

## AŽ SE TO STANE PŘÍŠTĚ: PŘÍPRAVA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

JANE K. HUTCHINS

V loňském roce museli správci kulturního bohatství ve velké míře reagovat na krizové situace a měli mnoho práce s obnovou po živelních pohromách, především v České republice. Rok poté by mohlo být užitečné zhodnotit zkušenosti s krizovým managementem z jiných zemí a porovnat je s vašimi postupy a informacemi. V této přednášce budu hovořit o dvou mezinárodních školicích programech zaměřených na zmírnění dopadu živelních pohrom na kulturní bohatství. Úvodem bych chtěla říct dvě poznámky týkající se konzervace a nákladů.

Zprvé není dost konzervátorů, času ani peněz, aby mohly být ošetřeny všechny předměty a knihy, které péči potřebují, a instituce, která bude při ochraně sbírek závislá výhradně na konzervátorech, svůj boj nakonec prohraje. Bereme-li ochranu kulturního dědictví vážně, musíme se důkladně zamyslet nad tím, jak zabránit dalším škodám. Toho lze nejefektivněji dosáhnout tím, že se o dovednosti i odpovědnost v tomto ohledu podělíme se všemi zaměstnanci a veřejnými orgány.

Jen málokdo z těch, kdo zažili nějakou živelní pohromu, by pochyboval o tom, že je důležitější proškolení své zaměstnance, kteří se sbírkami každodenně pracují, aby mohli tyto fondy chránit, než se obracet na odborníky, aby škody napravovali. V kulturních institucích se na ochraně musí podílet všichni, od ředitele po obsluhu v kantýně, od kurátorů po údržbáře. Mimo rámec institucí mohou průběh živelních pohrom významně ovlivnit informovaní novináři, angažovaní členové správní rady či se situací dobře obeznámené veřejné orgány. Organizace, které ochraňují své fondy úspěšně, jsou právě ty organizace, které se obracejí na co nejširší okruh lidí ve svém okolí. To není vždy jednoduché: navázat a udržovat vztahy vyžaduje čas a námahu a je to jeden z mnoha a mnoha požadavků, které předpokládá řízení organizace.

Moje druhá poznámka se týká toho, že účinná ochrana kulturního dědictví vyžaduje rozpoznání a pojmenování nejzávažnějších hrozeb. V muzeích jsou především badatelé orientovaní spíše na specializovaný výzkum než na přípravu na živelní pohromu. Přemýšlet o ní je obtížné a nepříjemné. O veškeré fondy je však možné přijít ze dne na den při požáru či při povodni a léta studia a vědecké práce mohou být ztracena v minutách. I z praktického hlediska je

proto nutné, abychom se pokusili omezit pravděpodobnost či alespoň rozsah takových ztrát, což je vlastně důvod, proč se muzejní odborníci nyní snaží vyhodnocovat a stabilizovat celé fondy tím, že zlepšují manipulaci, skladování i dokumentaci. Zvýšená pozornost je věnována i plánům a opatřením pro krizové situace.

V naší profesi nepoužíváme slov zmírnění, připravenost, reakce a obnova příliš důsledně, a proto by zde měla být stručně definována s odkazem na jejich vzájemné časové propojení.

První ze tří fází krizové situace je příprava a preventivní opatření. Příprava zahrnuje všechny činnosti, jež připravují rámec pro bezprostřední a organizovanou reakci na situace při živelní pohromě, které nelze zabránit. Účelem takové přípravy je záchrana životů, minimalizace škod a důsledků živelní pohromy a usnadnění obnovy. Důkladný trénink a cvičení zvyšují připravenost a poskytují možnost identifikovat ty části plánů, které je nutné změnit či doplnit.

K preventivním opatřením patří kromě plánování přípravy na krizové situace i činnosti, které pravděpodobnost vzniku krizové situace vylučují či omezují, případně omezení důsledků těch událostí, kterým již zabránit nelze. Činnosti v rámci přípravy a preventivních opatření jsou realizovány před krizovou situací.

Pokud k živelní pohromě dojde, následuje fáze bezprostřední reakce, k níž také patří vypracování plánu aktivit pro prvních 48 až 72 hodin krizové situace či živelní pohromy a vlastní realizace vypracovaného plánu. Jejich časový rámec bývá velmi různý; některé činnosti mohou pokračovat i v třetí fázi, zatímco některé činnosti třetí fáze mohou být zahájeny už během fáze bezprostřední reakce na krizovou situaci.

Třetí fází krizové situace je obnova, tedy činnosti, jejichž účelem je znovuoobnovení normálního provozu. Délka obnovy se bude lišit podle toho, jak účinné byly první dvě fáze, a podle závažnosti živelní pohromy. Může trvat několik dní, ale i několik let.

