

## Kdo jsou leadereři v českých knihovnách? Koordinátoři, rozhodovatelé a vizionáři [1]

### **Autor:**

- [BARTOŠOVÁ, Eliška](#) [2], [HOLÁ, Beata](#) [3], [KUBÁČEK, Jáchym](#) [4], [ZBIEJCZUK SUCHÁ, Ladislava](#) [5]

### **Číslo:**

- [2021, ročník 30, číslo 1](#) [6]

### **Rubrika:**

- [Průzkumy](#) [7]

### **Klíčová slova:**

- [leadership](#) [8], [průzkumy](#) [9]

Leadership je knihovnictví stále častěji skloňovaný koncept. Na nutnost zabývat se hlouběji problematikou vedení lidí v knihovnách narazil při realizaci projektu [Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách](#) [10] i tým [Katedry informačních studií a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně](#) [11]. V létě 2020 proto tento tým uspořádal mezi českými knihovnicemi a knihovníky průzkum zaměřený právě na role, v nichž lidé, kteří vedou celou organizaci, tým nebo projekt v knihovně, vystupují.

## **Přístupy k leadershipu**

Existuje celá řada přístupů k leadershipu. Tradiční západní teorie leadershipu 19. století nejprve na leadery nahlížela jako na jedince obdařené vrozenou nebo dědičnou schopností (resp. charakterovými vlastnostmi) vést lidi. Ve 40. a 50. letech 20. století se pohled na leadership mění a pozornost teorií leadershipu se přesouvá i k situační podmíněnosti leadershipu – leadereři své vlastnosti mohou podle tohoto přístupu uplatňovat v různých situacích s různou efektivitou; přesto zůstává přesvědčení, že leadership vychází především z osobních charakteristik, např. inteligence, úsudku, extroverze, pečlivosti, otevřenosti k novým zkušenostem atd.

Pod vlivem behaviorálních teorií se také přibližně od poloviny 20. století začaly uplatňovat teorie leadershipových nebo manažerských stylů a postupně vznikala celá řada typologií leadershipu – demokratický vs. autokratický, respektive participativní vs. direktivní ([Vroom, 1973](#)), leadership zaměřený na lidi či na úkoly, transformační či transakční leadership ([Burns, 1978](#), [Seltzer, 1990](#); viz též [Reid, 2018](#)). Styl leadershipu ale neznamená, že se každý leader chová vždy konzistentně ve všech situacích a ve všech týmech – v konkrétních vztazích s konkrétními členy týmů se styl může proměňovat ([Graen et al., 1982](#)). Leadershipu v knihovnách se podrobněji věnuje např. Jantz ([2017](#)), Martin ([2020](#)) či Schlack ([2020](#)).

## **Leadershipové role**

Pro průzkum leadershipových rolí v českých knihovnách jsme si vybrali [typologii konzultantské firmy Court of Moravia, kterou vyvinuly Beata Holá a Lea Mentlíková](#) [12]. Ty vycházejí z předpokladu, že

úspěšní leadeři dokáží rozklíčovat, jaké chování a jaká role je efektivní v dané situaci. Na základě několik let trvajícího výzkumu vznikl seznam rolí leaderů uvedený v tab. 1.

Tab. 1: Leadershipové role podle Court of Moravia

<b>Druh role</b>	<b>Typy rolí</b>
komplexní přístup	vizionář, stratég
akce a energie	zadavatel, krizový m
specifická komunikace	vyjednaváč, diploma
dohled a kontrola	kvaliták, nakopávač,
odbornost	oborový expert, mult
práce s lidmi	propojovatel, rozvíje
zajištění chodu	koordinátor, adminis
v jádru člověk	civil, vzor, učenlivec

Typologie leadershipových rolí byla vytvořena především pro potřeby firem. Vzhledem k tomu, že leadership je ale univerzální koncept, bylo pro nás zajímavé prozkoumat, jak se tyto role mohou uplatňovat v knihovnách. Jednotlivé role a jejich popisy jsme předložili prostřednictvím online dotazníku knihovnicím a knihovníkům, kteří aktivně prosazují zajímavá témata, starají se o služby pro uživatele, snaží se zavádět novinky v oboru nebo vedou tým, pobočku či celou knihovnu. V dotazníku jsme se ptali především na to, jaké role zastávají nejčastěji, často či občas, jaké role zastupují v týmu kolegové či kolegyně a jaké role v týmu zcela absentují.

