

**KULTURA VREDNOVANJA KAO DIO ORGANIZACIJSKE
KULTURE HRVATSKIH KNJIŽNICA**

THE CULTURE OF ASSESSMENT AS A PART OF THE
ORGANISATIONAL CULTURE OF CROATIAN LIBRARIES

Kornelija Petr Balog

Odsjek za informacijske znanosti

Filozofski fakultet Osijek

kpetr@ffos.hr

UDK / UDC 026/027(497.5):021

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 8. 4. 2011.

Sažetak

U novije vrijeme knjižnice u Hrvatskoj sve više pozornosti posvećuju postupcima mjerenja svoje uspješnosti, a sve sa ciljem pospješivanja kvalitete svojih usluga. Rad definira pojmove 'organizacijska kultura' i 'kultura vrednovanja', te, na temelju odabranih rezultata projekta *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : narodne i akademske knjižnice* analizira i propitkuje postojanje kulture vrednovanja u hrvatskim narodnim i visokoškolskim knjižnicama. Pored toga, u radu će se pokušati ukazati na to što još treba napraviti da bi se organizacijska kultura hrvatskih knjižnica u potpunosti pretvorila u kulturu vrednovanja, krajnjem cilju svih dionika unapređivanja kvalitete poslovanja.

Ključne riječi: kultura vrednovanja, narodne knjižnice, visokoškolske knjižnice, organizacijska kultura, Vrednovanje knjižničnih službi i usluga: narodne i akademske knjižnice

Summary

Recently, Croatian libraries have been paying more attention to the activities connected with performance measurement in an attempt to improve the quality of their services. This paper defines the terms 'organizational culture' and 'culture of assessment', and, analyzing the selected results of the project *Evaluation of library services: academic and public libraries* questions if the culture of assessment is present in Croatian public and academic libraries. The paper also points out what should be accomplished in the future in order to turn the present library organizational culture into the culture of assessment, the end-goal of every member of the quality improvement processes.

Keywords: culture of assessment, public libraries, academic libraries, organizational culture, Evaluation of library services: academic and public libraries

1. Uvod

Suvremene knjižnice posluju u okruženju koje se stalno mijenja. Mijenja se medij kojim se posreduju informacije, načini pristupa informacijama, pojavljuju se novi modeli organizacije informacija, korisnici imaju nova i sve zahtjevnija iščekivanja od knjižnica. Ukoliko se knjižnica želi uspješno prilagoditi i odgovoriti svim zahtjevima svoga okruženja, potrebna su znatna ulaganja: u novu građu, novu tehniku i tehnologiju, pretplatu na skupe baze podataka, dodatno obrazovanje i usavršavanje djelatnika i sl. I tu počinju problemi većine knjižnica, kako u svijetu, tako i naših hrvatskih. Čak i prije početka trenutačne financijske i ekonomske recesije,¹ hrvatske su knjižnice imale problema s financiranjem svoga poslovanja. U takvim uvjetima, kad je novaca na raspolaganju malo, a potrebe i mogući primatelji usluga brojčano rastu, nije rijetkost da financijer postavi zahtjeve primateljima financijskih sredstava za opravdavanjem utrošenih sredstava.

U takvom okruženju, gdje je za knjižnice postao imperativ da mjere i vrednuju svoje poslovanje, a sve sa ciljem da opravdaju svoje postojanje osnivačima odnosno društvu u cjelini, stavovi djelatnika i vodstva knjižnice na

¹ Financijska i ekonomska recesija počela je 2007. godine u SAD-u i odatle se velikom brzinom proširila svijetom. I premda se činilo da je do početka 2011. većina velikih svjetskih ekonomija izašla iz krize, sredinom 2011. godine monetarno stanje velikih zemalja na svjetskoj razini ponovno postaje problematično (loš kreditni rejting SAD-a, uzdržana Europska zajednica s brojnim svojim članicama pred pragom bankrota) te je ponovno uzdržano svjetsko tržište novca. Sve ovo, dakako, ima ozbiljne posljedice i za hrvatsko gospodarstvo.

temu mjerenja uspješnosti poslovanja postaju sve važniji. Svaka organizacija, pa tako i knjižnice, ima svoju organizacijsku kulturu, a u današnjem vremenu sve važnijim postaje činjenica da ta kultura organizacije poprimi što više elemenata kulture vrednovanja. Međutim, prije nego što krenemo u analiziranje elemenata kulture vrednovanja, potrebno je prvo pojasniti sam pojam organizacijske kulture.