Knihovny na konferenci zmíněné důsledky přírodní katastrofy již do velké míry překonaly, a byl to úkol nemalý. Plány, preventivní opatření i bezprostřední reakce na krizovou situaci ovlivnily povahu a rozsah prací na obnově, a proto je nyní vhodná doba zamyslet se nad tím, jaké poučení si z toho můžeme odnést,

abychom přispěli k rozvoji plánování pro případ živelních pohrom a bezprostředních reakcí tak, aby rekonstrukční práce byly v budoucnosti snadnější. V dalším textu uvádím popis dvou mezinárodních školicích programů v oblasti plánování a bezprostřední reakce, z nichž, spolu s českými zkušenostmi ze srpna roku 2002, by mohla být vypracována taktika pro zvládnutí – či dokonce i prevenci – krizových situací v budoucnosti.

Jedním z příkladů programů pro zmírňování důsledků krizové situace je program nazvaný „Budoucí instruktoři plánování pro krizové situace“, sponzorovaný nadací Getty v Santiagu v Chile. Jednalo se o mezinárodní workshop, který se konal na jaře roku 2000. Většina zemí Jižní Ameriky tu měla dva zástupce z řad lidí, kteří ve své zemi „rozhodují“ o kulturních záležitostech. Workshopu se účastnili akademičtí pracovníci, knihovníci, konzervátoři, umělci, správci, ředitelé i pracovník protipožární ochrany. Instruktoři, kteří pocházeli z Chile a ze Severní Ameriky, byli správci, inženýři, profesori, vládní úředníci, konzervátoři a jeden ředitel bezpečnostní služby. Kurz, trvající čtyři a půl dne, byl věnován jak metodologii výuky, tak plánování pro krizové situace.

Účelem tohoto mezinárodního workshopu bylo identifikovat skupinu vysoce postavených profesionálů různých odborností, neboť efektivní plánování vyžaduje širokou řadu dovedností. Kurz představoval pro tyto odborníky příležitost k setkání, společnému projednání otázek týkajících se vzdělávání a plánování pro krizové situace a spolupráci. Na konci kurzu se pak věnovali otázce, jak zlepšit připravenost na krizové situace ve svých institucích a organizacích, ve svém regionu, ve své zemi.

V kurzu bylo několik přednášek, ale hlavně mnoho diskusí a praktických cvičení. Praktická cvičení vycházela ze scénáře, který každému přidělil roli ve smyšlené živelní pohromě ve vymyšleném muzeu. Účastníci byli zařazováni do jiných funkcí, než ve kterých pracovali ve skutečném životě. Poté byly popsány některé okolnosti smyšlené živelní pohromy a účastníci byli požádáni, aby reagovali tak, jak by reagovali v případě, kdyby vykonávali přidělenou funkci. Pro některé z nich to bylo poprvé, kdy se pokusili představit si, co může vyžadovat práce jejich kolegů, a celé dopoledne bylo poznamenáno spoustou obav, ale i energie a porozumění.

Zorganizovali jsme i cvičení v používání hasičích přístrojů a přednášku o vyhledávání informací na internetu. Nejdramatičtějším cvičením byl výcvik pořádaný místní hasičskou jednotkou. V jednom malém domku účastníci kurzu zažili simulované zemětřesení včetně kouře, hluku, řinčení skla a evakuace provedené touto jednotkou. Pro všechny účastníky to bylo první praktické cvičení. Získali při něm důvěru ve vlastní schopnosti správně reagovat ať již při příštím cvičení, nebo v případě skutečné živelní pohromy.

V místním muzeu byli účastníci rozděleni do skupin po čtyřech a posuzovali připravenost muzea na krizové situace. Jednotlivým členům skupiny byly náhodně přiděleny role architekta, člena bezpečnostní služby, ředitele a konzervátora a každý pak měl z pozice této profese přispět k určení tří priorit muzea v oblasti plánování pro případ krizové situace. Potom informovali zbývající účastníky o svých závěrech, porovnávali si seznamy priorit a hovořili o tom, v čem jsou si podobné a kde jsou mezi nimi rozdíly. Poté byly skupiny přeskupeny tak, že v jedné byly všichni „architekti“, v druhé „členové bezpečnostní služby“, v další „ředitelé“ a v poslední byli „konzervátoři“. Tentokrát se vrátili se třemi prioritami na základě své profesní role. V této části cvičení se zaměřili na spolupráci se svými profesními protějšky a problém nahlíželi z hlediska stejných zájmů. Cíl tohoto cvičení byl trojí:

Zprv byli účastníci workshopu vedeni k tomu, aby se na instituci podívali pohledem profese, kterou doposud třeba ani nebrali v úvahu. Možnost podívat se na věc pohledem někoho jiného rozšířila jejich vlastní pohled. Konzervátoři a administrátoři velmi často poznamenávali, že získali nový respekt vůči práci bezpečnostní služby.