## Metodologie průzkumu a výzkumný vzorek

Výzkum byl koncipován jako kvantitativní šetření a realizován byl prostřednictvím online dotazníku. Sběr dat probíhal mezi 4. a 26. květnem 2020, dotazník si rozkliklo celkem 293 lidí, kompletně jej vyplnilo 118 respondentů. Ti byli osloveni prostřednictvím elektronické konference Knihovna, e-mailem a prostřednictvím dalších komunikačních kanálů Katedry informačních studií a knihovnictví Filozofické fakulty Masarykovy univerzity.

Většina respondentů (44 %) působila v městských nebo obecních knihovnách, krajských knihovnách (25 %) nebo univerzitních knihovnách (19 %). Více než polovina respondentů (52 %) působila jako vedoucí služeb, oddělení v knihovně nebo vedoucí týmu či jako přímo ředitel(ka) knihovny (35 %). 76 % odpovídajících byly ženy, 24 % tvořili muži.

Respondenti vyplňovali průzkum v prostředí [Optimal Workshop](#) [13], které kromě klasického online dotazníkového šetření umožňuje i tzv. card sorting, tedy online třídění karet s různým obsahem.

Respondenti během vyplňování dostali karty se všemi názvy leadershipových rolí a jejich krátkými popisy a měli za úkol tyto role rozřadit do kategorií podle toho, zda se jedná o jejich hlavní roli, častou roli, občasnou roli či roli, kterou v knihovně nezastávají a zastává ji někdo jiný, nebo role v knihovně zcela absentuje.

## Jaké role tedy zastávají leaderi v českých knihovnách?

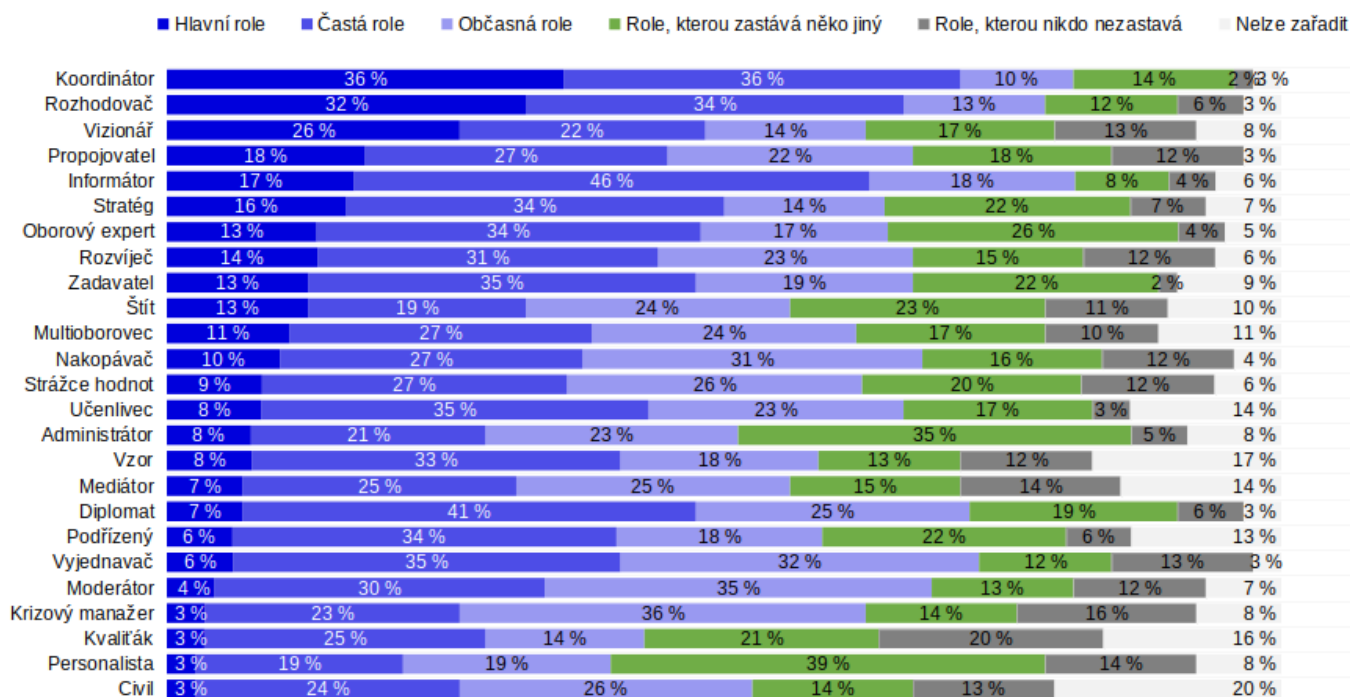
V první řadě nás zajímalo, jaké role zastávají knihovníci či knihovnice nejčastěji. Nejčastějšími hlavními rolemi leaderů v knihovnách byly **koordinátor** (jako hlavní roli jej označilo 36 % účastníků průzkumu), **rozhodovač** (32 %) a **vizionář** (36 %), dále **propojovatel** (18 %) a **informátor** (17 %).

