci nikoho zklamat”** vyřaďte z konverzace. Vyjadřujte je klidně a způsobem, který respektuje potřeby ostatních. Na potřeby druhých bychom měli reagovat s empatií, nikdy ne se strachem, vinou nebo studem. Nemůžeme naplňovat své potřeby na úkor jiných. Jde o dobré mezilidské vztahy. Zodpovídáme jen za své záměry a činy, ne za chování a činy druhých.

5.7.9 Formulujte pozitivně

Své prosby formulujte pozitivně. Příklad: „Chci, abys mě nechal na pokoji!“ – správně: „Chci, abys mi dával svobodu růst a být sama sebou.“ Je rozdíl, jestli rozkazuji, nebo mám prosbu. Jedině k prosbě je druhý schopen projevit empatii. V komunikaci by nám vždy mělo jít o vztah založený na upřímnosti a empatii. Hodnoťme se vždy způsobem, který vede k nápravě, ne k faktu, že nenávidíme sami sebe. Vyhněte se používání „měl bych“.... Naučme se odpouštět si! Zaměňme „musím“ za „chci“. Nedělejte nic, co vás netěší. Vyjádřete vztek: zastavte se a dýchejte, rozpoznajte své posuzující myšlenky, navažte kontakt se svými potřebami, vyjádřete své pocity a nenaplněné potřeby. Vyhněte se obviňování a trestání druhých! Jedná se o povrchní způsoby vyjádření vzteku. Rozhořčení nad špatností raději zaměřte na přemýšlení o nápravě.⁴⁶

5.7.10 Vlídlné slovo železná vrata otvírá

Každý z nás ovlivňuje mezilidské vztahy, o nichž tvrdíme, že se stále zhoršují. Lidé jsou sobečtí a vidí jen sebe! Dokazuje to vysoká rozvodovost, špatná politická situace, šikana na pracovištích, která začíná mnohdy už v mateřských školkách. Vytratila se slušnost mezi

⁴⁶ VIZ TAMTÉŽ.

lidmi, neumíme naslouchat druhým, vidíme jen sebe a své problémy. Cituji z Desatera mládeže z roku 1883: „**VLÍDNÉ SLOVO ŽELEŽNÁ VRATA OTVÍRÁ**“. *Bud' zdvořilý: Pravou sebevědomou a mužnou zdvořilostí dobudeš si čestného místa i vedle osob, jež postavením nad tebe vynikají!* (Desatero mládeže, Knihkupectví Barvič a Novotný v Brně, Česká, 1883). Každý by měl začít u sebe, přemýšlet nad svými potřebami a potřebami druhých, nikdy bychom neměli dosahovat svých cílů na úkor druhých. Měli bychom dobře znát sami sebe, jedině tak dokážeme lépe poznat druhé. Nejde jen o umění komunikovat ve službách, ale i v každodenním životě. Pokud se naučíme správně komunikovat, zkvalitníme život nejen druhým, ale i sobě.

5.8 Knihovník/profesionál by se měl držet těchto zásad

- 1) Nepoužívejte negativní slova, jako např.: **nikdy, nemohu, nelze.**
- 2) Nepoužívejte slangové, neslušné a hrubé výrazy, neuctivý tón.
- 3) Nepoužívejte knihovnického žargonu.
- 4) Nedělejte rychlé závěry.
- 5) **NIKDY SE SE ČTENÁŘEM NEHÁDEJTE!** Ať už máte pravdu vy, nebo on, konečným vítězem bude čtenář. Případné konflikty vždy řeší nestranný nadřízený, který vyřeší konflikt v klidu a bez emocí: nikdy neshazuje podřízené a snaží se, aby čtenář odešel s pořízenou a pochopením). Mějte na paměti, že uživatel má vždycky pravdu!
- 6) Nikdy čtenáře nepřerušujte.
- 7) Nikdy čtenáři nepokládejte sluchátko před ukončením hovoru.
- 8) Nikdy před čtenářem nedávejte najevo svůj hněv.
- 9) Nikdy před čtenářem nezvyšujte hlas.

Každý kontakt se čtenářem (uživatелеm) považujte za miniobchodní jednání. Vy prodáváte službu, kterou si on platí (kupuje). Pamatujme si, že čtenář hodnotí i to, jak se mu líbí, jestli jste mu sympatičtí a jak se cítí ve vaší společnosti.

„Příjemný spolucestující je důležitější než dobrý kočár.“ staré anglické přísloví

Čtenář – uživatel dá na první dojem a hodnotí knihovnu podle obsluhy. **PRIORITOU KAŽDÉHO KNIHOVNÍKA JE „PŘEDČIT OČEKÁVÁNÍ UŽIVATELE.“** V tom směru s uživatelem jednejte. On je nejdůležitější osobou v knihovně.

5.9 Pravidla efektivní komunikace s uživatelem



Obr. č. 9) Výpůjční pult MěK v Chemnitz (Zdroj: <http://www.stadtbibliothek-chemnitz.de/>)

Když přichází návštěvník do knihovny (k pultu), **první zdraví knihovnice**. Tváří se vstřícně (kdyby k nám čtenáři nechodili, jsme bez práce) a zvedne hlavu od klávesnice. Naváže oční kontakt, **USMĚJE SE** a zeptá se: „Přejete si?“ Věnuje se čtenáři, neodbíhá k telefonu, k jinému čtenáři, nekomunikuje s kolegyní přes rameno, nepopíjí kávu ani neokusuje jablko. **Čtenář by měl mít pocit, že je středem zájmu.** Věnujte klientovi pozornost jako své osobní toaletě!⁴⁷ Pokud se z nějakého důvodu musíte vzdálit, omluvte se: „Promiňte, jen si něco vyřídím a hned se vám budu věnovat.“ Knihovnice by měly

⁴⁷ VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci.*

viditelně nosit vizitku, novým uživatelům je vhodné se i představit. Přispívá to k vytvoření osobního vztahu k uživateli. Při poskytování služby je dobré použít i zdvořilostní frázi a při loučení se ujistit, že je čtenář spokojen. Loučíme se samozřejmě i úsměvem. Nepodceňujte sílu prvního a posledního dojmu. Spokojený čtenář považuje kvalitní služby za samozřejmost, ale nespokojený o vás řekne všem, které v ten den potká.

5.10 Jak odhadnout uživatele v komunikaci

Reaguje na úsměv, či ne? Reaguje na vaši pozornost a zájem pozitivně, či nereaguje? Odpoví na otázku či poznámku, která se netýká bezprostředně toho, co s vámi vyřizuje? Profesionální knihovník by měl dokázat uživatele odhadnout na první pohled. Určit, o jaký typ uživatele se jedná, a podle toho volit způsob komunikace. Snažit se o žádoucí styl jednání. Knihovník by měl vždy usilovat o to, aby zachoval profesionální úroveň. Neměl by se nechat vyvést z míry, reagovat agresivně, křičet či jednat neadekvátně. Asertivním přístupem by měl přimět uživatele, aby se choval požadovaným způsobem. V případě, že nic nepomáhá a uživatel se stále chová nepatřičně, je vhodné ho požádat, aby šel do kanceláře za vedoucím, který má čas a trpělivost vše s ním v klidu vyřešit. Není vhodné řešit problémy, stížnosti před ostatními uživateli a blokovat výpůjční pult. Jednání obvykle bývá nepříjemné a zdlouhavé a je třeba se plynule věnovat ostatním uživatelům. Rovněž knihovník za výpůjčním pultem zažívá stres a není žádoucí ho zvyšovat.

Příklad z praxe: „Marketér měl vypracovat posudek marketingové koncepce v jedné bance, do jaké míry se koncepcí řídí samotní zaměstnanci ve službách. Neznal prostředí banky, proto požádal, aby směl pozorovat pracovníce za přepážkou. Všimnul si, že každá pracovníce se chová ke klientům jinak. Nejvíce ho zaujala starší pracovníce, která se ke klientům chovala třemi různými způsoby. Ptal se jí tedy, proč se takto chová. Vysvětlila mu, že za léta praxe vypožadovala, že do banky chodí tři druhy klientů. Takoví, kteří nemají banku rádi, chtějí si rychle vše vyřídit a odejít. K těmto se chová úslužně a efektivně. Dále takoví, kteří očekávají poradenské služby. S těmi hovoří déle, nabízí jim produkty a vše vysvětluje. A potom takoví klienti, kteří mají k bance přátelský vztah. S těmi hovoří přátelsky, ptá se na děti, dovolenou apod. S tímto prověřovaná koncepce

vůbec nepočítala. Ke všem klientům se měly bankovní úřednice chovat stejně - uctivě, úslužně a nabízet jim produkty. Na tomto příkladu je vidět, že je nutné na koncepci spolupracovat s lidmi z provozu, protože oni mají cenné zkušenosti, které mohou služby posunout dál.⁴⁸

5.11 Jak si vytvořit s uživatelem kladný vztah

Práce s uživatelem v knihovně je založena na vzájemném vztahu. Jde o základ knihovnické profese, knihovník slouží veřejnosti. Uživatelé, kteří využívají služby knihovny, mají informační potřebu a záleží, do jaké míry ji knihovník dokáže uspokojit. Ne každý uživatel ví přesně, co chce a chová se příjemně. I problémové a nepříjemné uživatele je třeba profesionálně obsloužit. Je nutné vycházet z práce G. Rogerse, který vidí sílu v samotném vztahu jednoho člověka k druhému. Potřebné vlastnosti knihovníka jsou lidskost, láska k lidem a důvěra v lidi a trpělivost.

Základní přístupy a postoje podporující dobrý vztah: opravdovost, respekt/úcta, vřelost, otevřenost, blízkost, empatie, profesionální chování.

Při kontaktu s uživatelem se setkávají dvě povahy, dvě individuality. Profesionální knihovník musí sledovat i své reakce, aby se nedopustil omylů a neprofesionálního chování. Rozhodně by neměl uživatele hodnotit, kritizovat či nevědomě odmítat. „Proboha, jak jste to mohl udělat!“ Není vhodné přenášet své starosti a problémy na uživatele, ať už podrážděným chováním či právě zmíněným podvědomým odmítáním.

Doporučení:

Vyjádríme uživateli slovní podporu, ujistíme ho, že mu rozumíme. Parafrázováním jeho projevu si ověříme, zda chápeme jeho přání. Dále použijeme tzv. zrcadlení, napodobujeme jeho styl komunikace, přizpůsobíme se, případně ho přimějeme přijmout náš komunikační styl, vcítíme se do jeho emocí. Pro interakci je klíčový oční kontakt, má být přiměřený a upřímný. Doporučuje se sladit tempo a styl řeči s uživatelem. Komunikace s uživatelem by měla probíhat podle schématu: naslouchání – kladení vhodných otázek, zjišťování

⁴⁸ ROGER, L. Martin. *Podniková stratégia: pasca s názvom „realizácia“*. s. 26-27.

skutečných potřeb, uspokojení potřeb a zpětná vazba (spokojenost uživatele). Je nutné využívat podpůrné chování (nonverbální komunikace – soulad slov s činy).

5.12 Kladný vztah s uživatelem podpoříte...

- 1) Usmívejte se často a upřímně.
- 2) Pravidelně získávejte přehled o nabízených službách (přehled o literatuře, kterou nabízíte, snažte se být informováni, naučte se pracovat s informacemi a umět informovat věcně, stručně, pravdivě), pamatujme si, že o nabízeném musím hodně vědět.
- 3) Pozdravte každého čtenáře, snažte se zapamatovat jeho jméno a příště ho s pozdravem také oslovte (potěší ho to).
- 4) Představte se vizitkou, slovně při setkání s každým novým uživatelem.
- 5) Informujte uživatele o službách, novinkách, nabídkách knihovny.
- 6) Poskytujte uživateli jasné a přesné informace. Ptejte se, zda je spokojený a zda dostal, oč žádal (komunikujme se čtenáři).
- 7) Pokud uživatel vznesl dotaz, pokuste se ho zopakovat a tím si ujasnit postup; vždy postupujte od jednoduchého ke složitějšímu (ujistěte se, že jste pochopili, oč vás žádá).
- 8) Naslouchejte uživatelům, ptejte se jich, co očekávají od nabízených služeb, zda jsou spokojeni, co potřebují, co jim vadí (informujte o tom své nadřízené, jediné tak se dají služby zlepšit).
- 9) Věnujte mimořádnou pozornost stížnostem a připomínkám a dohlédněte, aby došlo k nápravě, mějte připravené varianty pro případné krizové situace, nakupení práce, tvořící se fronty, tzv. špičky (umějte je použít tak, aby uživatel nepocítil žádnou újmu).

6. Knihovník – knihovna – konflikt

„Když se dva lidé hádají, málokdy za to může jen jeden z nich.“ švédské přísloví

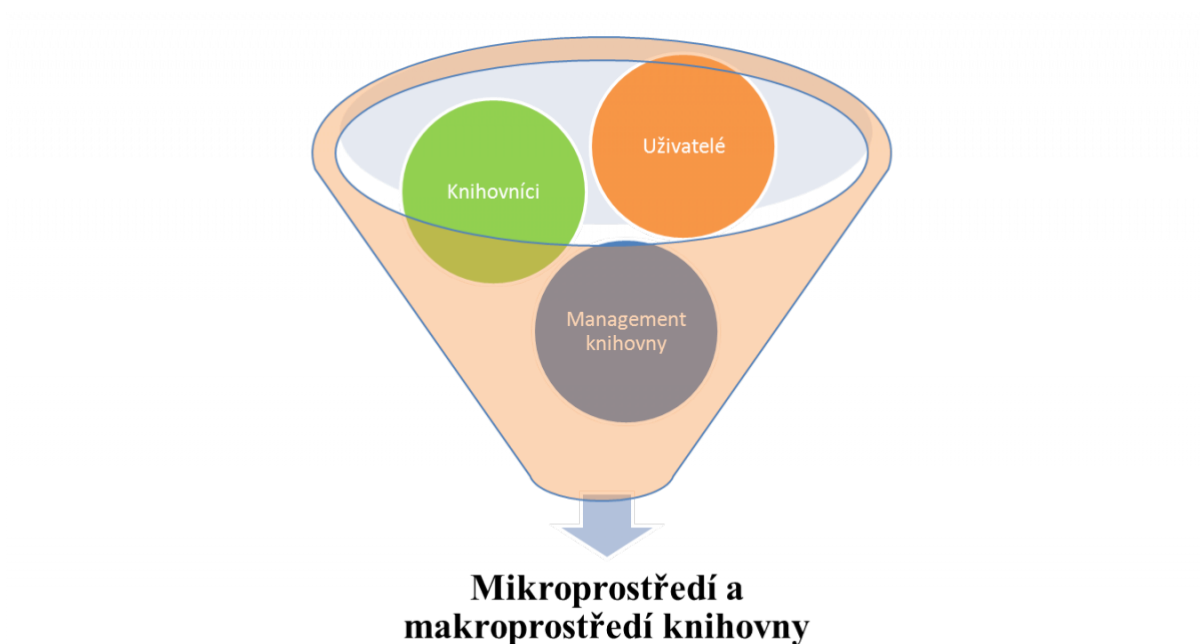
Definice konfliktu: Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo vícero, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů,

hodnot nebo tendencí, případně aktérů (jednotlivci, zájmové skupiny, instituce apod.). Konflikt nastává v případě, kdy se tito aktéři setkávají a činí rozhodnutí v rámci stejného systému nebo se musí dělit o společné zdroje. Konflikt je průvodním jevem sociálního života. Je nadčasovou kategorií, neboť je součástí každého typu nám známých společností. (Zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>)

„KONFLIKT je všudypřítomný. Setkáváme se s ním ve svém osobním životě, doma, ke konfliktům dochází mezi rodiči a dětmi, manželi a partnery. V práci může konflikt nastat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do vzájemného konfliktu se dostávají muži a ženy. Konflikty propukají mezi národy a lidmi odlišného náboženského přesvědčení. Konflikt je tématem, které prolíná celou lidskou historií. V důsledku rostoucí složitosti života na této planetě, populační exploze a existence hrozivých zbraní, které by mohly způsobit naprosté zničení lidstva, se konflikt stal kritickým problémem naší doby.“
Thomas F. Crumm

6.1 Cestou z problémů je důsledná komunikace

Popsali jsme komunikaci mezi vedoucím a zaměstnanci, mezi kolegy a podívali jsme se na umění komunikovat s uživatelem. Nyní se budeme věnovat konfliktům, problémům, které mohou přerůst v krizi, a vyřizování stížností. Nikdo z nás se konfliktům nedokáže vyhnout, ale velmi záleží na tom, jak se s nimi dokážeme vyrovnat. Zajímají nás zejména konflikty mezi knihovníky a uživateli.