Za další účastníci workshopu vytvořili skupiny – v profesních rolích pro ně neznámých – a diskutovali o prioritách s kolegy, kteří měli na věc jiný pohled. Tím, že vystoupili ze svých skutečných profesních rolí, se někteří účastníci stali citlivějšími vůči obavám svých spolupracovníků.

A nakonec, diskuse nad seznamy priorit sestavenými výhradně architekty nebo výhradně řediteli ukázala zajímavý kontrast mezi prioritami vytyčenými jednotlivými skupinami.

Nejlepším měřítkem účinnosti workshopů o plánování krizových situací je to, co jeho účastníci udělali v následujících šesti měsících. Některé jejich reakce bylo možné předvídat, jiné byly naopak překvapivé.

Účastníci naplánovali workshop, na němž projednali příležitosti spolupráce s Národní radou pro krizové situace (NERC) chilské vlády.

Sestavili dopis ředitelům všech organizací zastoupených na workshopu s návrhem horizontálních i vertikálních kontaktů pro podporu plánování.

Priority, o nichž jsme během cvičení v muzeu hovořili, jeden z účastníků kurzu převzal, použil je a navrhl model plánu připravenosti a zmírnění dopadu krizových situací pro svoje muzeum a dal jej k dispozici k přezkoumání a přepracování všem účastníkům workshopu.

Další účastník popsal své zkušenosti se získáváním a školením zaměstnanců bezpečnostní služby a rozdal je mezi své kolegy v kurzu.

Při cvičení v muzeu se mnoho účastníků mohlo vlastně poprvé zamyslet nad potřebami ochrany

sbírek celé instituce. Inspirováni tímto workshopem, zamýšleli se nad možností vyhodnocování situace v celé instituci jako prostředkem ke stanovení priorit ochrany.

Vytvořili seznam e-mailových adres a vzájemně se informují o novinkách.

Získali osobní vztah k otázce důležitosti bezprostřední reakce na krizové situace při ochraně kulturního dědictví. Tento aspekt byl náhodný a instruktoři jej neplánovali (ani nemohli). Je to ukázka toho, že kurz se někdy může otočit nečekaným směrem.

Cvičení se konalo brzo ráno, ještě před otevřením muzea. Ke konci workshopu, kdy účastníci strávili půl druhé hodiny diskusí o tom, co by se mělo udělat, aby budova byla bezpečnější pro návštěvníky i sbírky, se na dvoře muzea objevila početná školní skupina, a právě pohled na dvůr plný dětí dodal náhle naší debatě reálný rozměr. V té chvíli se o tom nehovořilo, ale později, když kurz pokračoval v učebně, se ukázalo, že pohled na skupinu školáků celé cvičení proměnil.

Díky rozhodnutí proškolit „budoucí instruktory plánování pro krizové situace“ se mohli mezinárodní odborníci seznámit mezi sebou i s myšlenkami a technikami, které se jim mohou hodit při plánování pro krizové situace a jejich prevenci.

Ve Spojených státech se konal kurz o reakci na krizové situace v kulturních institucích jako odezva na mezinárodní dekádu boje proti přírodním katastrofám, vyhlášenou OSN v 90. letech 20. století. Spojené státy se kromě jiného snažily, aby všechny organizace uchováující kulturní dědictví zahájily celonárodní kampaň prevence rizika pro kulturní dědictví. Na tomto projektu se podílelo asi třicet federálních institucí, profesních organizací jednotlivých států i soukromé instituce. Jejich cíl byl dvojitý: ochránit americké kulturní dědictví před poškozením při živelních pohromách a dalších krizových situacích a využít odbornosti jejich pracovníků k tomu, aby pomohli veřejnosti při rekonstrukcích po přírodních pohromách.

Členové konsorcia označili pět oblastí zájmu a vytvořili pracovní skupinu, která měla za úkol koordinovat projekty v jednotlivých oblastech. Vznikly tyto pracovní skupiny: pro zdraví a bezpečnost, pro styk s místními úřady, pro informování veřejnosti a pro školení v kulturních organizacích. Pracovní skupina pro informování veřejnosti byla zodpovědná za vytvoření kruhu zobrazujícího systém první reakce a záchranných prací při krizových situacích, které jste viděli na setkání CASLIN.