Zajímalo nás také, kolik různých rolí leader zastává zároveň. Pokud pomineme tři hlavní role, do kategorie „Další role, které zastávám často“ respondenti průměrně zařazovali dalších šest karet s rolemi (přesněji byl průměrný počet karet zařazených do této kategorie 6,16). Znamená to, že v repertoáru leaderů je průměrně devět až deset rolí, které ve své každodenní praxi v knihovnách zastávají a střídají.

Přínosné bylo rovněž zjištění, jaké role naopak v knihovně leaderi nezastávají a nejsou obsazeny ani nikým jiným. Nejméně knihovnic a knihovníků mezi své vlastní hlavní role přidalo role civila, personalisty, kvalifikáka, krizového manažera a moderátora.

Celkové rozložení rolí do jednotlivých kategorií ukazuje graf 1.

*Graf 1: Leadershipové role v knihovnách*



[14]

## Komunitní knihovny vedou koordinátoři, v ostatních se uplatňují rozhodovači a vizionáři

V průzkumu jsme se zaměřili i na to, zda se liší role leaderů v knihovnách s ohledem na to, jestli své knihovny respondenti vnímají jako komunitní nebo ne. Rozdíl byl překvapivě výrazný:

**V knihovnách, které respondenti označili za komunitní,** zastávali leadéři nejčastěji tyto typy rolí:

1. koordinátor (41 %);
2. rozhodovač (26 %);
3. vizionář (22 %);
4. informátor (17 %);
5. propojovatel (17 %).

**V knihovnách, které respondenti za komunitní neoznačili,** zastávali leadéři nejčastěji tyto typy rolí:

1. rozhodovač (39 %);

2. vizionář (31 %);
3. koordinátor (27 %);
4. stratég (18 %);
5. oborový expert (18 %).

Zdá se tedy, že komunitní povaha knihovny se odráží i ve vedení týmu zaměstnanců a v rolích, které leaderi v knihovnách zastávají.

## **Bližší popisy rolí leaderů v knihovnách**

Níže jsou doplněny podrobnější charakteristiky jednotlivých rolí (pozn.: oproti původní verzi na kartách jsou popisy kráceny a upraveny).