Obr. č. 10) Konflikty vznikají jak v mikroprostředí, tak v makroprostředí knihovny

6.2 Problém je neřešený konflikt

S problémy a konflikty se knihovníci setkávají denně při své práci i v osobním životě, proto je potřebné, aby je uměli konstruktivně řešit. Problémem je sporná, nerozřešená otázka nebo obtížný úkol. Problém je třeba definovat, analyzovat, vyhodnotit nejvhodnější alternativu řešení a implementovat řešení, které zpětně vyhodnotíme. Je nutné vidět problémy v širších souvislostech, rozpoznat jejich příčiny, určit řešení a ověřit si, zda řešení bylo správné.

Konflikty nemá rád nikdo, většinou je provází emoce, jako jsou hněv, zoufalství a sklíčenost. Přetrvávající konflikty se řeší velmi obtížně. Je vhodné k nim přistupovat aktivně a snažit se vše s partnerem vyjasnit. Domnívat se, že se konflikt vyřeší sám, je velkým omylem. Pokud konflikt přetrvává a účastníci ho neumějí vyřešit, je vhodné přizvat nezaujatou třetí stranu, která se pokusí sjednat smír. Často může s konfliktem přímo souviset kritika. Jejím opakem je pochvala. Konflikt může být přímý, nepřímý, pozitivní, negativní, vnitřní, vnější, individuální nebo sdílený. Míra, jak se dokážeme s konfliktem vyrovnat, závisí na našem přístupu k životu. Konflikty vznikají, když neshody, rozpory, rozdíly, mrzutosti, konkurence a nespravedlivost ohrožují pro nás něco

důležitého. V konfliktu figurují lidé, jejich myšlení a konání a vnímané problémy.⁴⁹ Při řešení konfliktu se ptáme kdo, co, proč, kde, kdy a jak. Ale zejména se ptáme proč, proč právě já, proč právě mně apod. Konflikty jsou i žádoucí, mohou být pozitivní a mohou přinášet i pokrok a změnu stavu k lepšímu. Konflikty, kterým se chceme věnovat, jsou spíše negativní. Nebudeme se zabývat diskriminací, harassmentem, mobbingem, nezdravou komunikací a dalšími podobnými jevy.

6.3 Kritika

Je velké umění kritizovat tak, aby kritika vedla k nápravě. Ještě větším uměním je kritiku přijmout a poučit se z ní. Pokud kritizují druhého často, snižují jeho sebevědomí, kritizovaný má tendenci se bránit, odmítá spolupráci a chová se nepřátelsky. Pokud má být kritika efektivní, měla by mít kultivovanou formu. Jedná se o to, že bychom měli spíše kritizovat jednotlivé aktivity, ne přímo kritizovaného. Na chyby je lépe upozorňovat nepřímě. Zachovávejme vždy důstojnost kritizovaného. Povzbuzujme ho, aby se snažil pracovat bez chyb. Je nutné s ním jednat jako s rovnocenným partnerem, dát mu prostor, aby se mohl k situaci vyjádřit. Kritizovaný musí mít pocit, že jsme na jeho straně a chceme mu pomoci. Vždy by se mělo před kritikou začít něčím pozitivním a volit slova, která nezraní.⁵⁰

6.4 Co dělat, abychom se konfliktům vyhnuli

Vžijte se do situace druhých. Naslouchejte a zase naslouchejte. Mnohdy vidíme jen sami sebe a své problémy, nedokážeme se vcítit do druhého a pochopit motivy jeho jednání. Není to snadné, avšak velmi pozitivní v jednání. Když každá strana říká jen své, neposlouchá oponenta, domluva není možná.

Nevyvozujte závěry o úmyslech protistrany ze svých vlastních obav. Mnohdy si domýšlíme, co není pravda. Obvykle z nedostatku informací, z obav, které ovládají naši mysl. Vyříkejme si všechno a hned. Ukažme dobrou vůli, že chceme porozumět. Lidé mají

⁴⁹ FISHER, Fred. *Postavme mosty mezi občany a úřady...*

⁵⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi.*

tendenci se nepříjemným hovorům vyhýbat, ovšem odsunutí problému a ignorování nic nevyřeší. Naopak neřešené konflikty a problémy se nahromadí a přerostou v krizi, která se zvládá daleko obtížněji. Heslo „neřeš, vyřeší se samo“ není na místě.

Nepřičítejte vinu za svůj problém jiným. Máte-li problém, postavte se mu čelem a řešte ho. Nesvádějte vinu na druhé. Podívejte se pravdě do očí. Často si nevědomky lecco nalháváme. Střet s realitou je pak velmi bolestivý a může mít i psychické následky.

Sedněte si spolu a pohovořte si o svém vnímání. Zkuste, dokud je čas, vše probrat a hlavně hovořit o svých pocitech. Vnímejte pohled svůj i oponenta.

Překvapte protistranu a jednejte neočekávaně. Zkuste přesvědčit o dobrém úmyslu, o snaze věc řešit a vyřešit.

Konflikty vznikají, když s námi někdo nesouhlasí, když řešíme rozpor v názorech, v jednání, když nás potkají mrzutosti, problémy, když se cítíme ohroženi někým lepším, když máme pocit, že k nám jsou druzí nespravedliví. Konflikt vzniká postupně, plíživě, až propukne v otevřený konflikt, kdy každá strana trvá na svém a nedokáže situaci ani skrývat.⁵¹

Příklady, jak se snadno a rychle dostat do konfliktu: *„Myslela jsem, že tu statistiku uděláš, je to tvoje povinnost. Nesnáším, když zasahuješ do mého teritoria. Můj názor tady nikdo nerespektuje! Ted' nemám čas to řešit. Proč jsi to udělal takto? Kdo mi vzal mou tužku? Za žádnou cenu nemůžeme připustit, aby s námi pracovala paní Nováková. V životě se mi nestalo, že bych musela pracovat s takovým tupcem.“*

Příklady, jak se dostat snadno a rychle do konfliktu s uživatelem: *Tohle se vám u nás rozhodně nemohlo stát. Jste si jistý, že je to tak, jak říkáte? Postupoval jste podle návodu? Zmáčkl jste ten správný knoflík? To se mýlíte, určitě to tak nebylo. Ta kniha je na regále,*

⁵¹ FISHER, Fred. *Postavme mosty mezi občany a úřady...*

díval jste se pořádně? Jste si jistý, že jste knihu vrátil? Podle protokolu jste knihu nevrátil a neříkáte pravdu. Nesnažte se ze mě dělat hlupáka. Buďte potichu! Je zakázáno konzumovat jídlo a pít ve studovně. Je zakázáno chodit do půjčovny v kabátě a s taškou. Vyhýbáte se zaplacení registračního poplatku. Problém, o kterém hovoříte, je váš problém.

6.5 Jak konflikt prožíváme

Pokud jednáme s někým, kdo nám není sympatický, projevuje jiný názor, stává se rozhovor obtížný, namáhavý, cítíme napětí. Hovoříme ve stresu, netrpělivě, rozčilujeme se a může dojít až k tomu, že jsme agresivní, křičíme a používáme slova, která zraňují. Mimika, jako „oči v sloup“, odfrkávání apod., je spolehlivým spouštěčem konfliktu. Je dobré si uvědomit, jak daleko chci zajít. Zda se ještě kontroloji. Chci rozpoutat válku? Unesu vzniklou situaci? Ustojím důsledky takového jednání?



Obr. č. 11) Příčiny možných konfliktů s uživateli

6.6 Při řešení konfliktu je dobré dodržovat tato pravidla

- 1) Každý má právo říci svůj názor.
- 2) Každý má právo na stejné časové vstupy.

- 3) Je nutné druhého vyslechnout, i když s jeho názory nesouhlasíme.
- 4) Kolegové, přátelé nemusejí mít stejné názory jako já.
- 5) Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme a neironizujeme.
- 6) Parafrázujte myšlenky, lépe tak druhému porozumíte.
- 7) Neznehodnocujeme to, co je pro partnera cenné, čeho si váží.
- 8) Nekritizujeme partnera, ale jeho čin.
- 9) Nepřipomínáme staré prohřešky, snažíme se mluvit o aktuálním problému.
- 10) Nenechte se ovládnout emocemi.
- 11) Cílem není vítězství, ale pravda, co je efektivnější, který postup je lepší.
- 12) Hledáme kompromisy – konsensus.⁵²

6.7 Konfliktům s uživateli je lepší předcházet

Naučte se jednat s nespokojeným uživatelem. Vyhodnocujte obě zpětné vazby – verbální a neverbální. „Nekádrujte“ uživatele! Nehodnoťte jeho chování, jeho znalosti, zdržte se jakýchkoliv komentářů. Nesnažte se být vtipní, žoviální, ale snažte se být za každou cenu klidní a profesionální. Vytvořte pro uživatele příjemné prostředí, kde se cítí dobře. Buďte asertivní, ne agresivní. Nezpůsobte uživateli rozčarování, snažte se vyhovět jeho potřebám, poskytněte mu potřebné informace, a pokud není možné ho uspokojit, hledejte alternativní řešení. Usilujte o zpětnou vazbu od uživatelů, jediné tak se vyvarujete chyb a nedostatků při poskytování služeb. Místo kritizování a nevhodného napomínání uživatele ho taktně informujte.

6.7.1 Nejdůležitější je atmosféra na pracovišti

Nejdůležitější je atmosféra, jaká na pracovišti panuje. Uživatel vycítí, zda je vítaný a respektovaný, a podle toho reaguje. Doporučuje se použít „psychický olej“ a dostat uživatele do žádoucí formy hovoru. Uklidnit ho úsměvem, vstřícným postojem a ujištěním, že je centrem zájmu a knihovník je ten pravý, kdo mu pomůže, poradí a vyhoví. Kvalitní obsluha uživatele vyžaduje dobrou týmovou spolupráci. Knihovníci se

⁵² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. s. 205.

musí navzájem informovat o tom, co si dotyčný uživatel přeje a v jakém stadiu je vyřizování jeho přání. Užitečné informace předáme kolegům. Vedeme deník služeb, kam zapisujeme všechny problém, konflikty, nedostatky, které řešíme tak, aby se příště neopakovaly. **NIKDY NEKRITIZUJEME KNIHOVNU ANI PRÁCI KOLEGŮ PŘED UŽIVATELI!**



Obr. č. 12) Předcházení konfliktům s uživateli

6.8 Jak řešit stížnosti

Konflikt s uživatelem způsobuje stížnost. Na stížnosti reagujte přiměřeně: akceptujte zlost klienta, ujistěte ho, že uděláte vše pro odstranění problému, poděkujte mu, že si stěžoval a tím přispěl ke zlepšení služeb. Dbejte na konzistentní a slušné jednání. Ne vždy musíte s klientem souhlasit, ale je třeba sledovat stejný cíl jako on.



Obr. č. 13) Postup řešení stížnosti, tzv. DARN (Zdroj: HAPLOVÁ, Z., 2007)

Discover – objevení. Naslouchajte uživateli, identifikujte jeho stížnost. Uživatel musí mít pocit, že jeho připomínky berete vážně. Ignorujte emoce.

Apology – omluva. Uživatel musí být ujištěn, že problém se řeší. Stěžovatel bude průběžně informován, co se se stížností děje. Důvod útoku uživatele zformulujte jako otázku a poskytněte k této otázce potřebné informace.

Rectification – náprava. Náhrada škody musí být rychlá a adekvátní, zpráva telefonem je projevem individuální pozornosti. Nabídněte alternativy řešení. Nechte uživatele rozhodnout, kterou alternativu řešení si vybere. Nechce-li žádnou z nabízených alternativ, požádejte ho, aby navrhl svou.

Novation – obnovení smlouvy. Odstraníme chyby, aby se stížnost neopakovala.

Postup: Musíte dokázat tiše naslouchat. Na urážky a útoky nereagujte, přeslechněte je. Zapojte empatii. Rozhodně zde neplatí přísloví: Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá. Podívejte se na stížnost/problém očima uživatele. Nechte ho vypovídat a potom se ptejte. Formulujte problém svými slovy a ujistěte se, že chápete, co uživatele trápí. Rozhodně se vyhněte strohému NE, NELZE a hledejte pro uživatele přijatelné řešení. Ujistěte ho, že jste ta pravá osoba, jediná osoba, která dokáže jeho problém vyřešit. Není vhodné stížnost/problém řešit za výpůjčním pultem, obtěžujeme tím další uživatele. Můžeme je i odradit a znechutit. Vždy je dobré vzít stěžovatele do ústraní a tam v klidu stížnost vyřídit. Případně ho předat vedoucímu, který ho pohodlně usadí v kanceláři, nabídne vodu, kávu a po vyslechnutí přednese vhodné řešení.

Pokud přistoupíte k řešení stížnosti profesionálně, většinou přimějete uživatele, aby změnil nepřátelský postoj. Rozhodně se zdržte komentáře na názory uživatele. Nehádejte se, nezdůvodňujte, proč k situaci došlo, a nepřesvědčujte ho, že je vše jinak. Vždy a za všech okolností prokazujte uživateli svou empatii a respekt. Soustřeďte se na fakta a na vyřešení problému. Záleží, o jaký problém se jedná, mnohdy se dá odstranit ihned. Pokud je složitější, rozhodně ho neignorujte a řešte postupně.