Předsednictví v pracovní skupině pro školení v kulturních institucích připadlo Americkému památkovému institutu, což je celonárodní organizace konzervátorů. Členové komise zahájili projekt tím, že si položili otázku: „Jaké má být školení kulturních institucí,

aby byl naplněn cíl ochránit ‚americké kulturní dědictví před poškozením při živelních pohromách a ostatních krizových situacích?‘“ Členové skupiny byli fundovanými odborníky s obrovskými znalostmi a zkušenostmi. Diskusí se účastnili architekti, archeologové, archiváři, inženýři, konzervátoři, vojáci a různé městské, státní a federální instituce. Tito profesionálové byli obeznámeni s tím, co se nabízí v současné době v oblasti školení a písemných materiálů, díky čemuž se pracovní skupina vyhnula tomu, aby dělala něco, co už udělali jiní, a současně mohla definovat potřeby školení.

V té době již existovaly informace i školení plánování pro krizové situace. Knihovníci zpracovali většinu těchto informací v angličtině v příručce *Steal this Handbook* (Ukradni tuto příručku). Betty Walshová z Kanady publikovala *Salvage at a Glance* (Záchranářská abeceda), která se původně zabývala pouze archiváliemi, ale byla rozšířena i o další média. Tato kniha je dostupná na internetu na adrese [http://www.neirls.org/flood\\_recovery/salvage\\_chart.html](http://www.neirls.org/flood_recovery/salvage_chart.html).

Členové pracovní skupiny se shodli na tom, že prevence a okamžitá reakce jsou neúčinnějšími způsoby, jak omezit ztráty při živelních pohromách, ale byli si vědomi, že k pohromám dochází a že je jen velmi málo informací o tom, jak bezprostředně reagovat na krizové situace při ochraně kulturního dědictví. Byli si také vědomi skutečnosti, že do oblasti živelní pohromy je často nemožný přístup po řadu hodin, dnů, ba i týdnů, a pokusili se shrnout, co lze plánovat, když jsme před budovou a nemáme žádné přímé informace o skutečném stavu budovy či materiálu v ní. Reakci spatřovala tato pracovní skupina v organizaci a plánování činností potřebných ke shromáždění a rozdělení zdrojů a vytvoření základů pro obnovu funkcí organizace. Úspěšnost této reakce je určující pro úspěch další etapy záchranných prací a obnovy.

Konzervátoři byli požádáni, aby navrhli školení, ale bylo jasné, že konzervace je pouze jednou částí reakce celé instituce. Cílem byla ochrana instituce a jejích fondů, ale k tomu bylo zapotřebí naplánovat nejenom konzervační práce, ale také administrativní činnosti, budování týmů, dokumentaci a finanční otázky. Pracovní skupina se pokoušela vytvořit studijní program, jenž by mohl být použit v celonárodním měřítku, v každé instituci, která ochraňuje kulturní bohatství (s výjimkou zoologických a botanických zahrad).

Jakmile členové pracovních skupin odpověděli na otázku, jaké školení je zapotřebí, bylo třeba identifikovat posluchače. Je neúčinnější školit ředitele? Dobrovolníky? Tajemníky? Kde bude školení nejefektivnější? Všichni se shodli na tom, že neúčinnější bude vypracovat studijní program pro školitele s tím, že efektivnost vložených investic se znásobí, až vyškolení pracovníci budou následně školit další.

Další diskuse se týkala obsahu, struktury a délky kurzu. Dosti překvapivě byla nejdiskutovanější otázkou délka kurzu. Komise se nakonec rozhodla pro délku trvání dva a půl dne, a to proto, že si nebyli jisti, zda by jejich kolegové byli ochotni účastnit se delšího kurzu. V praxi se mění délka kurzu v závislosti na lektorovi. Kurz je často delší a jeho části jsou přednášeny na jednodenních setkáních. Komise zahájila projekt v naději, že se jí podaří shromáždit hodně relevantních informací, ale současně si říkali, že pokud jejich program nebude mít úspěch, zbyde tu alespoň určité množství informací, na nichž bude možné stavět a jež bude možné modifikovat.

Hledání odpovědi na tyto otázky zabralo více než rok a půl. Autory zmíněného studijního programu byli konzervátoři, archiváři, matrikáři, archeologové, ředitelé, úředníci státní památkové správy, knihovníci, důstojníci ze správy pro civilní záležitosti, zástupci pojišťoven, poradci manažerů, architekti památkové ochrany a profesionálové v oblasti reakce na krizové situace. Materiál, který vytvořili či do programu převzali, pokrýval veškerá témata, o nichž se zúčastnění odborníci domnívali, že jsou pro průběh první reakce podstatná. Množství materiálu v programu je ohromné, a je to jen zlomek toho, co autoři příspěvků považovali za zásadní. Některé části jsou stále nedokončeny, ale pracovní skupina předpokládala, že s tím, jak budeme nabývat nových zkušeností, se jejich obsah bude dále rozvíjet a změny se i některé akcenty.