- **Vizionář** nabízí vize, které dávají dlouhodobý rozměr směřování knihovny. Zná dobře vnější i vnitřní prostředí i procesy v organizaci.
- **Stratég** podporuje organizaci v dosahování dlouhodobé vize prostřednictvím vedení lidí a efektivního hospodaření se zdroji. Rozhoduje se podle toho, jaké kroky se vyplatí dlouhodobě.
- **Krizový manažer** hledá rychlé řešení problémů v časech chaosu a změn. Na základě analýzy stavu navrhuje intervence, které vedou organizaci z krize ke stabilitě.
- **Rozhodovač** je tím, kdo na základě dostupných dat a znalosti kontextu rozhoduje o dalších krocích, za které také přebírá zodpovědnost.
- **Zadavatel** pracuje se stanovenými cíli, připravuje z nich plány a dílčí úkoly, které deleguje na své podřízené a spolupracovníky.
- **Štít** stojí mezi nadřízenými a podřízenými, filtruje informace proudící oběma směry, třídí zadání i reporty o jejich plnění; pokud je třeba, smysluplně brání svůj tým.
- **Kvaliták** je zaměřen na hodnocení a zlepšování kvality výsledků organizace i jejich zaměstnanců; pracuje na základě standardů stanovaných interně nebo externími institucemi.
- **Nakopávač** směřuje své podřízené k plnění svěřených úkolů a motivuje je k dosahování lepšího výkonu či výsledku.
- **Strážce hodnot** určuje firemní hodnoty a pravidla, nastavuje kulturu organizace a týmu a hlídá jejich dodržování.

- **Oborový expert** se podílí na řešení odborných problémů nebo je sám řeší; díky své erudovanosti, vzdělání a zkušenostem je nepostradatelný při návrhu a vývoji produktů či služeb.
- **Multioborovec** nedisponuje tak hlubokými znalostmi a vhladem jako oborový expert, jeho znalosti ale sahají do velké šířky; snadno se díky tomu zorientuje v nové problematice a propojuje souvislosti a lidi.
- **Personalista** řídí agendu související s evidencí podřízených, mzdami, náborem, tréninkem a rozvojem svých podřízených.
- **Propojovatel** síťuje, propojuje lidi a organizace, vytváří aliance, udržuje si přehled o lidech i komunitách, dovede propojovat jejich expertízy a směřovat je ke vzájemné pomoci.
- **Rozvíječ** se zajímá o rozvoj svých kolegů a podřízených; podporuje je v jejich osobním i pracovním růstu a rozvoji potenciálu.
- **Koordinátor** se stará o fungování organizace tím, že koordinuje dílčí činnosti a lidi, kteří je vykonávají.
- **Informátor** doručuje informace tam, kde jsou třeba; získává informace z různých zdrojů, hodnotí jejich pravdivost a významnost a doručuje je tak, aby je ostatní mohli efektivně využít.
- **Administrátor** má na starosti administrativní agendu knihovny; zpravidla pracuje s různými databázemi, systémy atd.
- **Podřízený** plní příkazy svých nadřízených způsobem, jaký se od něj očekává.
- **Učnilivec** pracuje na svém rozvoji, učí se od ostatních a uvědomuje si vlastní nedostatky ve znalostech a dovednostech.
- **Vzor** poskytuje modelový příklad svým podřízeným a kolegům, ať už se jedná o způsob práce, morálku či přístup nebo výkon a kvalitu výsledků.
- **Civil** je zaměřen na lidské vazby v kolektivu, vystupuje často z role leadera a přechází do empatického módu, který umožňuje oddech a posílení osobních vazeb.
- **Moderátor** vstupuje do diskuzí kolegů napříč knihovnou a posouvá je směrem k plnění cílů a agend organizace.
- **Mediátor** plní roli facilitátora a zprostředkovatele stanovisek během obtížných situací uvnitř knihovny i ve vztahu k uživatelům.

- **Diplomat** předchází konfliktům v knihovně a zabraňuje jejich eskalaci.
- **Vyjednavač** hledá a nachází řešení, ze kterých bude profitovat co nejvíce zapojených stran; vyvažuje síly a zprostředkovává ostatním hlas různých zájmových skupin.

## Závěr

Průzkum prokázal, že nejčastějšími rolemi leaderů v českých knihovnách jsou role koordinátorů, rozhodovačů a vizionářů, naopak málo zastoupené jsou role kvalifiků, krizových manažerů a mediátorů, které jsou možná typičtější pro soukromý sektor. Výrazněji se liší role leaderů v komunitních knihovnách – v nich je role leadera více zaměřená na koordinaci, propojování či informování.