6.9 Efektivní facilitace

Facilitace je způsob, jak usnadnit jednotlivci nebo skupině řešení problémů, dosáhnout konsensu či požadovaného výsledku, zakročit v průběhu konfliktu a pomoci vytvořit nové myšlenky. Facilitátor se dohodne se skupinou na společném cíli. Zapojí do jednání každého účastníka, definuje účel jednání, cíle a zdroje jednání. Cíl musí být pozitivní. Úkolem facilitátora je informovat účastníky a přimět je, aby se ztotožnili s výsledky. Měl by umět vytvořit otevřenou atmosféru, aby se účastníci vzájemně poslouchali. Nikdy by se neměl dopustit manipulativního jednání. Měl by zejména dbát na naslouchání, parafrázování, stabilitu a poskytování zpětné vazby. Připravit si cílené a přesné dotazy. Definovat problém a mapovat mysl týmu. Z jednání by měly vyplynout reálné informace, které povedou k vytvoření nových myšlenek. Pokud se knihovna (tým) dostane do krize, je nutné zapojit do jednání facilitátora.⁵³

6.10 Několik rad závěrem, jak předcházet konfliktům

Uvědomte si, že jste hodnoceni i podle toho, jak dokážete vycházet s ostatními. Zkušenosti ukazují, že knihovníci, kteří mají konflikty na pracovišti, většinou nevycházejí i s uživateli. Doporučuje se při hovoru s kolegou nebo uživatelem zvednout hlavu, věnovat mu oční kontakt a plnou pozornost, i kdyby to měla být jen chvilka. Pokud dokážete dát druhým pocit, že vás zajímají a nejsou vám lhostejní, zlepšíte jejich názor na vás. Vždy se snažte aktivně naslouchat. Buďte trpěliví, neskákejte partnerovi do řeči, nedoříkávejte větu za něho. Spíše kladte doplňující otázky. Vždy přizpůsobte komunikaci partnerovi, dejte mu najevo upřímný zájem. Zeptejte se kolegy/uživatele, jak se má, jak prožil víkend, zlepšíte tak mezilidské vztahy. Podívejte se vždy na situaci očima druhého. Předpokládejte u partnera v komunikaci vždy dobrý úmysl. Sdílejte na pracovišti pocit úspěchu. Když dáte druhým najevo, že jim přejete všechno dobré, získáte si jejich pozornost. Umějte přiznat svůj omyl a omluvit se. Když něco slíbíte, vždy slib dodržte. Jinak se bude o vás říkat, že jste „tlučhuba.“ Uživatelé i kolegové vám přestanou věřit, a bez důvěry jste

⁵³ COGGAN, Susan. *Efektivní facilitace je umění*. s. 35.

ztraceni. Dávejte najevo uznání. Když vám uklízečka vysype koš, je slušností poděkovat, i když je to její práce. Taktéž když vám kolega přinese poštu. Važte si práce každého a važte si každého klienta stejně, ať je starostou města nebo anonymní starší žena. Mluvte vždy přímo a jasně, s respektem, příjemně a především pozitivně. Nečekejte, že vás budou mít všichni rádi a vy je. S některým uživatelem vycházíte lépe, s jiným hůře. Můžete se setkat i s uživatelem, kterého přímo nesnášíte. Přes to všechno buďte tolerantní. Není vůbec nutné každému radit, pokoušet se ho změnit, napravit. Sledujte cíl, tím je spokojený uživatel a úspěch knihovny jako celku.

Mezi nejdůležitější zásady zprostředkování řešení konfliktu patří:

- 1) Manažer pomáhá znesvářeným stranám redefinovat svoji situaci.
- 2) Manažer provede přesnou a nestrannou analýzu okolností, které strany rozděluje.
- 3) Manažer vede strany konfliktu do stavu, kdy začínají vnímat svůj společný osud – konflikt jako něco, co by měly společně začít zlepšovat.
- 4) Manažer navrhne metodické, krok za krokem postupující řešení, které na rozdíl od kompromisů, znamená odstranění nebo zásadní proměnu sporu a nalezení výsledku, který bude trvalý a nejvýhodnější.

Pro zvládnutí konfliktu se nenechte strhnout emocemi a řiďte se rozumem. Zaměřte se na problém, ne na člověka a jeho posuzování. Ujasněme si podstatu střetu. Naslouchejte druhé straně, argumentům. Dejte najevo ochotu jednat a to, že se snažíme pochopit stanovisko druhé strany. Začněte tím, v čem se shodujete.⁵⁴

7. Vzhled a styl knihovníka

7.1 Jak podpořit profesionální vzhled knihovníka

Je nutno si uvědomit, že při práci ve službách reprezentujeme knihovnu. Když doma čekáme návštěvu, také uklidíme a patřičně se upravíme. Dáváme tím najevo, že si návštěvy vážíme. Prostory v knihovně o nás vypovídají, jaký máme vztah k práci, ke

⁵⁴ MAXA, Radek. *Manažer a konflikt*. s. 61-62.

kolegům a veřejnosti. Je nutné si uvědomit, že první dojem je silný a většina lidí ho nerada mění. Lidé nás hodnotí podle toho, jak vypadáme. Prostřednictvím image (obraz, dojem nebo symbol) se člověk otevírá veřejnosti a představuje tak nejen sám sebe, ale také reprezentuje knihovnu, ve které pracuje. Každý knihovník, který se při své práci dostává do kontaktu se spolupracovníky, nadřízenými a lidmi z vnějšího prostředí, při své práci využívá nejen odborné znalosti a dovednosti, ale i schopnost jednat s druhými lidmi. Odpovídající vzhled svědčí o úctě k vlastní osobě a respektu k jiným lidem. Podceňování významu osobního image je překážkou v práci. To, jaké volíme oblečení, je výsledkem osobní volby. Přesto bychom měli zvažovat, jak se upravit. Některé knihovny (v zahraničí) preferují stejnokroje, ať už formální nebo neformální. Z druhé strany přeceňování vzhledu je rovněž nežádoucí. Platí zde pravidlo zlaté střední cesty. Hodně záleží na tom, v jakém oddělení pracujeme. Jinak se obléká knihovnice na dětském oddělení (chce se dětem přiblížit), jinak na dospělém. První dojem je při setkání rozhodující. Knihovnice by měly volit korektní, barevně sladěný oděv s decentními doplňky z kvalitních materiálů. Hodí se sukně i kalhotové kostýmy, halenky se sukněmi či kalhotami, ne však příliš ležérní oblečení. Není vhodné nosit džíny, průhledné halenky, velké výstřihy a podobně. Rovněž líčení, používání parfému a šperků by mělo být střídité. Méně je někdy více. Oblečením a vhodnou úpravou zevnějšku podpoříme profesionální úroveň knihovny.

7.2 Základní pravidla, jak podpořit osobní image

Osobní image podpoříme,

- 1) když si dopřejeme jednou denně koupel nebo sprchu,
- 2) když budeme dbát na učesané a upravené vlasy,
- 3) když budeme denně používat deodorant,
- 4) když si budeme ráno a večer čistit zuby, navštěvovat pravidelně zubního lékaře a udržovat zdravý vzhled chrupu,
- 5) když se budeme líčit přiměřeně (zdravý a čistý vzhled),
- 6) když si budeme často mýt ruce a pěstovat nehty – pravidelná manikúra,

- 7) když budeme chodit přiměřeně oblečení, když bude náš oděv čistý, vyžehlený a opatřený jmenovkou,
- 8) když budeme dbát, aby obuv byla čistá a uzavřená,
- 9) když budeme umět nosit vkusné a přiměřené doplňky,
- 10) když budeme parfém používat střídmě; co voní nám, nemusí vonět uživatelům a kolegům,
- 11) když nebudeme v blízkosti uživatelů žvýkat, jíst, pít a kouřit (znáte situaci: přicházíte do obchůdku a před prodejnou kouří prodavačka; uhasí cigaretu a jde se vám věnovat; je cítit kouřem a vy máte pocit, že obtěžujete),
- 12) když nebudeme před uživateli kýchat, kašlat, smrkat (když už budete muset, přikryjte si ústa a omluvte se).

Jsou profese, v nichž se velmi dbá na vzhled pracovníků ve službách, protože je prokázána přímá souvislost upraveného vzhledu a spokojenosti zákazníků. Když si ráno dáme se sebou práci, upravíme se a pěkně oblečeme, máme celý den lepší pocit. Podpoříme tak svou image a profesionalitu a dodáme si potřebnou sebedůvěru v jednání s uživatelem. Dáváme tak uživatelům i kolegům najevo, že si jich vážíme, že nám na nich záleží.

CELKOVÝ DOJEM BY MĚL VYZNÍT: KNIHOVNICE UPRAVENÁ, ČISTÁ A VOŇAVÁ!

Jako letuška nebo bankovní úřednice. Používání stejnokrojů a vizitek ve větších knihovnách by mělo být povinné. Působí velmi profesionálně a uživatelé vědí, na koho se obracet s dotazy.

8. Mluvíme i beze slov

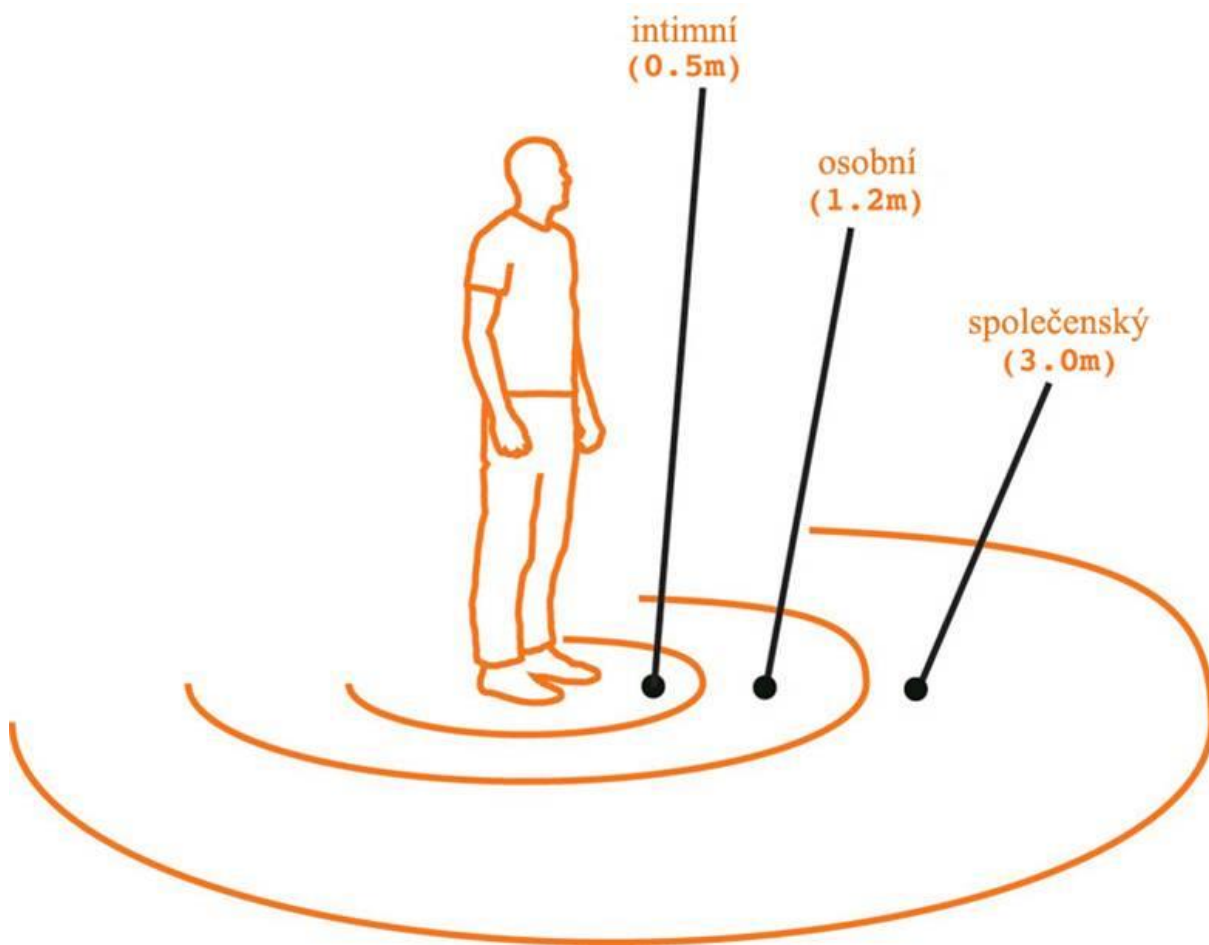
Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme informace o tom, jak vnímáme sami sebe, jak svého partnera, o vlastních emocích, napětí a rozpoložení. Neverbální signály vysíláme i přijímáme většinou podvědomě. Mnozí však pod tlakem konvenční morálky předstírají, že jsme jim sympatičtí, že je něco zajímavá, že všemu rozumí. Pak se snaží přizpůsobit i mimoslovní komunikaci předstíranému dojmu.

Významnou složkou neverbální komunikace je i celkový image (upravenost, kultivovanost, vhodnost oblečení). Problémem může být začlenění paralingvistiky. Její podstatou je zkoumání problematiky "svrchních tónů řeči", která je sice verbální, ale vypovídá neverbálně. Sleduje rychlost řeči, vydávané zvuky, citoslovce, přestávky na významných místech řeči, délky pomlky, přeráznutí (úmyslná i neúmyslná), zkomoleniny (úmyslné a neúmyslné).

8.1 Signály v neverbální komunikaci

- 1) Ruce sepnuté za hlavou - jednání skončilo.
- 2) Nasazení brýlí - zájem, začíná důležitá část rozhovoru.
- 3) Složení brýlí - nezájem, nesouhlas, odvrácení očního kontaktu.
- 4) Předklon, přiblížení se - zájem o téma, o nás, aktivní účast.
- 5) Odklon, vzdálení se - nezájem, může znamenat i téma, o kterém nechce druhá strana mluvit.
- 6) Oční kontakt - zájem.
- 7) Překřížené ruce, překřížené nohy - odmítnutí, ohrožení, nesouhlas.
- 8) Tření nosu - nesouhlas, může jít i o hledání výmluv.
- 9) Hraní se s perem a předměty, klepání prsty - nervozita, netrpělivost.
- 10) Čmárání po papíře, kreslení - nezájem o téma.
- 11) Zavření diáře, pera - dlouhý úvod, druhá strana se nudí.
- 12) Prsty spojené do stříšky - nadřazenost (tomu rozumím jen já).
- 13) Nohy natažené k společníkovi - zájem, pozitivní postoj, zajímáš mě.
- 14) Posun židle od společníka - nemám zájem o to, co říkáš, potřebuji odstup.
- 15) Posun židle k společníkovi - zájem o navázání vztahu, účast.
- 16) Pohrávání si s vlasy - koketerie.
- 17) Houpání nohou (zouvání a nazouvání bot) - výzva, signál na flirt.⁵⁵

⁵⁵ Dostupné z: <http://zeny.e15.cz/clanek/sex-a-vztahy/co-o-nas-prozradi-rec-tela>



Obr. č. 14) Proxemika (Zdroj: www.skoropsycho.cz)

8.2 Co si sdělujeme nonverbálně

- 1) Sdělujeme si emoce – pocity, nálady, efekty.
- 2) Sdělujeme si zájem o sblížení – navázání intimnějšího styku.
- 3) Snažíme se u druhé vytvořit dojem o tom, „kdo jsem já.“
- 4) Snažíme se záměrně ovlivnit postoj partnera.
- 5) Řídíme tak chod vzájemného styku.