Aspekty ochrany jsou v kurzu probírány v kapitolách věnovaných dokumentaci, okamžité reakci, bezpečnosti, stanovení priorit záchrany, stabilizaci prostředí a úklidovým pracím po živelní pohromě. Administrativní otázky jsou diskutovány v kapitolách krizový management, rozpočty, pojištění, dokumentace a budování týmu. V programu jsou i přednášky z mezinárodního práva, oblasti zdraví a bezpečnosti při práci a terminologie.

Program školení byl navržen, zkontrolován a upraven. Nejprve byl předložen armádě, poté byl znovu upraven a předán Národní komisi, která vytvoření programu „Školení kulturních institucí“ původně navrhla. Aby tento studijní program uvedla do života a zjistila, zda ho budou ochotni používat i další lidé, a učinila z něj v praxi celonárodně přijímaný program, dohodla se Národní komise s pracovní skupinou, že bude napomáhat šíření tohoto programu. Vytvořili projekt, jehož cílem je:

- vyškolení skupinu vysoce postavených odborníků v postupech bezprostřední reakce na krizové situace;
- zvýšit počet instruktorů obeznámených se studijním programem;
- umožnit těmto instruktorům proškolení osob odpovědných za bezprostřední reakci na krizové situace a vytvoření sítě odborníků na reakci v případě živelních pohrom;

- vytvořit vazby mezi odborníky z Národní komise a civilními a vojenskými orgány;
- vytvořit skupinu profesionálů, kteří si budou vědět rady v případě živelních pohrom a jsou kompetentní v otázkách současné praxe;
- zvýšit počet osob vyškolených v oblasti bezprostřední reakce na krizovou situaci.

Podařilo se jim získat prostředky na uspořádání šesti kurzů. První kurz trval čtyři a půl dne, byli zde dva instruktoři a deset účastníků, kteří debatovali o studijním programu a vyzkoušeli si výuku v praxi. O šest měsíců později se účastníci, nyní v roli školitelů, rozdělili do párů a začali připravovat nabídky workshopů. Jeden z obou instruktorů se vždy workshopu účastnil, aby školitelům pomáhal. Každý workshop byl pro 15 účastníků, probíhal v jiné lokalitě a pro jiný typ organizace. Jednalo se o oblasti s různým typem rizik: zemětřesení na severozápadě, tornáda na jihu, povodně na středozápadě, hurikány na severovýchodě a katastrofy způsobené člověkem na jihovýchodě Spojených států. Mezi instituce, které tento workshop hostily, patřily muzeum umění, referenční středisko, prezidentská knihovna, regionální památková laboratoř a jedna vojenská základna. Workshopy trvaly vždy tři a půl dne. Projekt umožnil 87 lidem z různých koutů Spojených států, aby se sešli a společně se zamysleli nad problematikou postupu při krizových situacích.

Záměrem kurzu bylo předat účastníkům zkušenosti a dodat jim sebevědomí, aby mohli sami školit, což mnozí z nich činí. Abychom si udělali představu o rozsahu činností, které z tohoto kurzu vzešly, zde je několik příkladů toho, co jeho účastníci udělali, aby mohli lépe reagovat na krizové situace.

Školitelé udržují kontakty individuálně i jako skupina. Navzájem si sdělujeme novinky ze světa a informace o nových produktech. Pomáháme si hledat nové zdroje. Vyměňujeme si rady a zkušenosti. Někdy jen tak posloucháme kolegy, kteří si tím ověřují, jak by mohly být přijaty jejich nové nápady. Z našich kolegů se stali přátelé.

Každý ze školitelů uspořádal pro nějakou organizaci alespoň jeden kurz ve Spojených státech a v zahraničí. Před CASLINem 2003 byli školitelé prostřednictvím e-mailu dotázáni, kolik kurzů zorganizovali a kolik lidí se jich zúčastnilo. První tři školitelé, kteří odpověděli, uvedli, že jejich školení se přímo účastnilo na 260 lidí a že někteří jejich žáci potom zorganizovali vlastní kurzy.

Dva školitelé spolupracovali se státními orgány, aby bylo do oficiálních plánů pro případ živelních pohrom ve státě zahrnuto i kulturní bohatství.

Řada školitelů spolupracovala s pracovníky v pojišťovnictví. Organizace s vyškoleným personálem mohou zmírnit ztráty a omezit rizika. U těch, kdo jsou pojištěni, to v důsledku může znamenat nižší náklady pojišťovatele a rovněž nižší pojistné pro

organizaci. Ukázka toho, že školení může nejen ušetřit sbírky, ale i peníze, by mohla zvýšit zájem o prováděná školení.