2. Organizacijska kultura

U posljednjih 25 godina koncept organizacijske kulture postao je opće-prihvaćen način za razumijevanje dinamike i poslovanja različitih ljudskih zajednica. Postoje donekle različite definicije ove sintagme,² međutim, autori se slažu da organizacijska kultura podrazumijeva širok raspon društvenih pojava u sklopu jedne radne organizacije uključujući način oblačenja, ophođenje, komunikaciju, vjerovanja, vrijednosti, priče i mitove, rituale i sl. Najcitiranija je definicija Edgara Scheina iz 1985. godine koja organizacijsku kulturu opisuje na sljedeći način:

“Organizational culture is the pattern of shared basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to newmembers as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”³

Drugim riječima, kako se organizacija mijenja i razvija tijekom vremena, suočava se s dva temeljna izazova: s jedne strane, uključiti pojedinca u učinkovitu cjelinu, a s druge, uspješno se prilagoditi promjenama u okruženju. Jer, bez prilagodbe promjenama nema ni opstanka. Ili kako autori Stoffle, Renaud i Veldof⁴ bez uvijanja naglašavaju: ukoliko do promjena ne dođe, ukoliko propustimo ili čak samo zakasnilo prilagoditi se promjenama u okruženju,

² Vidi više u Ott, J. Steven. *The organizational culture perspective*. Chicago : Dorsey, 1989.; Schein, Edgar. *Organizational culture*. // *American Psychologist* 45, 2(1990), 109-119; Davies, Huw T. O.; Sandra M. Nutley; Russell Mannion. *Organisational culture and quality of health care*. // *Quality in Health Care* 9(2000), 111-119; Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. *Organizational cultures of libraries as a strategic resource*. // *Library Trends* 53, 1(2004), 33-53.

³ Schein, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. Str. 373-374.

⁴ Stoffle, Carla J.; Robert Renaud; Jerilyn R. Veldof. *Choosing our futures*. // *College and Research Libraries* 57, 3(1996), 225.

vjerojatno nećemo imati budućnost kao radna organizacija. Stoga, kako zajednica jedinki koja čini radnu organizaciju tijekom vremena pronalazi rješenja na različite probleme uzrokovane promjenama u okruženju, kod njih dolazi do svojevrsnog oblika kolektivnog učenja koje kao rezultat ima skup zajedničkih pretpostavki i vjerovanja koja u konačnici nazivamo 'kulturom'.⁵ Ovdje svakako valja naglasiti da je organizacijska kultura u pravilu nastala kao rezultat iskustva i utjecaja prvih voditelja/direktora/lidera te organizacije. Stoga, u knjižnicama i drugim sličnim ustanovama u društvu s dugogodišnjom povijesti postojanja, djelatnici često usvajaju organizacijsku kulturu znatno stariju od njih samih.⁶

Današnje prilike u Hrvatskoj stavljaju knjižnice pred brojne izazove, prostorne, kadrovske i dakako, financijske. Naše je mišljenje da, kad bi knjižnice u potpunosti analizirale i razumjele svoju organizacijsku kulturu, njezine jake i slabe strane, bilo bi im lakše nositi se s izazovima poslovanja u doba recesije. Na taj bi način knjižnice mogle bolje prilagoditi svoje poslovne planove i aktivnosti vanjskom nesigurnom i promjenjivom okruženju, a da ne izgube vrijednosti na kojima počiva njihov identitet. Međutim, nije jednostavno identificirati elemente svoje organizacijske kulture. E. Schein⁷ predlaže analizu na tri razine: artefakti i tvorevine, vrijednosti i temeljne pretpostavke.

⁵ Vidi Organizational culture. // Symphony Orchestra Institute [citirano: 2011-05-27]. Dostupno na: <http://www.soi.org/reading/change/culture.shtml>

⁶ Vidi Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj. Str. 34.