Při nonverbální komunikaci jde o to, co si sdělujeme: výrazem obličeje (existuje tisíc různých výrazů obličeje), oddálením, dotekem, postojem, pohyby, gesty, pohledy, „tónem“ řeči, úpravou zevnějšku. Kinezika (pohyby těla), gestika (pohyby rukou), mimika, vizika (řeč očí), haptika – doteky - podání ruky, proxemika, posturologie (poloha těla)....

Nos je nejchoulostivější smyslový orgán a i nepatrný čichový vjem zůstává dlouho

v paměti. Píchání ukazováčkem do stolu, zvedání ukazováčku do výšky, ukazováček míří na druhého, ukazováček se dotýká čela, ukazováček ťuká na spánek, bubnování prsty na stole, ruce za hlavou, zakrývání obličeje rukou, zkřížení paže na prsou, ruce v kapsách, zaťaté pěsti do služeb nepatří.

8.3 Pracujte se svým hlasem

Soprán, alt, tenor, baryton, bas.... Mluvte pomaleji, abyste působili vážně, autoritativně a odhodlaně. Užívejte vhodnou hlasitost řeči. Opatrně se smíchem. Pozor na falešné a strojené úsměvy. Nikdo se tak často nemýlí jako ti, co nepřipustí, že se mýlí. Tři slova, která je nejtěžší vyslovit, jsou: „Mýlil jsem se.“ Pamatujte, že chybovat je lidské, odpouštět božské. **NEUMOŽNĚTE JINÝM LIDEM, ABY VÁS PŘIMĚLI PŘESTAT SE OVLÁDAT.** Vaše řeč těla ovlivňuje, kým jste. Řeč těla ovlivňuje, jak nás vnímají druzí, ale také může ovlivnit, jak vidíme sami sebe.

Zamyslete se nad držením svého těla, roztahujete se, cítíte se uvolnění, či naopak se choulíte do sebe, hrbíte, křížíte nohy, máte založené ruce před sebou a podobně. Sedáte si vzadu, vpředu, doprostřed, jako by místnost patřila vám? Držíte se za kotníky, stavíte před sebe kabelku a jiné bariéry?

Sociologové zkoumají neverbální chování lidí, podle nich jde o řeč těla, a tím do naší úvahy přichází komunikace. Když přemýšlíme o komunikaci, uvažujeme o interakcích.

CO MI ŘÍKÁ VAŠE TĚLO?

CO MÉ TĚLO ŘÍKÁ VÁM?

Řeč těla rozhoduje o tom, koho povýšíme, zaměstnáme, pozveme na rande.

8.4 Interakce mezi knihovníkem a uživatelem

Tricet vteřin ve službách obvyčejně uživateli stačí na vytvoření názoru na knihovníkovu (ne)příjemné vystupování a ovlivnění jeho vztahu ke knihovně. První dojem a poslední jsou skutečnosti, které si lidé pamatují. Ve skutečnosti uživatel nehodnotí kvalifikaci

a kompetence knihovníka, ale zda se mu líbí a jak se k němu chová. (Image a vztahy – pracovník ve službách by měl být přesvědčivý, musíme mu uvěřit, že je to dobrý knihovník).

U řeči těla zapomínáme na nejdůležitější publikum – to jsme my samotní



Obr. č. 15) Amy Cuddy (Zdroj: en.wikipedia.org)

I my jsme ovlivněni našimi verbálními projevy, našimi myšlenkami a pocity a fyziologií. Amy Cuddy je sociální psycholožka a zabývá se předsudky. Zkoumá projevy moci a převahy. Buď jste mocní dlouhou dobu, nebo se může jednat o konkrétní situaci, kdy se mocnými cítíte. Projevy moci jsou staré jako samotné lidstvo a univerzální. Je patrné při sportu, jak se chová vítěz. Co ale děláme, když se cítíme bezmocnými? Uzavíráme se, schoulíme do sebe, jakoby se zmenšíme, nechceme narazit do člověka vedle nás.

8.4.1 Knihovnice by měly být více sebevědomé

V blízkosti mocného máme tendenci se zmenšit. Neděláme totéž co oni, ale pravý opak. Karikatury AFLA SAMCŮ – jsou uprostřed místnosti, roztahují se, mají rozvláčná gesta, výraznou komunikaci, přirozenost. Opakem jsou lidé, kteří si nevěří. Malé sebevědomí se

projeví hned při vstupu do knihovny v obličeji, postoji těla, při chůzi i sezení atd. Knihovníci mají tendenci se podceňovat, což možná ovlivňuje veřejné mínění o této profesi. Měli by být alfa samci. Tento postoj souvisí s pohlavím. Ženy si nevěří daleko častěji než muži. V knihovnách pracují převážně ženy. Cítí se méně mocné, což ovlivňuje jejich chování.

8.4.2 Naše myšlenky a pocity ovlivňují hormony

U mocných lidí převažují testosterony a u submisivních hormony kortizol (hormon stresu). V přírodě, pokud chce nějaký tvor rychle převzít roli alfa samce, jeho hladina testosteronu prudce stoupne. Z toho psychologové odvozují, že tělo může ovlivnit mysl, alespoň co se obličeje týče. Ale i role (ředitel, knihovník), kterou chceme hrát, ovlivní naši mysl.

9. Knihovník – aktivita – moderátor

Definice moderátora: Moderátor je člověk, který pracuje ve funkci kvalifikovaného konferenciéra při nějakém rozsáhlejší uměleckém představení či při nějaké větší společenské události.

9.1 Metody skupinového působení na čtenáře

Metody skupinového působení na čtenáře se připravují v souladu s posláním knihovny. Obecně tyto aktivity v knihovnách nazýváme kulturně-výchovná činnost. U komunitních knihoven se jedná o komunitní aktivity, které se pořádají za účelem zkvalitnění a rozvíjení komunitního života. Všechny aktivity knihoven jsou velmi náročné na metodickou přípravu. Vždy by měly knihovny myslet na skutečnost, že ne kvantita, nýbrž kvalita akcí je přínosem. Někdy je méně více. Knihovny by měly připravovat své aktivity po důkladných průzkumech v komunitě, aby zjistily, o co má veřejnost zájem. Hledat mezeru na trhu v oblasti celoživotního vzdělávání, místní kultury, komunitních služeb a jiných témat. Dalším hlediskem pro výběr aktivit jsou mezinárodní a národní události,

mezinárodní dny. Různé PR aktivity a všeobecně aktivity knihoven mají propagační účel a pomáhají přilákat do knihovny nové čtenáře.

Knihovny většinou organizují aktivity podle věku čtenářů nebo zájmového zaměření. Oddělení pro děti a mládež pořádá aktivity zaměřené na cílovou skupinu děti a mládež do 14 let, dospívající mládež ve věku 15–19 let. Dětské čtenáře můžeme rozdělit na tři kategorie 5–8 let – starší předškolní věk a mladší školní věk; dětské čtenáře ve věku 9–12 let – část mladšího a část středního školního věku; mladší čtenáře ve věku 12–14 let – část středního a část staršího školního věku. Mládež ve věku 15–19 let – starší školní věk a adolescence.⁵⁶ Dětské čtenáře a mládež je rovněž možné dělit podle školních tříd. Oddělení pro děti a mládež organizuje knihovnické lekce, které učí žáky nejen orientaci v knihovně, ale i práci s informacemi a knihou. Obsahově vycházejí z rámcových vzdělávacích programů škol, ale i z informační gramotnosti. Knihovny připravují pro děti nejrozličnější soutěže, tvůrčí dílny, předčítání, divadelní představení, promítání pohádek, besedy se spisovateli, tematické besedy, akci Noc s Andersenem, prázdninové letní tábory, pasování prvňáčků na čtenáře, lampionové průvody a různé další aktivity.

Rozdělení čtenářů do různých kategorií souvisí s diferencováním služeb. Čtenářské kategorie mohou být stanoveny podle věku, podle dosaženého vzdělání, podle profese, podle zájmových oblastí či sociálních skupin. Oddělení pro dospělé čtenáře pořádá výstavy, besedy, konference nebo semináře, kurzy informační gramotnosti a další vzdělávací aktivity, literární večery, matiné, pásma. Může pořádat literární výlety, soutěže, exkurze, ale i kurzy tance, ručních prací, šachové kroužky, zakládat čtenářské kluby, promítat filmy, organizovat koncerty a jiné aktivity. Hudební knihovny pořádají aktivity související s hudební tematikou, hudební večery, Knihovna Jiřího Mahena v Brně pořádá Malé divadlo hudby, koncerty, pěvecké soutěže a jiné. Informační centra knihovny (dříve oddělení bibliograficko-informační služby BIS) organizují exkurze a dny otevřených dveří.

⁵⁶ VÁŠOVÁ, Lidmila. *Čtenáři a uživatelé informací: základy psychologie a pedagogiky čtenáře: učební text*. s. 139.

Příprava besedy musí vycházet z přesně stanoveného tématu, cíle, doby besedě určené a dále zohledňuje cílové skupiny posluchačů. Téma stanoví knihovník. Může spolupracovat s organizacemi v místě. Vždy je nutné aktivity knihovny zpracovat komplexně, nejméně rok předem, prospěšné je vytvořit kulturní kalendář akcí knihovny a ten propagovat směrem k veřejnosti. Je vhodné, aby byl v knihovně určen hlavní metodik aktivit, který vše koordinuje a zařizuje. Rovněž komunikuje s médii nejen před konkrétní akcí, ale i po ní. Zpracovává zpětnou vazbu a koriguje aktivity do budoucna. Zejména se stará o jejich účelnou a vhodnou propagaci.

Většinu akcí knihovna připravuje vlastními silami. Knihovník připraví úvodní slovo, vybere ukázky, vymyslí scénář akce, připraví otázky k diskusi, případně soutěž, výstavku knihy k tématu, audiovizuální pomůcky, nachystá prostředí. Nesmí zapomínat na občerstvení, ceny, vždy vychází z charakteru a účelu akce. Při zvlášť slavnostních akcích je možné moderování zajistit externě, přizvat profesionála. Důležité je připravit vhodné prostředí, promyslet celou aktivitu tak, aby se cítili pohodlně nejen čtenáři, ale i účinkující. Zařídit větrání, místo na odkládání svršků čtenářů, dostatek toalet a další potřebné náležitosti. Při větších akcích je nutné, aby zástupci knihovny uváděli dovnitř nejen účinkující, ale i čtenáře a během akce se o ně starali, aby se nikdo necítil přezíraný.

9.2 Storyteller

Storytelling o. s. a olomoucké Divadlo na cucky nabízí nově školkám, školám, knihovnám, družinám či knižním klubům a kroužkům literární program Cesta do příběhu. Dva herci a vypravěči během hodinového až dvouhodinového programu přiblíží dětem hravou formou pohádkové knihy nebo knihy dle výběru a ukáží jim, že číst je veselá a dobrodružná pouť do vlastní fantazie, kterou může podniknout úplně každý. Hravé storytellingové dílny Cesta do příběhu při každém pohádkovém setkání představí svému malému publiku jednu knížku. Nejdříve se děti seznámí s hrdiny této knihy, uvidí divadelní scénku a pak se formou her zapojí do dění knihy. Užijí si společně spoustu legrace, nakreslí třeba i obrázek, složí báseň. Spolu projdou celým světem knížky, nad kterým budou všichni společně přemýšlet, a možná vymyslí úplně nové konce příběhu.



Obr. č. 16) Storyslam (Zdroj: www.protisedi.cz)

9.3 Knihovník v roli moderátora

Knihovník v roli moderátora kultivovaným způsobem příslušnou kulturní nebo společenskou akci vhodně usměrňuje, někdy i sofistikovaně řídí. Přiměřeným způsobem krotí případné nevhodné emoce jak v publiku, tak i u účinkujících. Moderátor je aktivním prostředníkem mezi účinkujícími či soutěžícími a publikem přítomným v knihovně. Měl by mít kvalitně připravenou řeč, kultivovaný mluvený projev (může si pomáhat i tím, že ho čte), schopnost improvizovat, a zejména by měl mít charisma. Ne každý se hodí na roli moderátora. V každém případě se na ni musí velmi pečlivě připravovat. Dokáže pak pružně zareagovat a použít improvizaci, když plán nevychází. Měl by umět poslouchat, co lidé říkají, zvládat techniku projevu. **Nezaměřujte se na sebe, nezačínejte slovem já, zaměřujte se na posluchače a na jejich potřeby. Nezaměřujte se na slova, ale spíše na myšlenky, myšlenky vás musí vést.**

Vystoupení moderátora

- 1) Úvod – pozdrav a oslovení publika, důvod a téma setkání (prezentace), hlavní užitek pro posluchače, historka – vzpomínky – motto.

2) Závěr – oslovení publika, poděkování za pozornost, připomenutí užitek, pozitivní závěr.

Důvody moderování: besedy a další kulturně-výchovné akce knihovny, gratulace, přípitek, poděkování, otevření výstavy ad.

Předání slova: oslovení publika, téma promluvy a jméno řečníka. Důležitost tématu. Kvalifikace, erudice řečníka. Organizace vystoupení (promluva, dotazy, diskuse). Předání slova, případně mikrofonu řečníkovi. Poděkování řečníkovi.⁵⁷

9.4 Umění přesvědčovat

Dokonalá řeč má tyto znaky:

- je logicky sestavená a myšlenkově bohatá,
- neobsahuje žádný balast,
- je lidsky prostá a jazykově vytríbená.⁵⁸

Moderátor by měl dbát na stálý oční kontakt s posluchači. Dělat pomlky, aby posluchač zpracoval jeho slova. Kromě slov na lidi působí i tón hlasu, upřímnost a přesvědčivost hlasu. Důvěryhodnost záleží na pohybech moderátora, na držení těla, na energii, kterou moderátor vyzařuje, na přesvědčivosti jeho očí, obličeje. Důležitou roli hraje i vzhled a upravenost moderátora. Při řeči těla platí známé pravidlo: zůstaňte sami sebou. Dobrý řečník se vyznačuje tím, že je schopen vlastního úsudku a dokáže se vcítit do druhých. Pamatujte, že více než na tom, co říkáte, záleží na skutečnosti, jak to říkáte. Vaše image je vizitka, kterou dáváte najevo, kým jste a co umíte.

Nedotýkejte se svého těla. Můžete mít v ruce poznámky, avšak malého formátu, abyste nepůsobili na posluchače, že se schováváte. Pracujte se svou gestikulací. Používejte otevřených gest. Neměla by klesat pod váš pas a zasahovat do úrovně obličeje. Ukazujte posluchačům dlaně. Neskrývejte ruce do kapes nebo za záda. Střídejte pohledy do publika, abyste nezapomněli na žádného posluchače v sále. Důležitá je rovněž chůze,

⁵⁷ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. s. 114-123.

⁵⁸ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. s. 116.

nepřešlapujte, ani se nepohupujte. Všechny vaše pohyby musí dávat smysl. Nehovořte rychle, tiše, nesrozumitelně či bez pomlky. Měňte tempo řeči, aby posluchač udržel pozornost. Čistý projev je velké umění a čistě křečovitě celý projev není vůbec působivý. Spíše volte způsob poznámek, které vám pomohou v případě nesnází.