Instruktoři i školitelé pravidelně posuzují studijní materiály, které vypracovávají jiné organizace ve Spojených státech a v Kanadě.

Tři z účastníků workshopu byli ze zahraničí a získané informace přenesli domů. Jeden z nich se podílí na plánování pro krizové situace jak s vojenskými orgány své země, tak s programem Modrý štít.

Jeden z respondentů se pokouší vytvořit program plánování pro krizové situace pro „partnerská města“. Jeho nápad spočívá v tom, že města s podobnou rozlohou čelící obdobným rizikům by mohla navázat partnerství a vyměňovat si odborné znalosti a v případě potřeby i odborníky na krizové situace.

Někteří z účastníků se podílejí na činnosti státních úřadů, vedou školení, nabízejí pomoc a píší články. Napsali jsme několik článků do Federálního bulletinu pro krizové situace (Federal Emergency Newsletter) a nahráli jsme krátký program pro rozhlasové vysílání, které se vysílá v případě živelních pohrom.

Jiní účastníci spolupracují se státními a mezinárodními vládními organizacemi ve snaze zajistit, aby kulturní dědictví bylo vždy a všude uznáváno a respektováno.

Je to jen několik příkladů naší práce, ale dokazuje to, jak různorodé jsou sítě, které se takto vytvářejí.

V kurzech se instruktoři učili přinejmenším stejně jako jejich studenti. Obsah i atmosféra každého z kurzů se liší, některé věci se však objeví pokaždé. Uvažujeme-li o krizovém managementu, mohlo by být prospěšné zamyslet se nad některými znaky, které, jak se zdá, sdílejí všechny skupiny.

Nejprve bude nutné říci zcela jednoznačně to, co je implicitně obsaženo v celém předcházejícím textu, a sice že na prvním místě je ochrana života. Přestože se v této diskusi zaměřujeme na kulturní bohatství, je ochrana sbírek vedle ochrany zaměstnanců a návštěvníků sekundární. Na tomto principu je založeno jednání všech správních orgánů, ale lidem, kteří se zabývají kulturou, profesionálům s hlubokým vztahem k neživým předmětům, je to potřeba připomenout, protože jsou mezi nimi lidé, kteří namítají, že jejich prací je ochrana památek, a nikoli lidí. V debatách o ochraně sbírek je třeba připomenout jejich společenský kontext a mít v první řadě na paměti, proč sbírky vlastně máme.

Také stojí za to často opakovat, že plánování pro krizovou situaci a reakce na ni nejsou jedno a totéž. Dobré plánování je základní povinností organizace vlastníci sbírky a je účinnější než dobrá reakce.

Jaké zobecnění bychom mohli učinit, pokud jde o lidi, kteří analyzují krizový management z hlediska plánování pro krizovou situaci či reakce na ni?

Podstatou této snahy je míra, v níž mohou být lidé přesvědčeni, že úspěch spočívá v týmové práci. Každý přichází s jinou zkušeností, jinými obavami, jinými

cíli a jinými reflexy a zjišťuje, že koordinovat své síly a postupovat společně k cíli je ve stresové situaci živelní pohromy obzvláště složité. Říká se, že na stres lidé obvykle reagují trojím způsobem: ztuhnou, utíkají nebo bojují; snahy o reakci na krizovou situaci tedy musí stavět na všech třech způsobech anebo se je musí pokusit regulovat.

Činnosti při krizové situaci musí vycházet z měnících se informací a příklady ztuhnutí, útěku a boje jsou toho pěkným příkladem. Nedávné výzkumy ukázaly, že paradigmaty ztuhnutí, útěku či boje se opírají jen o výzkumy u mužů. Vědci se domnívají, že ženy reagují odlišně a snaží se v situaci, kdy jsou vystaveny stresu, navázat kontakt s ostatními. U profese, v níž je zaměstnáno tolik žen, musí být tento poznatek zahrnut do plánování a školení.

Technické údaje jsou jistě prospěšné, ale úspěšnost reakce na krizovou situaci závisí na přesné analýze schopností účastníků reakce a jejich organizaci. Ať už se jedná o naslouchání lidem v kurzu či posouzení, jakou pomoc lze očekávat při živelní pohromě, základním předpokladem je rozpoznání silných stránek skupiny a jejich využití při plnění úkolu.