Průzkum otevírá množství otázek – jsou-li role koordinátorů, rozhodovačů a vizionářů těmi nejvýraznějšími rolemi v českých knihovnách, jak dobře se v nich leaderi cítí, jak dobře tyto své role zvládají? A jsou tyto role zároveň těmi, které chtějí dělat, nebo jsou to role vyplývající z okolností? A jsou tyto zároveň role, které od nich očekávají zřizovatelé či jejich kolegové v knihovnách? Leadershipové karty totiž slouží právě k tomu, aby bylo možné zhodnotit současný a ideální stav, vyřešit nesoulad mezi potřebami zřizovatele a leadera v knihovně, popř. týmu knihovny a konfliktu s vedoucím a rozpracovat konkrétní plán rozvoje. Dotazník s tříděním karet leadershipových rolí se nicméně na pátrání po důsledcích rozložení sil nezaměřoval. Rozhodně by bylo zajímavé dále zjišťovat, co výše popsané rozložení leadershipových rolí znamená v praxi, kde jsou vnímána silná a naopak slabší místa leaderů v knihovnách či kde je prostor pro změnu. Právě v dnešní době jsou totiž role a působení leaderů v knihovnách ještě důležitější, než tomu bylo dříve.

## Literatura

- [BURNS, James MacGregor. \*Leadership\*. 1978.](#) 1st ed. New York: Harper & Row. ISBN 0-06-131975-9.
- [GRAEN, George, Michael A. NOVAK a Patricia SOMMERKAMP. 1982.](#) The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. **30**(1), 109–131 [cit. 2021-05-31]. ISSN 0030-5073. Pro oprávněné uživatele dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7) [15]
- [JANTZ, Ronald C. 2017.](#) Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research* [online]. **39**(3), 234–241 [cit. 2021-05-31]. ISSN 0740-8188. Pro oprávněné uživatele dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2017.07.006> [16]
- [MARTIN, Jason. 2020.](#) Library Leadership Your Way. *The Serials Librarian* [online]. **78**(1–4), 9–16 [cit. 2021-05-31]. ISSN 0361-526X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1707022> [17]
- [REID, W. Michael a Claudia Jennifer DOLD. 2018.](#) Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership* [online]. **7**(1), 89–116 [cit. 2021-05-31]. ISSN 2167-7743. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/oj.2018.71006> [18]
-

- [SCHLAK, Tim. 2020.](#) Futures Thinking and Library Leadership. *Journal of Library Administration* [online]. **60**(8), 945–950 [cit. 2021-05-31]. ISSN 0193-0826. Pro oprávněné uživatele dostupné z: <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1820280> [19]
- [SELTZER, Joseph a Bernard M. BASS. 1990.](#) Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management* [online]. **16**(4), 693–703 [cit. 2021-05-31]. ISSN 0149-2063. Pro oprávněné uživatele dostupné z: <https://doi.org/10.1177%2F014920639001600403> [20]
  - [VROOM, Victor H.; YETTON, Phillip W. 1973.](#) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.

**URL zdroje:** <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2021-rocnik-30-cislo-1/kdo-jsou-leaderi-v-ceskych-knihovnach>

### Odkazy

- [1] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2021-rocnik-30-cislo-1/kdo-jsou-leaderi-v-ceskych-knihovnach>
- [2] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/autori/bartosova-eliska>
- [3] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/autori/hola-beata>
- [4] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/autori/kubacek-jachym>
- [5] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/autori/zbiejczuk-sucha-ladislava>
- [6] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2021-rocnik-30-cislo-1>
- [7] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/rubriky/pruzkumy>
- [8] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/leadership>
- [9] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/pruzkumy>
- [10] <https://www.muni.cz/en/research/projects/37799>
- [11] <https://kisk.phil.muni.cz/>
- [12] <https://www.leadershipovekarty.cz/>
- [13] <https://www.optimalworkshop.com/>
- [14] <https://bulletinskip.skipcr.cz/sites/default/files/images/836/sucha1.png>
- [15] [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- [16] <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2017.07.006>
- [17] <https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1707022>
- [18] <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>
- [19] <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1820280>
- [20] <https://doi.org/10.1177%2F014920639001600403>