9.5 Přednes může mít různou podobu

- 1) Přednes bez přípravy – není třeba panikařit, stačí se nad tématem zamyslet, uspořádat myšlenky, hledat záchytné body, asociace, prostředí.
- 2) Přednes z psaného textu – je nutné si čtení dobře nacvičit, aby přednes působil přirozeně,
- 3) Přednes z paměti – text si napíšeme, potom se ho naučíme nazpaměť, ale i zde je nutné působit přirozeným dojmem,
- 4) Improvizovaný přednes – opíráme se o předem danou osnovu či opěrné body.

9.6 Příprava projevu/prezentace

Dobrá prezentace je součtem třech U: **Užitečnost** (nabídka pro posluchače), **účinnost** (zajímavý obsah a forma) a **úspěšnost** (emoce, zážitky a zábava).

Cíl sdělení (podle cíle volíme druh prezentace: mluvčí reportuje, nabízí, ukazuje, prodává, motivační, kdy mluvčí přesvědčuje a působí), místo a čas konání, atmosféra, požadovaná úprava zevnějšku vzhledem k charakteru akce, vyhodnocení publika – nikdy nesmíme podcenit posluchače.

Obsahová příprava prezentace je důležitá. Měli byste si položit otázky, co chcete prezentovat a proč. Mluvte hlavně stručně a srozumitelně. Po 40 – 60 minutách je nutná přestávka, pozornost posluchačů prudce klesne. Úvod vašeho projevu vyvolá první dojem a ten je velmi důležitý. Vaši řeč zpestří vhodné otázky. Pamatujte, že obraz je víc než tisíc slov. Rovněž zakončení vystoupení je důležité. Skončete živě, s důrazem a zajímavou pointou, netradičně, ale především působivě. Dělejte dojem, že litujete, že váš čas vypršel. Rozloučení je poslední tečkou za celým dojmem, který si posluchač odnáší. Přitažliví

mluvčí budete tehdy, jestliže se budete sami cítit dobře, protože šarm odpovídá vnitřnímu stavu duše. Doporučení: mluvte v krátkých větách, používejte více slovesa – jsou dějová a lépe se pamatují, zapojte výčty a kvantifikace (chci s vámi probrat tři základní body atd.)⁵⁹

Zkuste naplánovat obsah své prezentace kreslením důležitých bodů na list papíru, získáte tak seznam nejdůležitějších myšlenek. Určete si klíčová slova, která zpracujete jako pojmovou mapu.

„Žádný člověk není schopen přednést dobrou prezentaci bez adekvátní přípravy,“ řekl. *„Hlavní problém je v tom, že neexistuje mnoho lidí schopných pracovat s poznámkami.“*⁶⁰

Text prezentace pište tak, aby v případě potřeby nebylo obtížné jeho určitou část vypustit či naopak dodat. U prezentace je potřeba vycítit, kdy přestat.

Nepodceňujte úvod, úvod by měl sloužit jako „návnada“, na kterou ulovíte pozornost posluchačů. Měli byste dosáhnout následujících cílů:

- 1) získat pozornost,
- 2) vytvořit žádanou atmosféru,
- 3) motivovat publikum,
- 4) vzbudit důvěru,
- 5) shrnout celé vystoupení,
- 6) naznačit jeho dopad,
- 7) sdělit časový harmonogram aktivit, které budou následovat.⁶¹

Andrew Bradbury doporučuje tyto čtyři body, abyste uspěli při prezentaci:

- 1) poznejte své posluchače,
- 2) vyjadřujte se stručně a jasně,

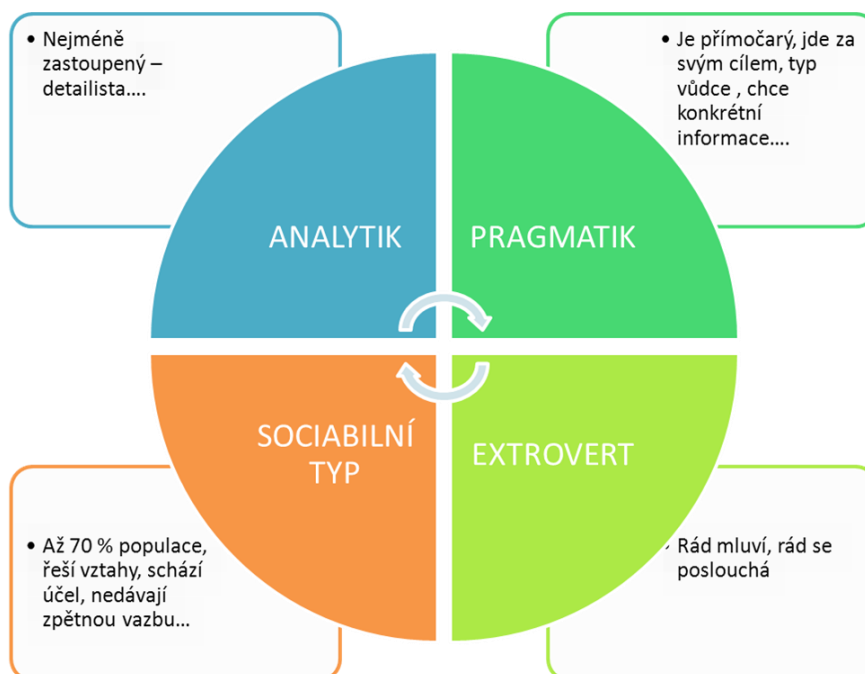
⁵⁹ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. s. 78-79.

⁶⁰ BRADBURY, Andrew. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. s. 48.

⁶¹ VIZ TAMTÉŽ, s. 61.

- 3) držte se tématu a neodbíhejte,
- 4) věřte sobě i tomu, co říkáte.⁶²

9.6.1 Jaké bude auditorium?



Obr. č. 17) Auditorium (Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=n7b8k2Zn0G8>)

Nikdy nepodceňujte posluchače. Snažte se o posluchačích zjistit, co nejvíce informací. Když vím, ke komu hovořím, dokážu se lépe připravit.

9.6.2 Jak se u prezentace pohybovat?

Doporučuje se nestát na jednom místě. Přednášející by si měl uvědomit, že pohyb zaujímá auditorium. Je nevhodné mít při prezentování ruce v kapse či pod stolem. Za žádnou cenu bychom se neměli dotýkat obličeje. Gesta by měla být úměrná, tzv. ve čtverci, nerozmachujte se. Neukazujte na posluchače, případně dlaní vzhůru. Nedávejte ruce za záda. Dbejte na tzv. „ohnisko“ – místo, kde vás všichni nejlépe uvidí. Nedoporučuje se mluvit cestou na místo přednášení, začněte mluvit, až jste na místě. Pracujte s hlasem,

⁶² VIZ TAMTÉŽ, s. 118-119.

dělejte odmlky a pauzy mezi textem, kde se hodí. Pokud publikum hlučí, přestaňte mluvit a vyčkejte, až se uklidní. Nepohupujte se a nepobíhejte zmateně po pódiu. Snažte se mluvit pomalu, dostatečně hlasitě a srozumitelně. Nesnažte se zavalit publikum spoustou informací. Pamatujte, že máte vyčerpat téma, ne posluchače.

10. Knihovnická komunikace a nová média

Pojem nová média znamená média založená na digitálním, numerickém kódování dat. Patří sem osobní počítač, tablet nebo chytrý mobil, internet, webové služby (vyhledávače, sociální sítě, blogy, wiki servery a další). Pojem nová média vznikl jako protiklad ke klasickým starým médiím – tisk, televize a rozhlas. Nová média rychle zastarávají, přesto jako nová označujeme mnohdy technologie staré desítky let.

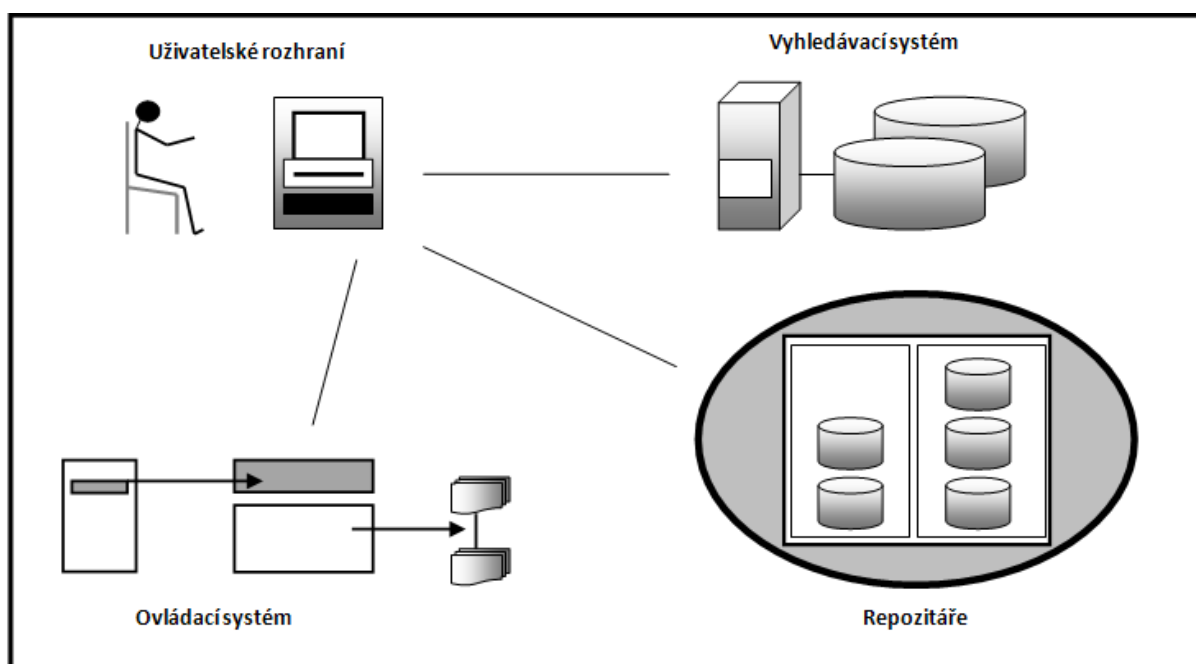
10.1 Digitální knihovna

Národní knihovna České republiky a jiné významné paměťové instituce uchovávají ve svých fondech paměť národa, o kterou je třeba cíleně pečovat a ochraňovat ji pro budoucí generace. Neznalost dějin, života a díla našich předků představuje hrozbu pro budoucnost. Zpřístupňování kulturního dědictví tak přímo ovlivňuje vzdělanost v zemi a vůbec v celé Evropě. Záchrana, ochrana a prezentace kulturního dědictví patří mezi státní priority každé země. Jako vhodný nástroj se ukazují digitální knihovny a technologie digitální ochrany. Situaci nahrává zvyšující se počet uživatelů připojených k internetu v zemích Evropské unie.

Obecnou architekturu digitálních knihoven výstižně vysvětlují Kahn a Wilensky (1995). Základním prvkem architektury je DO - digitální objekt (obsah, klíčová metadata). Klíčová metadata tvoří handle – globální jednoznačný identifikátor DO a další blíže nespecifikované neměnné metaúdaje (např. autor).

Existují dva typy digitálních objektů (dále DO) - proměnlivé nebo fixní. Podle typu materiálu je dělíme do kategorií: text, PC program, zvuk atd. Jsou uloženy v repozitářích. Každý digitální objekt má dva typy metadatových záznamů: záznam vlastností objektu

(properties record) a transakční záznam (transaction log), které spolu s klíčovými metadaty tvoří metadatový popis. Každý repozitář komunikuje s okolím prostřednictvím jednoduchého repozitářového přístupového protokolu RAP (Repository Access Protocol), který zajišťuje ukládání a zpřístupnění DO. Digitální knihovnu tvoří mnoho různých repozitářů. Handle system (ovládací systém) je směrovacím mechanismem digitální knihovny (viz obr. č. 18).



Obr. č. 18) Komponenty digitální knihovny a jejich kooperace (Zdroj: BARTOŠEK, M., 2004)

Digitální knihovny fungují v daném právním a sociálním prostředí, kde digitální objekty představují konkrétní intelektuální díla.

Design systému (digitální knihovny)

User-centered design nabízí multidisciplinární přístup k návrhu uživatelských rozhraní, informační architektury, funkčnosti a grafického řešení. V centru pozornosti je spokojenost uživatele. Zohledňuje se vše, s čím uživatel přichází do styku, co vnímá, učí se a používá. Zahrnuje formu, chování a obsah informačních systémů. Zkoumá se použitelnost, pochopitelnost, užitečnost a estetický dojem.

Digitalizace evropského kulturního dědictví prochází vývojem a určuje se její strategie. Bude stát hodně financí a úsilí. Je to „běh na dlouhou trať“, časový horizont se nedá přesně vypočítat. Jedná se o velmi přínosný a potřebný počín. Celé věky byly informace ceněny jako vzácné zboží a lidé je usilovně vyhledávali v knihovnách či jiných informačních institucích. Dnes je situace opačná. Jsme informacemi zcela zahlceni, setkáváme se s nimi na každém kroku, přicházejí za námi až do našich domovů prostřednictvím vyspělých technologií. Počítačové sítě propojují celý svět a nabízejí nezměrné možnosti poznat poklady světového kulturního dědictví lidstva či kulturu a historii národů. Digitalizace tohoto dědictví, o níž usiluje celý svět, zcela určitě ovlivní vzdělanost a národní povědomí občanů každé země. I té naší.

10.2 Přímý marketing (direct marketing)

Jedná se o zajímavou a převážně levnou možnost oslovit poměrně velké množství uživatelů. Podmínkou je mít databázi kontaktů a zajistit, aby se vaše reklamní sdělení nestalo nevyžádanou poštou. Vytvořit reklamní sdělení, které zaujme a pobaví, vyžaduje nápad a dostatečnou dávku fantazie a kreativity. (Přímý marketing – způsob, jak dostat reklamní sdělení přímo k zákazníkům.)