Opakovaně se ukazuje, jak důležitá je ve skupině její různorodost. Dovednosti, jako jsou různé výrazové prostředky či různá schopnost pracovat s detaily, mohou podpořit originální a flexibilní reakce. Tato rozmanitost má být uplatněna promyšleně při definování pravomocí jak v průběhu bezprostřední reakce, tak obnovy. Mohou se objevit vlastnosti, které působí obtíže – někteří lidé například mohou trvat na tom, že budou dohlížet na příliš mnoho práce, jiní budou odmítat odpovědnost. Svou roli též sehrají administrativní prvky. Jednou z oblastí, která působí nejvíce potíží, může být diskuse o tom, kdo má k čemu v případě krizové situace pravomoc. Pravomoci se mohou v případě krizové situace lišit a je třeba, aby byly vypracovány předem. Není jednoduché diskutovat o funkcích namísto lidí, kteří funkce vykonávají, a plánování vedení a komunikace musí být provedeno promyšleně. K typickým otázkám patří, zda archiváři a konzervátoři mají v rámci krizové situace stejný statut, nebo jestli bezpečnostní služba, která zná obvykle budovu lépe než kdo jiný, má právo vybírat mezi zaměstnanci pomocníky a udílet jim pokyny. Nemuselo by být vždy nejlepším řešením ponechat plánování a reakci při krizové situaci například na řediteli. Dojde-li ke krizové situaci, může být ředitel užitečnější při styku s tiskem, sponzory či ministrem než při organizování plynulého chodu práce. Dobré plánování vyžaduje také reflexi toho, co se může přihodit, pokud člověk pod stresem jedná v rámci změněných pravomocí.

Jakmile je vytvořen plán, praktické cvičení určí, jestli byly analýzy správné. Plán by měl být vždy rozvíjen spolu s institucí, ale jeho život se nezačíná poté, co je navržen, ale poté, co je i vyzkoušen a upraven.

Dalším důležitým aspektem týmové práce je začlenění všech zaměstnanců. Nejedno muzeum poslalo technika na kurz plánování při živelních pohromách v domnění, že se tento technik vrátí domů a zajistí pro celou instituci plánování krizových situací. To nikdy nefunguje, protože je nezbytné, aby se na přípravách pro případ živelní pohromy podílel každý zaměstnanec. Není to rychlý proces a někdy je i nelehký. Jeden ze zajímavých aspektů kurzu je, že z jeho účastníků vzniká síť, a je možné, že je to právě ta síť, která podporuje jednotlivé účastníky po návratu domů, když se snaží od základu změnit celou svoji instituci.

Po absolvování kurzu jsou obvykle schopni neefektivněji pracovat ti, kteří mají podporu vedení. Pro úspěšné plánování a školení je zapotřebí nejenom aktivní zapojení zaměstnanců, ale také rozhodnost ze strany vedení. Zaměstnanci budou na tuto práci potřebovat čas a dát tomuto úkolu prioritu může pouze vedení.

Důležitou součástí školení jsou praktická cvičení. Lidé při nich často odhalují nečekané schopnosti i nepředvídatelné obtíže, učí se přizpůsobit se různým situacím, názorům, osobnostem i různým dovednostem a – což je neméně důležité – různým přístupům k řešení problémů. Je překvapivé, jak často může osobní styl ovlivnit výsledek určité situace. Během živelní pohromy lidé ovládnuti stresem a obavami přirozeně vzhlíží k tomu, kdo jedná s přehledem a jehož důvěra může pomoci zvítězit.

V kurzech se často setkáváme s náhlou proměnou osobnosti: někdo doposud tichý znenadání vystoupí do popředí a řeší problémy, zatímco ostatní se nemohou rozhodnout. Praktická cvičení prohlubují důvěru, nabízejí lidem příležitost, aby získali či v sobě odhalili dovednosti, anebo aby dělali chyby v situaci, kdy se nejedná o nic vážného. Jednou z nevýhod vypracovaného studijního materiálu je, že někteří lidé si raději přečtou materiál, než aby navštívili kurz.

Jeden ze způsobů, jakým se bráníme myšlenkám na nepředvídatelné pohromy, je, že si představujeme, že naše situace je jedinečná. Lidé přicházejí do kurzů s představou, že jejich problémy jsou příliš výjimečné, aby mohly být řešeny, nebo že řešení, která slyší, budou v jejich konkrétní situaci neúčinná. Skutečnost je taková, že mnohé problémy máme stejné a že když se do jejich řešení pustí skupina lidí, je to mnohem efektivnější, než když se o to pokouší jeden zoufalý člověk. Představa o výjimečnosti každé situace, kvůli čemuž je plánování výjimečně obtížné, není nemožné, při podrobném zkoumání neobstojí. Vývoj v kurzu lze často sledovat na studentech, kteří na počátku říkají: „Nemůžeme, jelikož nemáme informace,“ a na konci pak: „Jsme schopni si informace najít.“ Jakmile opustí představu, že informace neexistují, hledají pomoc v širším prostředí. Pak už není moc pravděpodobné, že budou svou nečinnost hájit tím, že si

nebyli vědomi rizik, popřípadě že neznají zdroje. Namísto pasivního čekání na instrukce či pomoc se aktivně angažují s vědomím, že existují účinné, poměrně nenákladné způsoby, jak zmenšit rizika a škody.