⁷ Schein, Edgar. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. Str. 25-26.

Tablica 1. Tri razine kulture i njihova interakcija

Artefakti i tvorevine	
Tehnologija	
Umjetnost	Vidljivi, ali često teško odgonetljivi
Uzorci ponašanja (izgled, govor)	
Vrijednosti	
Mogu se testirati u fizičkom okruženju	Veća razina svjesnosti
Mogu se testirati samo uz društveni konsenzus	Strategija, ciljevi, filozofija
Temeljne pretpostavke	
Odnos prema okruženju	Uzima se 'zdravo za gotovo'
Realnost, vrijeme i prostor	Nevidljivo
Ljudska priroda	Uvjerenja, percepcije, razmišljanja i osjećaji
Priroda ljudskih aktivnosti	(temeljni izvor vrednota i aktivnosti)
Priroda ljudskih odnosa	

Prva razina, Artefakti i tvorevine, najvidljivija je razina jer se tu ubrajaju elementi konstruiranog fizičkog i društvenog okruženja, kao što su jezik ili način oblačenja (npr., uniforma). Jezik knjižničnih i informacijskih znanosti neprestano se mijenja, ovisno o napretku i promjenama u knjižničnom okruženju. Trenutačno obiluje nazivima vezanim uz digitalno okruženje. Također, tehnologija se u današnjim knjižnicama značajno promijenila (primjerice, umjesto kataloga na listićima danas većina knjižnica nudi OPAC-e). Međutim, ovdje se mora naglasiti da Schein kod ove razine artefakte interpretira kao 'the physical output of the group',⁸ dakle, fizičke proizvode/tvorevine skupine, a ne misli pritom toliko na samu tehnologiju kao takvu.

Druga se razina usredotočuje na vrijednosti. Schein⁹ smatra da ukoliko voditelj svoje suradnike uvjeri da će njegova/njezina rješenja problema biti

⁸ Isto. Str. 25.

⁹ Isto. Str. 28.

uspješna i ako se to kasnije pokaže uspješnim, tada dolazi do kognitivne transformacije.¹⁰ Da je to rješenje dobro, prvo postaje zajednička vrednota ili vjerovanje, a kasnije se pretvara u temeljnu pretpostavku poslovanja. Odnosno, suradnici će zaboraviti da su u početku možda i sumnjali u ispravnost tog rješenja. Kod društvenog konsenzusa Schein smatra da se neke vrijednosti potvrđuju samo ako postoji zajedničko iskustvo čitave skupine. Primjera radi, ni jedno društvo ne može dokazati da su njegova moralna ili religijska uvjerenja bolja od onih nekog drugog, ali, ako se članovi zajednice podržavaju u uvjerenjima i stavovima, onda svatko tko dođe u tu skupinu, a ne dijeli ista uvjerenja i stavove riskira 'ekskomunikaciju' odnosno isključivanje iz skupine. Ova uvjerenja i pretpostavke su automatske i nesvjesne. Međutim, postoje i neke koje su svjesne, jasno izražene, čak su predstavljene kao normativni oblik ponašanja za čitavu skupinu. Primjer za to je knjižnično poslanje.¹¹

Kada rješenje nekog problema uvijek i ponovno ima pozitivan ishod, tada ono što je nekad bila samo pretpostavka, postaje realnost. Skupina počinje vjerovati da to doista tako u stvarnosti funkcionira i da se to više ne treba propitkivati niti u to rješenje sumnjati.¹² Temeljne pretpostavke mogu biti tako implicitne i duboko nesvjesne da je potrebno intenzivno razgovaranje i promatranje da bi one izašle na površinu.