10.3 Direct e-mail

Je možné se dohodnout se čtenářem knihovny, že mu v případě zájmu budete pravidelně zasílat reklamní sdělení, informace o dění v knihovně, pozvánky na akce knihovny a další události.⁶³

10.4 Newsletter

Jedná se o elektronický zpravodaj, který patří k velmi levným a účinným marketingovým nástrojům. Jde o e-maily, obvykle ve formátu HTML, pravidelně zasílané přihlášeným zájemcům. Newsletter plní tyto funkce: zdůrazňuje existenci knihovny, poskytuje důležité

⁶³ Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/primy-marketing-zpusob-jak-dostat-reklamni-sdeleni-primo-k-zakaznikum.html>

informace zájemcům, zvyšuje důvěryhodnost značky, vede čtenáře k využívání služeb knihovny, je kvalitní zpětnou vazbou pro knihovnu.⁶⁴

10.5 Virální marketing

Na začátku kampaně získáte malou skupinku lidí, správně motivovanou, a ta šíří reklamní sdělení dál. Opět jde o nápad, aby zpráva zaujala. Příkladem je dobrý vtip, který si lidé předávají mezi sebou. Je možné virální kampaň průběžně přizívat, např. vybudováním specializované microsite, umístěním odkazů na jiné weby, zapojením internetových komunit. Podstatou virálního marketingu je správně vymyšlené sdělení. Mělo by být vtipné, parodující, mystifikující. Motivovat čtenáře můžete různými dárky (sleva na registraci, elektronické publikace apod.). Pravdou je, že vymyslet ono sdělení, aby zaujalo cílovou skupinu, je velmi těžké. Kromě e-mailů můžete pro virální marketing použít i různá další média posílaná v příloze – texty, obrázky, flashové animace, audio a video a další. Svůj účel může splnit i šíření pouhého odkazu na zdroj užitečných informací. Často se virální marketing propojuje s e-mail marketingem – publikace je tak zpřístupněna až po zadání e-mailové adresy, která pak může být používána k zasílání newsletteru.⁶⁵

10.6 Social media marketing

Sociální média jsou místa, kde dochází ke sdílení a spoluvytváření obsahu. Nejde jen o samotný text, ale i fotografie, videa či hry. Členění sociálních médií se provádí podle různých kritérií, nejčastěji však podle zaměření nebo marketingové taktiky.

Podle zaměření dělíme sociální média na:

- sociální sítě,
- firemní sítě,
- záložkovací systémy (některé nabízejí i možnost hlasovat o obsahu),
- zprákové servery.

⁶⁴ Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/newsletter/>

⁶⁵ Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/viralni-marketing/>

Podle marketingových možností dělíme sociální média následovně:

- sociální sítě,
- blogy,
- diskusní fóra,
- weby s obsahem vytvářeným uživateli,
- sociální záložkovací systémy,
- sdílená multimédia,
- virtuální světy.

Jak je z dělení vidět, v případě sociálních médií jde o marketingovou komunikaci, a to o komunikaci velmi pestrhou.

Knihovna by si měla stanovit, co od takového druhu komunikace očekává. Každé sociální médium přináší jiné informace a tomu bude nutné přizpůsobit cíle a formu komunikace.

10.7 Knihovna + Facebook

Český Facebook žije. V roce 2014 na něm bylo zaregistrováno 4,2 mil. lidí a toto číslo neustále strmě stoupá. V současnosti má na něm svůj profil každý druhý Čech (včetně seniorů a nemluvňat). Největší skupinu uživatelů tvoří lidé ve věku 18–35 let (64 %), druhou skupinu mládež ve věku 13–18 let (23 %). Jedná se o cílovou skupinu uživatelů, o kterou se zajímají i knihovny. Tato skupina uživatelů nereaguje na běžné reklamní sdělení (plakáty, články v novinách a další). Důležité je si uvědomit, že pokud se knihovna rozhodne využít tohoto sociálního média, registrace představuje pouze začátek. Měla by pověřit zodpovědného a zapáleného pracovníka (případně dobrovolníka/studenta), který se bude denně o prezentaci knihovny na Facebooku starat. Je nutné vytvářet image, strategii a pružně reagovat na vzniklé komunikační situace. Knihovna si tak může vygenerovat slušnou řádku fanoušků. Má možnost sledovat život na Facebooku, vmísit se do dění v roli fanouška a zjistit, jak je vnímána veřejností. Knihovny mívají zhruba 100 až 200 fanoušků, což nemusí být nutně hlavním ukazatelem.

Co tedy má knihovna na Facebooku nabízet? Může fandit propagačním stránkám (fanpage). Deset milionů uživatelů se denně stane fanouškem nějaké fanpage, což umožňuje publikování i jejich příspěvků na zeď uživatele (prostor, kde se odehrává veškerá aktivita přátel a stránek) mezi statusy a aktivitu jeho přátel. Nejúspěšnější fanpage (přes 10 mil. fanoušků) je stránka Michaela Jacksona, který po své smrti tímto číslem porazil i Baraca Obamu. V žebříčku prvních patnácti je např. firma Starbucks, Dr. House nebo Pizza. Knihovny v tomto žebříčku pokulhávají.

10.8 Google

Bezkonkurenčním nástrojem pro vyhledávání informací na internetu je Google. Dokáže výsledky hledání přizpůsobit uživateli. Zohledňuje místo, ze kterého posíláte dotaz, vyhledá vám např. kavárny v místě, ze kterého se dotazujete. Sleduje historii vašich dotazů a vyhledávání tomu přizpůsobí. Pod vyhledávacími nástroji najdete rychlé filtry, které zajistí, že najdete pouze informaci, která vás zajímá.

Google Scholar

Služba Google Scholar představuje jednoduchý způsob uceleného vyhledávání odborné literatury. Z jednoho místa můžete vyhledávat informace z mnoha oborů a zdrojů: recenzované články, dizertační práce, knihy, abstrakty a články, informace akademických nakladatelství, odborných společností, archivů preprintů a dalších odborných organizací. Služba Google Scholar vám pomůže identifikovat ty nejrelevantnější zdroje na poli výzkumu.

Funkce služby Google Scholar

- vyhledávání rozmanitých zdrojů z jednoho místa,
- hledání článků, abstraktů a citací,
- nalezení celého článku v knihovně či na webu,
- informace o klíčových článcích v jakémkoli vědním oboru.

Cílem služby Google Scholar je třídit články tak, jak to dělají výzkumní pracovníci – vzít v potaz celý text každého článku, autora, publikační zdroj, ve kterém se článek objevil a kolikrát byl citován v jiné vědecké literatuře. Nejrelevantnější výsledky se vždy objeví na první stránce.

10.9 Projekt Centrální portál knihoven (CPK)



Obr. č. 19) Centrální portál knihoven schéma (Stoklasová, B.)

Centrální portál českých knihoven KNIHOVNY.CZ (CPK) umožní klientům získat požadované dokumenty v tradiční tištěné nebo digitální formě a pohotové a komplexní informace kdykoli, odkudkoli a kdekoli.

CPK zastřeší dokumenty i služby nabízené českými i zahraničními knihovnami a dalšími subjekty. Již dnes poskytují české knihovny svým uživatelům kromě tištěných dokumentů řadu databází, obsah digitálních knihoven a dalších informačních zdrojů. Tyto služby jsou však značně roztržité a často málo uživatelsky přívětivé. Běžní uživatelé nejsou schopni informační potenciál, kterým knihovny disponují, plně využít. Do roku 2015 by měl být

CPK zprovozněn a nasazen v těch knihovnách, které projevily od počátku zájem o účast při jeho koncipování i realizaci, do roku 2020 potenciálně ve všech českých knihovnách.⁶⁶

10.10 Wikipedie

Je interaktivní informační databáze, kterou si vytvářejí samotní uživatelé. Není redakčně upravena, a má tudíž pouze informační charakter. Informace nejsou potvrzeny a může se stát, že nemusí být relevantní. Přesto je tato databáze velmi oblíbená. Citovat z ní např. v diplomových pracích se nedoporučuje, z vědeckého hlediska se jedná o nedůvěryhodnou databázi. Na jejím budování a provozování se podílejí nejrozličnější vzdělávací instituce, ale kdokoli z uživatelů může do obsahu zasahovat. Nabízí mnoho modifikací, které by mohly být využity v kontextu činnosti knihovny.

10.11 YouTube

Každý se může zdarma zaregistrovat a sdílet vlastní tvorbu s ostatními uživateli. YouTube stojí za zrodem řady internetových hvězd. Některé filmy už mají i jeden milion zhlédnutí. Je třeba ctít autorský zákon a nevkládat do filmu hudební klipy, části jiných filmů a jiné. Od 9. 10. 2008 má YouTube i české rozhraní. Byla tak počestěna pětadvacátá služba Googlu v pořadí. YouTube je velmi vhodnou formou propagace pro knihovny. Například filmy z nejrozličnějších akcí knihovny, pozvánky do knihovny, exkurze knihovnou a další. Knihovny mohou využít i vlastní „SocialNetworking.“

10.12 Myspace

Tento server využívají miliony lidí na světě. I světové celebrity, na jejichž stránkách se můžete dozvědět, kde a kdy budou vystupovat nebo jaké mají plány v budoucnu. Zde je nutné se zaregistrovat. Vyplněním potřebných údajů – jména, příjmení, e-mailové adresy a hesla obdržíte e-mail s aktivačním odkazem. Po aktivaci můžete svůj účet zdarma využívat.

⁶⁶ Dostupné z: <http://www.lib.cas.cz/casopis-informace/knihovny-cz-centralni-portal-ceskych-knihoven-priprava-pilotniho-projektu-jeho-prinos-a-planovany-harmonogram/>

10.13 Second Life

V tomto virtuálním světě si za měsíční poplatek můžete pronajmout pozemek, na němž nabízíte své služby, které poskytujete v reálném světě. Můžete zde stavět různé objekty, vydělávat peníze (tzv. Lindeny), odpočívat, cestovat, vzdělávat se, chodit na přednášky, bavit se a další věci. Je zde zaregistrováno přes 14 milionů lidí. „Druhý život“ můžete využívat zcela zdarma, bez registrace placeného účtu. Na www.secondlife.cz se zaregistrujete a nainstalujete si obslužný program v počítači. V českém městě je zaregistrováno přes čtyřicet tisíc českých a slovenských uživatelů. Jedná se o rychle se měnící a rostoucí 3D virtuální svět. V tomto světě se prezentují firmy jako je O2, Pivovar Staropramen, Raiffeisenbank, CzechTourism, Policie ČR, IBM Česká republika, Český rozhlas a také vzdělávací instituce, jako je například Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Z knihoven např. Regionální knihovna v Karviné.⁶⁷

10.14 Blogy a blogování

Blogování je jednou z nejpobulárnějších aktivit internetu. Nejedná se jen o psaní osobních deníčků, ale blogy jsou zajímavým zdrojem informací z různých oblastí, tedy i knihovnictví. Blog je volně přeloženo webový zápisník. Pro blogy je charakteristické, že jsou psány neformálním jazykem, vyjadřují subjektivní názory autora a jsou aktualizovány nepravidelně. Nejsou svazovány obsahově a ani formou. Blogem jsou webové stránky, kam autor vkládá různé zápisky, které se zobrazují na úvodní stránce v pořadí od nejnovějšího. Jednotlivé příspěvky mají většinou svou unikátní url adresu (tzv. permalink). Jsou interaktivní, čtenáři mohou vkládat své komentáře a poskytují autorovi rychlou zpětnou vazbu.

Nové trendy v blogování

Dnes se jedná například o blogy s multimediálním obsahem. Máme například photoblogy plné fotografií či videoblogy. Drtivá většina blogů je ovšem textová a multimediální prvky

⁶⁷ MOLINOVÁ, Halina. *Virtuální knihovna v SecondLife*.

jsou doplňkem textu. Dále vznikly mikroblogy, které charakterizují krátké a stručné příspěvky. Doba je zrychlená a tento druh blogu na tuto skutečnost reaguje. Jedná se o zprávy v délce SMS zprávy (omezení do 160 znaků). Typickým představitelem mikroblogů je Twitter.

Blogy a knihovny

Blog je dalším komunikačním kanálem, pomocí kterého se dá komunikovat se čtenáři. Knihovna se zde může prezentovat, nabízet novinky ve fondu a jiné akce. Oproti webovým stránkám je méně formální a čtenáři zde mohou vkládat komentáře a připomínky, čímž knihovna získá tolik potřebnou zpětnou vazbu. Je možné informace z knihovny proložit zajímavostmi ze světa či vtipnými vsuvkami, aby se čtenáři rádi k tomuto médiu vraceli. Existuje mnoho knihoven, které tuto možnost komunikace využívají. Svůj blog má Kongresová knihovna USA, BloggingLibraries Wiki – zde blogují doslova stovky knihoven, DMIZ, LibDex ad. U nás vlastní blog např. Knihovna Karla Dvořáčka ve Vyškově, Obecní knihovna Dobřenice, bloguje i Svaz knihovníků a informačních pracovníků, který tímto způsobem informuje o zahraničních konferencích a dalších událostech.

Doslov

Humánní je samotná existence institucí, jako jsou knihovny, které nabízejí za minimální úhradu přístup k užitečným dokumentům, službám a velkému množství informací. Lidské je na nich zejména to, že jsou zdrojem rozvoje společnosti, ***„Naší vizí je knihovna, která je centrem poznání pro 21. století.“*** (Rakouská národní knihovna) Samou podstatou knihoven jsou lidé. Lidé, kteří knihovny provozují, lidé, kteří v nich pracují, lidé, kteří je používají a lidé v roli spisovatelů, kteří tvoří jejich obsah. Síla knihoven spočívá v jejich dostupnosti, umožňují přístup všem lidem bez rozdílu (handicapovaným, sociálně znevýhodněným). Síť knihoven je jedna z nejhustších u nás (jako železnice, česká pošta). Služby knihoven jsou zaměřené na uživatele: uživatel dostane, co chce, kde to jemu vyhovuje, v čase, kdy to jemu vyhovuje, v jazyku, který mu vyhovuje, pokud možno ihned, v příjemném prostředí, za minimální náklady a s úsměvem. Knihovník je v roli obsluhujícího a uživatel obsluhovaného. Knihovník se musí naučit odolávat zátěží, stresu, frustracím, protože když by situaci nezvládal, stal by se neurotikem a ten dělá chyby právě v mezilidských vztazích, které jsou pro prostředí knihoven velmi důležité. Profese knihovník je profese, kde hrozí syndrom „vypálené žárovky,“ jedná se spíše o poslání, které spočívá v práci s lidmi. Práce s lidmi je velmi těžká a ne každý ji dokáže profesionálně zvládat v dlouhém časovém horizontu. Při poskytování služeb jde o partnerský vztah mezi knihovníkem a uživatelem, což klade velké nároky na interpersonální komunikaci knihovníků. Knihovník by měl dbát na odstraňování bariér, které brání uživatelům v užívání služeb. Jedná se zejména o bariéry psychologické, fyziologické a společenské. Nejde jen o architektonické bariéry, ale i o bariéry komunikační a postojoyé. Jde i o prostředí knihoven, které by mělo být přívětivé, přátelské a lidské. Uživatel a knihovník se setkávají tváří v tvář v konkrétním prostředí knihoven. Hodně záleží na kompetencích knihovníků, na jejich vzdělání a na pracovních podmínkách dané knihovny. Je důležité, aby knihovníci byli v práci spokojeni a měli adekvátní podmínky pro práci s uživateli. Služby v knihovnách jsou jedinečné ve spektru veřejných služeb, jedná se o unikátní atmosféru v knihovnách, na které je potřeba neustále pracovat. Je to jedna z hodnot, které knihovny nabízejí společnosti.

V komunikaci za výpůjčním pultem nemusíme hledat žádnou vědu. Stačí, aby byl knihovník člověkem, který dokáže být vůči druhým stejně milý, pozorný, starostlivý či laskavý, aby se choval podle vzorce: chovám se k lidem tak, jak chci, aby se oni chovali ke mně. Knihovna nabízí obrovský prostor k tomu, aby se každý knihovník choval zejména lidsky. Neměl by manipulátorům a komunikačním psychopatům dovolit, aby zneužívali jeho citlivosti a slušnosti. Lidskost a slušnost by měla být společenskou silou a ne slabostí. Knihovníci jsou nositeli lidskosti a slušnosti. Ukazuje to celá řada průzkumů, ve kterých jsou knihovníci hodnoceni uživateli velmi vysoce. Díky jejich přístupu k uživatelům jsou knihovny oblíbené napříč veřejností.