Někdy přicházejí účastníci do těchto kurzů s očekáváním, že se tu naučí techniky pro záchranné práce. Chtějí oplachovat věci ve vodě a třídít je. Očekávají, že dostanou adresu na někoho, kdo má technologii, jež problém vyřeší, či dodavatele výrobku na odstraňování sazí. Ti, kdo zažili nějakou živelní pohromu na vlastní kůži, vědí, že toto je jen malá část celého úsilí, ale účastníci mají někdy velmi specifická očekávání. Pokud tato očekávání nejsou naplněna a pokud část výuky působí chaoticky, někteří znejistí. Například při prvním praktickém cvičení je skupina vždy zmatená a pro zaměstnance knihoven a muzeí, kteří strávili většinu života potíráním chaosu, je to poněkud znepokojující situace. Další nácvik už probíhá většinou lépe, ale ze strany účastníků je vždycky zapotřebí, aby nabyli důvěru. Je na instruktorech, aby dokázali vyprovokovat a zaujmout účastníky a provést je zkušeností, která může být ohromující. U některých lidí se může úzkost projevit jako zlost nebo vztek, což může poprvé vyvolat nepříjemné překvapení. Dosáhnout rovnováhy mezi očekáváním účastníků a zkušeností instruktorů vyžaduje snahu na obou stranách.

Je běžné, že se setkáváme s různými schopnostmi učit i učit se. Různým lektorům vyhovují různé techniky. Různým studentům vyhovují různí lektoři. Různým studentům vyhovují různé druhy cvičení. Některým účastníkům nevyhovuje hrát role podle smyšlených scénářů, i když mnozí pak zpětně připouští, že se tak mnohému naučili.

Kurz musí rovněž zajišťovat podporu pro instruktory. Školení připravenosti na krizové situace je stresující a namáhavé pro každého a může být velmi emocionální. Jsou vhodné malé skupinky (patnáct členů a méně) a ukazuje se, že nejlepším řešením je, pokud instruktoři pracují v týmech, vždy jeden instruktor na pět studentů. Pokud jsou mezi studenty jazykové rozdíly, je tým instruktorů nutností a tempo přednášek je nutné zpomalit, aby mohli všichni sledovat diskusi.

A konečně, kurz nikdy neprobíhá přesně podle plánu. Podobně jako při krizových situacích je velmi důležité naslouchat účastníkům a využít jejich dovednosti pro postup vpřed k cíli. Nejsložitějším aspektem školení může být uchování prostředí, kde všichni účastníci cítí, že mohou sdílet své názory a zkušenosti a přitom zachovávají a udržují základní pořádek ve stresových situacích. A to je vlastně cílem, jehož má být v reakci na krizovou situaci dosaženo.

Před dvaceti lety se reakce na krizové situace v oblasti kulturního dědictví opírala o práci knihovníků, kteří byli a jsou stále na čele snah v této oblasti. Řada konzervátorů nepovažovala polohu řeky či stav

střechy za záležitost, kterou by bylo třeba se zabývat. Po živelní pohromě pak říkali, že neměli ponětí, že by to mohlo být nějak významné. To se už konečně změnilo.

Existují opatření, jež je možné podnikat předem, v průběhu a po živelní pohromě, aby byly zmírněny její dopady. Nejlepší způsob krizového managementu je prevence a jihoameričtí kolegové jsou skvělým příkladem síly mezinárodní spolupráce.

Ke katastrofám dochází a bude docházet. Lidstvu je vlastní zakořeněná neochota postavit se takové vyhlídce tváří v tvář, v důsledku čehož zůstává řada

kulturních institucí nepřipravená. Dokonce i mezi těmi, kdo jsou připravení, dochází k překvapením, a říkat: „Měli jste se připravit lépe,“ problém neřeší. Z toho důvodu jsme se v Severní Americe pokusili analyzovat jednotlivé složky krize a vytvořit školicí kurz, který by nastínil možnosti zvládnutí krizí. Ne že bychom ve skutečnosti krize „zvládali“, protože ztráty při živelních pohromách jsou rychlé a katastrofální. Využíváme své osobní i sdílené zkušenosti, abychom při změnách a za neznámých okolností činili vše, co je v našich silách, a doufáme, že ti, kdo přijdou po nás, z toho budou mít užitek.

*Jane K. Hutchins*  
*Tideview Conservation, Kanada*  
*jkhutch@attcanada.ca*