Přínos monografie je zejména v uvádění různých jevů do souvislostí a v příkladech možných komunikačních situací. Říká se, že zkušenost je nepřenosná. Vždy je potřeba vycházet z konkrétní situace, kterou vytvářejí konkrétní lidé v různém prostředí a čase, přesto je zajímavé a přínosné sledovat příklady a promýšlet komunikační situace v nových souvislostech. Zasazení teorie o komunikaci do prostředí veřejných knihoven je potřebné a přínosné. Pokud se v některých příkladech najdete či dozvíte nové věci, bude to pro mě ta nejlepší odměna. Komunikovat s uživateli v knihovnách je činnost, na které je potřeba neustále pracovat a snažit se o co nejlepší výsledek.

Rovněž je důležité si uvědomit, že žádná komunikace v knihovně neexistuje osamoceně. To, jak s vámi hovoří vedoucí, jak hovoříte s kolegy a s veřejností vůbec, ovlivňuje kulturu v knihovně i způsob, jak vnímáte čtenáře a jak s nimi komunikujete. Zlepšovat své komunikační kompetence můžeme po celý život, ovlivníme tak mezilidské vztahy obecně, nejen v práci. I v osobním životě si mnohdy nevíme rady a špatnou komunikací vše jen zhoršujeme. S dobrou výřečností se člověk rodí, ale i méně zdatní jedinci dokážou uspět, pokud se chtějí stále zdokonalovat a zejména pokud si vůbec uvědomují, co dělají špatně, kde mají své slabé i silné stránky.

Literatura

Adaptic [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/>

ADAI, John Eric. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-7252-150-0.

Artsmanager.org [online]. DeVos Institute of Arts management at the Kennedy Center.

[cit. 2013-07-31]. Dostupné z: <http://am.artsmanager.org/pages/welcome.aspx>. Video

s Michalem Kaiserem – světový fundraiser a vynikající manažer pro kulturu.

BARTOŠEK, Miroslav. Digitální knihovna – teorie a praxe. *Národní knihovna*. 2004, roč. 15, č. 4, s. 233–254. ISSN 0862-7487.

Dotazník týmových rolí dle Belbina [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z:

http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf

BELL, Colin a Howard NEWBY. *Community studies: an introduction to the sociology of the local community*. London: George Allen & Unwin, 1971. Studies in sociology; 5. ISBN 0-04-300031-2.

BÍNOVÁ, Dagmar a Šárka KRKOŠKOVÁ. Umíte skutečně efektivně komunikovat?

Moderní řízení. 2010, roč. XLV, č. 5, s. 44–46. ISSN 0026-8720.

BRADBURY, Andrew. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-424-9.

CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský, 2012.

ISBN 978-80-7306-519-5.

Center for creative leadership [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z: <http://www.ccl.org>

Co neříkat nadřízenému. *Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 5, s. 42–43. ISSN 0026-8720.

Co o nás prozradí řeč těla: malý manuál neverbální komunikace [online]. [cit. 2013-07-

31]. Dostupné z: <http://zeny.e15.cz/clanek/laska-a-vztahy/co-o-nas-prozradi-rec-tela>

COGGAN, Susan. Efektivní facilitace je umění. *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 4, s. 35. ISSN 0026-8720.

Deset důvodů proč nenasloucháme. *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 12, s. 62-63. ISSN 0026-8720.

Emoční inteligence [online]. [cit. 2013-02-13]. Dostupné z:
<http://ei.czechian.net/index.php>

EVERESTA. Poradenská a servisní společnost [online]. Everesta [cit. 2013-02-13].
Dostupné z: <http://www.everesta.cz>.

FIEDLER, Jiří. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. ISBN 80-213-0698-X.

FISHER, Fred. *Postavme mosty mezi občany a úřady místní samosprávy a v zájmu efektivnější spolupráce se naučme, jak zvládat konflikty a neshody*. Část I. Koncepce a strategie. Praha: Partners Czech, 2002.

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 1. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 1 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-1-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 2. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 2 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-2-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 3. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 3 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-3-dil>

FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 4. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 4 [cit. 2014-11-14]. ISSN 1804-4255. Dostupné z:
<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-4-dil>

HAPLOVÁ, Zdena. *Okolo knihovnického pultu: profesionální přístup k poskytování knihovnických služeb a komunikace s klientem*. Bakalářská práce. Opava, Slezská univerzita 2007. Vedoucí práce Libuše Foberová.

HAVLÍČKOVÁ, Lucie. *Jak správně prezentovat?* [online]. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=n7b8k2Zn0G8>.

HOUŠKOVÁ, Zlata. Knihovnické profese v Národní soustavě povolání a v Národní soustavě kvalifikací. *Knihovna plus* [online]. 2012, č. 2 [cit. 2015-01-03]. ISSN 1801-5948. Dostupné z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus122/housko.htm>

CHVÁTALOVÁ, Helena. Procesní model mezilidské komunikace. *Moderní řízení*. 2009, roč. XXXIX, č. 9, s. 72. ISSN 0026-8720.

Institut interní komunikace [online]. Institut interní komunikace, © 2013 [cit. 2013-0214]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/>

Jak vycházet s lidmi při práci. *Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 3, s. 65. ISSN 0026-8720.

JANOUEŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.

JERSÁKOVÁ, Václava. Interní komunikace v těžkých časech. *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 9, s. 40-41. ISSN 0026-8720.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

Jste dobrý šéf nebo vynikající? *Moderní řízení*. 2011, roč. XLVI, č. 2, s. 64-68. ISSN 0026-8720.

KALÁBOVÁ, Jolana a Renáta CHLOUPKOVÁ. Manažer a komunikace. *Moderní řízení*. 2010, roč. XLV, č. 2, s. 67-69. ISSN 0026-8720.

KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1222-9.

KEJHOVÁ, Hana. Čeští šéfové neumějí správně mluvit s podřízenými: v EU by za to propadli. *IDNES.CZ*. [online]. Idnes.cz, © Copyright 1999 – 2013 [cit. 2013-0214]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-50699620-cesti-sefove-neumeji-spravne-mluvit-s-podrizenymi-v-eu-by-za-to-propadli>

KERN, Hans. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 1992. ISBN 80-7178-240-8.

KNIHOVNY.CZ – Centrální portál českých knihoven, příprava pilotního projektu, jeho přínos a plánovaný harmonogram [online]. 2012 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.lib.cas.cz/casopis-informace/knihovny-cz-centralni-portal-ceskych-knihoven-priprava-pilotniho-projektu-jeho-prinos-a-planovany-harmonogram/>

KNOBLAUCH, Jörg a kol. *Time management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. Dostupné také z: <http://krameriusndktest.mzk.cz/search/handle/uuid:d97ef470-ac73-11e4-a7a2-005056827e51>

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X.

LIŽBETINOVÁ, Lenka. Kvalita vnitropodnikové komunikace. *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 9, s. 42-43. ISSN 0026-8720.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MAXA, Radek. Manažer a konflikt. *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 5, s. 60-62. ISSN 0026-8720.

MEDLÍKOVÁ, Olga. Presentace – zážitek nebo stres? *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 6, s. 78-79. ISSN 0026-8720.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3455-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

MOLINOVÁ, Halina. Virtuální knihovna v SecondLife. *Čtenář* [online]. 2009, roč. 61, č. 2 [cit. 2009-03-21]. ISSN 0011-2321. Dostupné z: <http://ctenar.svkkk.cz/clanky/2009-roc-61/02-2009/virtualni-knihovna-v-second-life-55-330.htm>

NÁHLOVSKÝ, Pavel. Co k tomuto desateru dodat? *Moderní řízení*. 2009, roč. XLIV, č. 12, s. 62-63. ISSN 0026-8720.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

PILLEROVÁ, Vladana. Standardy veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS): nástroj pro jejich vyhodnocování. *Knihovna plus* [online]. 2007, č. 1-2 [cit. 2015-03-22]. ISSN 1801-5948. Dostupné z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus71/piller.htm>

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

Přímý marketing: způsob, jak dostat reklamní sdělení přímo k zákazníkům [online]. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/primy-marketing-zpusob-jak-dostat-reklamni-sdeleni-primo-k-zakaznikum.html>

RANKOV, Pavol. *Znalostní pracovník v informační společnosti*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2014. ISBN 978-80-7510-123-5.

ROGER, L. Martin. Podniková strategie: pasca s názvem „realizácia“. *Manažér*. 2010, č. 4, s. 26-27. ISSN 1335-1729.

ROSENBERG, Marshall B. *Nenásilná komunikace: řeč života*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-447-2.

SATIROVÁ, Virginia. *Kniha o rodině*. 2. vyd. Praha: Práh, 2006. ISBN 80-7252-150-0.

SELIGMAN, Martin. *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. 2. vyd. Praha: Ikar, 2015. ISBN 978-80-249-2944-6.

SDRUK [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.sdruk.cz/>

SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme?: překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0832-9.

Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

SKIP: svaz knihovníků a informačních pracovníků [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://skipcr.cz/>

SOLAR, Jiří. *Okolo pultu*. Praha: Talpress, 1996. ISBN 80-7197-037-9.

STOKLASOVÁ, Bohdana. Centrální portál českých knihoven a jeho přínos pro veřejné knihovny a informační služby. In: *Konference Knihovna ve 21. století*. Brno: Moravská zemská knihovna, 2014, s. 158–163. ISBN 978-80-7051-200-5.

Systém knihoven v ČR [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://archiv.knihovny.cz/co-to-je-knihovna/system-knihoven-v-cr>

ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Zuzana. Jak nastavit efektivní vnitrofiremní komunikaci. *Moderní řízení*. 2012, roč. XLVII, č. 9, s. 32-33. ISSN 0026-8720.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0530-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0844-2.

TDKIV: česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://tdkiv.nkp.cz/>

Tempus: Akademie & Consulting [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.tempus.de/>

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁŠOVÁ, Lidmila. *Čtenáři a uživatelé informací: základy psychologie a pedagogiky čtenáře: učební text*. Praha: SPN, 1980.

VOGT, Hannelore. Knihovna jako oáza služeb? Koncept vedení a řízení zaměřený na zákazníka. 50 rad, jak udržet zákazníky. In: *Sborník ze 17. konference, konané ve dnech 23. -25. června 2009 v Seči u Chrudimi*. Brno: Sdružení knihoven ČR, 2009. s. 9-11. ISBN 978-80-86249-54-4. Dostupné také z: <http://www.sdruk.cz/data/xinha/sdruk/2009-0-009.pdf>

VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0847-7.

VOSOBA, Pavel. *Dokonalý život: být průměrný nebo normální*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5279-2.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

Vyhoďte manažery!: případová studie. *Moderní řízení*. 2012, roč. XLVII, č. 9, s. 10-12. ISSN 0026-8720.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2614-4.

WIEKE, Thomas. *Jak vycházet s kolegy: typy spolupracovníků a jejich každodenní hry*.
Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1687-9.

Příloha č. 1 - Příklady komunikačních situací

Komunikační situace č. 1

Uživatel si stěžuje na sankční poplatky. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Já je nevymyslela, to vedení.

Správně: Sankční poplatky jsou nutným opatřením, aby čtenáři vraceli knihy ve stanovené lhůtě. Děláme to pro vás, abyste získal svou oblíbenou knihu včas.

Komunikační situace č. 2

Uživatel odmítá vrátit knihu, tvrdí, že si ji nikdy nevypůjčil. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Knihovník se na čtenáře oboří, ať si nevymýšlí a knihu vrátí. Naše evidence je správná a není možné, že by došlo k omylu. Problém je rozhodně u vás.

Správně: Situaci prověříme a dáme vám vědět, je možné, že došlo k nějakému omylu. Budeme vás informovat.

Komunikační situace č. 3

Uživatel si stěžuje na nevyhovující provozní dobu, přeje si, aby měla knihovna více otevřeno. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Podle vás bychom tady měli být pořád. Provozní doba je vyhovující, jste jediný, kdo si stěžuje.

Správně: Rádi předáme váš požadavek vedení knihovny. Provozní doba odpovídá počtu zaměstnanců a za stávající personální situace nejde rozšířit. Instalovali jsme bibliobox, rozšířili elektronické služby, snažíme se vycházet uživatelům vstříc, budeme o rozšíření provozní doby přemýšlet.

Komunikační situace č. 4

Uživatel si v katalogu vyhledá knihu, která je volná, avšak na regále se nenachází. Uživatel se rozčílí a oboří se na knihovnici. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Díval jste se pořádně? Když není kniha na regále, zřejmě ji někdo odcizil.

Správně: Podívám se. (Kniha se skutečně na regále nenachází.) Omlouvám se, budu po knize pátrat v evidenci, dám vám vědět, až knihu naleznou. Případně vám knihu seženeme prostřednictvím meziknihovní výpůjční služby. Omlouváme se za vzniklé potíže.

Komunikační situace č. 5

Uživatel se chová v rozporu s knihovním řádem, hlučí, občerstvuje se a obtěžuje ostatní. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Jak se to chováte? Okamžitě opusťte naše prostory!

Správně: Nenápadně požádáme klienta, aby změnil své chování. Upozorníme ho, že svým chováním ruší druhé. Promiňte, neradi bychom situaci řešili donucováním.

Komunikační situace č. 6

Uživatel byl přistižen, jak poškozují knihovní dokument. Vytrhával stránky. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Jak se to chováte? Co si to dovoluujete? To nám zaplatíte!

Správně: Promiňte, ale poškozený dokument budete muset nahradit. Prosíme vás, aby se situace více neopakovala, museli bychom ji důrazně řešit.

Komunikační situace č. 7

Uživatel se domáhá informace, kdo má vypůjčený dokument. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Knihu si vypůjčila paní XY, ale prosím, nikomu o tom neříkejte.

Správně: Je mi líto, ale tyto informace nesmíme ze zákona (ochrana osobních údajů) poskytovat.

Komunikační situace č. 8

Uživatel si chce vypůjčit dokument, který je v režimu prezenční výpůjčka, a požaduje po knihovníkovi výjimku. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Nesmíme půjčovat knihy k prezenčnímu využití, ale že jste to vy, knihu vám půjčím.

Správně: Jedná se o dokument, který je jen jeden a prezenčním využitím ho chráníme před ztrátou a poškozením. Není možné ho vypůjčit, ale můžete využít kopírky. Záleží na zvážení knihovníka, který posoudí, zda je možné dokument krátkodobě vypůjčit a vyjít tak uživateli vstříc. Případně přeradit dokument do režimu absenčních výpůjček.

Komunikační situace č. 9

Uživatel vytýká knihovnici, že není spokojený s nabídkou časopisů, že knihovna neodebírá časopis, který nutně potřebuje. Nenabízí přístup do jeho oblíbené databáze apod. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Nemáme peníze na všechno! Ostatním nabídka vyhovuje.

Správně: Prosím, napište nám svůj požadavek, podle finanční situace zvážíme nákup. Profil knihovního fondu reaguje na potřeby většiny uživatelů, obáváme se, že speciální časopis by měl minimální využití. Seženeme vám časopis z jiné knihovny, případně nabídneme vzdálený přístup do databáze.

Komunikační situace č. 10

Uživatel požaduje rešeršní službu, kterou koná kolegyně. Jak by měl správně zareagovat knihovník?

Špatně: Rešerše koná jiná kolegyně, obraťte se na ní.

Správně: Rešerše koná kolegyně XY, zavedu vás za ní. Prosím, vyplňte formulář, předám ho kolegyni XY a ta vás bude informovat o dalším postupu.

Příloha č. 2 Test č. 1 – Jak se líbíte sami sobě?

Test č. 1 - Jak se líbíte sami sobě (Zdroj: LEWIS, D., 1995, s. 49)

Ohodnoťte každé z následujících prohlášení počtem od 1 do 5 bodů, přičemž 1=naprosto ne a 5=zcela pravdivé.

1. Hrozně rád(a) se fotografuji.
2. Svůj věk uvádím vždy pravdivě.
3. Snažil(a) bych se zatajit (zatajuji) šedivé vlasy.
4. Rád(a) jsem středem pozornosti.
5. Nevadilo by mi pronést neformální projev.
6. Pečuji o svůj zevnějšek, dokonce, i když jsem sám(a).
7. Hlídám si svoji váhu.
8. Pravidelně cvičím.
9. Nevadilo by mi svléci se na nudistické pláži.
10. Nevadilo by mi svlékat se ve veřejné šatně.
11. Nestydím se za žádnou část svého těla.
12. Na mém vzhledu není nic, co bych chtěl(a) změnit.

Nyní sečtete získané body:

12-25: Nezdá se, že byste byli se svým tělem zvláště spokojeni a patrně byste na něm rádi provedli změny.

26-35: Zdá se, že jste se svým tělem a se způsobem, kterým ho předvádíte na veřejnosti, docela spokojeni, ale pravděpodobně má některé rysy, které byste rádi změnili.

36-60: Máte ve své tělo důvěru a ve většině případů jste spokojeni se svým vzhledem.

Pamatujte, abyste mohli kladně zapůsobit na druhé, je důležité zamilovat se sám do sebe.

(s. 54) Lidé mají sklon si o nás myslet to, co si o sobě myslíme my sami.

Příloha č. 3 Test č. 2 - Osobní image

Test č. 2 – Osobní image (Zdroj: ŠTĚPANÍK, J., 2003, s. 67-68)

Všechny níže uvedené „okřídlené výroky“ mají svou obecnou platnost. Z každé dvojice vyberte vždy jen jeden – ten, který je vám bližší, více vás oslovuje.

1. a) Oděv je tělem ducha a lze z něho usuzovat na osobnost. (E. Rotterdamský)
b) Můžete zářit ozdobami, ale líbit se budete pouze osobností. (J. J. Rousseau)
2. a) Na dobrém počátku záleží všechno. (J. A. Komenský)
b) Znalost sebe sama je základem pravé moudrosti. (J. A. Komenský)
3. a) Úsudek je možno vyvrátit, předsudek nikoli. (M. Ebner-Eschenbach)
b) Co je důležité, je očím neviditelné. (A. de Saint-Exupéry)
4. a) Kde je málo úsměvů, tam je málo úspěchu. (A. Carnegie)
b) Kdo by ti mohl udělit větší pochvalu než tu, že jsi sám sebou? (W. Shakespeare)
5. a) Oč je mdlejší mužova hlava, o to pronikavější barva jeho ponožek. (H. Rowlandová)
b) Úcta před sebou samým jest vedle naší víry nejhlavnější brzdou všech nepravostí. (F. Bacon)
6. a) Hleď si dobré společnosti a slovo tvé bude míti váhu. (G. Herbert)
b) Každý by se stal znamenitým, kdyby znal svou hlavní přednost. Vypozoruj tedy svou převládající vlohu a vynalož na její zdokonalení vše. (B. Gracian)
7. a) Veselý člověk vykonává na jiné téměř takový vliv jako letní teplo na pole a les. (T. Carlyle)
b) Vše záleží na pochopení. (Seneca)

Vyhodnocení:

Sečtete odpovědi a) a odpovědi b). Převažují-li odpovědi a) upřednostňujete „vnější stránky“ při tvorbě osobního image. Převažují-li odpovědi b) kladete větší důraz na „vnitřní kvality“ osobnosti. Obě stránky jsou pro image důležité, měly by fungovat ve vzájemné vazbě a souladu. Na obě musíme brát zřetel při uvědomělé tvorbě osobního image. Uvědomělá je tvorba prvního dojmu. Je důležitá jak pro osobnost knihovníka, tak pro knihovnu jako instituci. Každý knihovník by se měl zamyslet nad souladem osobního image a image knihovny, kterou prezentuje. Například uniformy a dohodnutá pravidla, která je potřeba dodržovat, aby měly služby punc profesionality. Budování identity knihovny a ovlivňování veřejného mínění jsou potřebné k docílení úspěšnosti knihovny.

Příloha č. 4 Test č. 3 - Hodíte se do služeb?

Test č. 3 – Hodíte se do služeb? (Zdroj: ŠTĚPANÍK, J., 2003, s. 61 - 63)

Vyžadujeme-li od druhých otevřenost, musíme k nim být sami otevření. Žádáme-li od podřízených loajalitu, poctivost, solidnost, nemůžeme se k nim chovat podezíravě jako k latentním lajdákům, pobertům a nepoctivcům. A dát důvěru i tam, kde jsou jisté pochybnosti, může být pokusem, který se vyplatí a připomene – byť v menším rozměru – pozitivní proměnu Jeana Valjeana (Victor Hugo, Bídníci).

1. Člověk, který upoutává nadprůměrnou výřečností:

- a) Je inteligentní.
- b) Bývá plytký, povrchní.

2. Člověk, který hovoří zvučně, hlasitě:

- a) Je sebejistý.
- b) Snaží se zakrýt vnitřní nejistotu.

3. Člověk oděný podle poslední módy:

- a) Chce jít s dobou.
- b) Snaží se imponovat druhým.

4. Tichý a nenápadný člověk:

- a) Je skromný.
- b) Bývá nebezpečný tichošlápek.

5. Usměvavý člověk:

- a) Je dobrosrdečný optimista.
- b) Je taktik, který ví, jak ovlivnit druhé.

6. Hezké ženy:

- a) Musí vynaložit velké úsilí, aby dokázaly své osobní kvality.
- b) Hřeší na svou krásu a dovedou ji „zhodnotit.“

7. Vzdělaní lidé:

- a) Mívají větší pochopení pro jiné.
- b) Příliš si zakládají na svém vzdělání.

8. Člověk, který skáče druhému do řeči:

- c) Je silně zaujat projednávaným problémem.
- d) Má špatné vychování a nedostatek sebeovládání.

9. Starší lidé:

- e) Bývají laskavější, neboť mnohé prožili a poznali.
- f) Bývají sobečtější, protože mnoho zkusili a mnohého nedosáhli.

10. Člověk s přímým pohledem do očí druhého:

- g) Je upřímný, otevřený, poctivý.
- h) Pročetl knihu o psychologii jednání.

Součet odpovědí a):

Součet odpovědí b):

Vyhodnocení:

Převaha odpovědí a) svědčí pro optimismus a důvěru v lidi. Převaha odpovědí b) je známkou opatrnosti, podezíravosti a skeptického pohledu na lidi. Nemusíme dodávat, že ve službách by měli pracovat lidé, kteří jsou optimisté a věří lidem.

Vizitka autorky

PhDr. LIBUŠE FOBEROVÁ, PhD.



Knihovnictví se věnuje již 26 let. V současnosti působí jako vedoucí oddělení knihovnictví na Ústavu bohemistiky a knihovnictví Filozoficko-přírodovědecké fakulty Slezské univerzity v Opavě, kde nastoupila v roce 2005 jako odborná asistentka. Pracovala v různých typech veřejných, ale i specializovaných knihoven. Zastávala různá místa, byla odbornou knihovnicí, rešeršérkou ve vědecké knihovně, vedoucí útvaru služeb v druhé největší městské veřejné knihovně u nás a pět let ředitelkou Knihovny Matěje Josefa Sychry ve Žďáře nad Sázavou. V roce 2001 založila knihovnický časopis Knihovnický zpravodaj Vysočiny, kde byla deset let šéfredaktorkou. Je členkou ediční komise časopisu Bulletin SKIP Svazu knihovníků a informačních pracovníků, redaktorkou knihovnického časopisu Duha, který vydává Moravská zemská knihovna v Brně. Organizuje knihovnické konference Kniha ve 21. století, je redaktorkou sborníků ediční řady Kniha ve 21. století. Publikuje v odborném knihovnickém tisku Knižnica, Knihovna, ItLib, Čtenář, Duha, Praktyka i teoria informacji naukowej i technicznej, Bibliotheca Nostra ad. Vydala monografii *Knihovna včera a dnes*, 2006.

Resumé

The monograph processes communication skills and effective communication for public librarianship. The basic terminology defines the key concept relating to the processed issue. It is divided into ten chapters: Librarian - Library - Leader, Librarian - Library - Librarian, Librarian - Library - User, Loan Desk Minimum, Librarian - Library - Conflict, Librarian Appearance and Style, Speaking Without Words, Librarian - Activities - Presentation, Library Communication and New Media. The annex provides examples of communication situations and two tests for the service personnel.

Librarians communicate with readers, furthermore, with colleagues and superiors. Supervisors communicate with the whole community (the founder), with inferiors and indirectly with readers. The library management, the director including, creates the corporate culture and library feeling. It is necessary to rethink the in-house communication efficiency and effectiveness as it is the essential management tool of the library. A creating of a positive communication climate is a good pre-requisite for effective in-house communication in the library where the flow and exchange information without distortion and without communication barriers and where employees are motivated to the communication. Each employee of the library should have the necessary information for his/her work. He should understand the meaning of his work and the library know-how. The team activities should be properly organized and coordinated. It is also important to promote the formal and informal working relationships and create positive attitudes of employees to the library. It is required to set up two or three channels for effective in-house communication (depending on the type and size of the library). It is also necessary to ensure the communication skills of employees who provide in-house communication. We are talking about a vertical communication channel (between management and employees), a horizontal communication channel (communication between employees) and, in the case of a larger library, about a diagonal communication channel (ie. an open door to the director).

Vertical communication channel: it serves to handing information over management and employees. Management should take this opportunity to convey long-term (strategic) and short-term (tactical and operational) plans, including the roles employees play in these and further expected plans.

Horizontal communication channel: employees should discuss their tasks together. Not always, this communication proceeds without problems. The rivalry, hostility or shortage of time to quiet discussion and agreement play also important role.

Diagonal communication channel: it is recommended to the large-size libraries, where a lot of employees works (fifty or more). This is an opportunity to get around the usual procedure. If an employee would like to solve an urgent case, he passes round his direct superiors and discusses the matter directly with the supreme (director of the library).

If employees have a lot of information, they are overcommitted. If they are not or badly informed, they are exposed to half-truths, lies and chimera. Employees imagine misleadings and put unrelated facts into context, which can often severely disrupt interpersonal relationships in the workplace. Information should be provided to the fair person, right time and right way. This is the only way how the library communication can fulfil the desirable way. Some librarians argue they do not understand direction libraries go and why and their role in the process. Obviously, they have not the necessary information and communication channels do not work in the library process correctly. (Source: <https://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-2-dil>)

The monograph discusses the concept of communicative competence of a librarian. This is the basic communication and communicative skills that can be applied by librarian in all the social situations of his workflow. It is ability of oral and written expression, objectivity reasoning, ability to reason, persuade and influence (in consultation with users of the library), ability of summarizing the results, of openness, empathy, self-reflection, free communication, eloquence, assertive behavior (especially in services), active listening, ability of self-representation, group communication, communication to the audience

(presentation of the library activities), communication through new media and communication in foreign languages and the ability of effective use of library information system etc.

Libraries require the teamwork. If librarians master the art of communication, they are usually able to create good team of colleagues or managers. They can effectively solve problems, manage projects and themselves. An authority approach in the service process can be described as a pressure approach. A partnership, pulling approach, is suitable for libraries. The creative atmosphere of good interpersonal relations of cooperation and also the team spirit is very important in libraries. When meeting is finished, each employee carries his own truth, he often interprets the context differently than the management. As far as leaders do not treat the same way to inferiors as to readers, the best ones could leave the library for a competition. Good manager should strive after obtaining relevant information of the last of each library employee. If you directly say to employees what to do, you play off them against machines, not people.

An effective communication is pictured preferably by the following equation: the art of confessing to myself + the art of confessing to other people + the art of assessing the situation = the art of dealing with people.

Each employee should make his own self-portrait. It is a resume of his/her positive qualities, his own strengths and reserves. We should find out how we are perceived by others. We can improve our presence by a fresh outward. We pay attention to aesthetics, to the care about our health, we pay attention to the own physical condition (scheduled fitness and healthy diet). We care about etiquette and a general education of the mentioned skills. At the same time, we should not forget the general and scholarly education, experience, and knowledge of foreign languages. The only facility does not mean much unless it is allied with hard work. We should be able to work with our temperament and to control our losing temper properly. We should work on perfecting our self-esteem, to improve the own communication skills, to coach our willpower, to temper good habits and to ensure a faithful family background. Currently, we should

make the reservations of short- and long-term goals and to realize the tasks which could bring us to success. We should be able to express briefly by one sentence the purpose of our work. Necessarily, we should improve our skills continually.

Contribution of this monograph is namely in various phenomena presentation in context and examples of possible communication situations. The experience is said to be transferable. It is necessary to work on the specific situation that is created by specific people in a different environment and time. It is interesting and useful to watch examples and think about communication situation in a new context. It is necessary and beneficial to replace the theory of communication to the public library environment. If one learns new things in some examples, it is my best reward. To communicate with users in libraries is an activity that need to constantly work and strive for the best possible result. No communication exists alone in the library. The way how leaders speak with you, how you speak with colleagues and with the public in general affects the culture of the library and the way you perceive readers and how you communicate with them. The improvement of our communication skills can be a lifetime, we will affect interpersonal relationships in general, not only at work. We often do not know how to deal with problems even in our personal life and poor communication only worsen everything. A man is born with good eloquence, but also a less proficient person can succeed if he wants to improve, especially, if he realizes his strengths and weaknesses.

Libuše Foberová

KNIHOVNÍK/KNIHOVNA/KOMUNIKACE

DOSÁHNĚTE CO NEJLEPŠÍ KOMUNIKACE ZA VÝPŮČNÍM PULTEM KNIHOVEN

Publikace prošla nezávislým recenzním řízením.

Obálka a grafická úprava Ondřej Tulis

Redakční úprava elektronické verze Mgr. Gabriela Filipová

Jazyková redakce Mgr. Jana Samková

Vydala Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, 2015

První vydání.

ISBN 978-80-7054-206-4



Příspěvková organizace
Moravskoslezského kraje