2.1. Oblici organizacijskih kultura s naglaskom na teorijski model Competing Values Framework

O organizacijskoj se kulturi mnogo pisalo i istraživalo, a brojni teoretičari predlažu različite podjele oblika organizacijske kulture. Tako su, primjerice, Goffee i Jones¹³ identificirali četiri vrste organizacijske kulture: umreženu,

¹⁰ Primjerice, narodna knjižnica primijeti da sve manji broj starih članova obnavlja članarinu. Voditeljica knjižnice predloži rješenje: "Pojačat ćemo promidžbu knjižnice i usluga koje pružamo i na taj način vratiti stare korisnike". Ukoliko se ovo pokaže točnim, svi djelatnici koji su u početku možda i sumnjali u ovakvo rješenje problema, to će rješenje prihvatiti kao pravi način vraćanja starih korisnika u knjižnicu i u budućnosti uvijek posezati za ovim rješenjem.

¹¹ Vidi Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj. Str. 36.

¹² Schein, Edgar. 2004. Nav. dj. Str. 30.

¹³ Goffee, Rob; Gareth Jones. The character of a corporation. London : Harper Business, 1998.

plaćeničku, fragmentiranu i komunalnu. Hofstede¹⁴ govori o udaljenosti snaga, izbjegavanju nesigurnosti, individualizmu i muževnosti, Martin¹⁵ je organizacijsku kulturu promatrala s tri perspektive (integracija, diferencijacija i fragmentacija) dok je Wallach¹⁶ kulturu podijelila na tri tipa (birokratsku, podržavajuću i inovativnu).

Međutim, u znanstvenoj je zajednici imala poseban odjek teorija pod nazivom *Competing Values Framework* (CVF). Ova je teorija prvobitno trebala pojasniti razlike u vrijednostima koje postoje u različitim organizacijskim modelima učinkovitosti.¹⁷ Quinn i Rohrbaugh su na temelju statističke analize brojnih pokazatelja uspješnosti zaključili da postoje dvije temeljne dimenzije koncepta uspješnosti. Prva je dimenzija povezana s fokusom organizacije (koji može biti interni – bavi se dobrobiti i razvojem djelatnika, ili eksterni – bavi se dobrobiti i razvojem same organizacije). Primjera radi, neke su organizacije učinkovite kada imaju jedinstvenu unutaraju kulturu, dok se druge percipiraju kao učinkovite kad se natječu s drugima. Druga se dimenzija pak bavi vrstom strukture koju organizacija preferira (stabilnost i nadzor nasuprot prilagodljivost i promjena).¹⁸ To znači da su neke organizacije učinkovite kad se mijenjaju i prilagođavaju novome dok su druge učinkovite kad su stabilne i gdje su sve etape rada rutinirane i predvidljive. Ove dvije dimenzije skupa čine četiri kvadrata. Ova je teorija dobila svoje ime jer se čini da mjerila u ta četiri kvadrata imaju konfliktnu značajku. Paradoks se očituje u sljedećem – organizacije trebaju biti prilagodljive i promjenjive, ali istovremeno želimo da budu stabilne i pod nadzorom.

Quinn i Kimberly¹⁹ su ovaj teorijski okvir proširili na organizacijsku kulturu. Iz ovoga teorijskog modela izrasle su četiri vrste (arhetipa) organizacij-

¹⁴ Hofstede, Geert H. *Culture consequences : international differences in work-related values*. London : Sage Publications, 1980.

¹⁵ Martin, Joanne. *Cultures in organizations : three perspectives*. Oxford : Oxford University Press, 1992.

¹⁶ Wallach, Ellen J. *Individuals and organization : the cultural match*. // *Training and Development Journal* 38, 2(1983), 28-36.

¹⁷ Quinn, Robert E.; John Rohrbaugh. *A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis*. // *Management Science* 29, 3(1983), 363-377.

¹⁸ Isto, 367-370.

¹⁹ Quinn, Robert E.; John R. Kimberly. *Paradox, planning and perseverance : guidelines for managerial practice*. // *Managing organizational transitions / J. R. Kimberly, R. E. Quinn* (ur.). Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1984. Str. 295-313.

ske učinkovitosti: klanska, hijerarhijska, adhokratska²⁰ i marketinška (Slika 1). Na temelju CVF-a, osmišljeno je i pomagalo pod nazivom *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) kojim se dijagnosticira šest ključnih vidova²¹ organizacijskih kultura ili ‘kulturnih podsustava’.

Klanska Toplo mjesto, poput obitelji; mentorstvo; sigurnost; sudjelovanje	Adhokratska dinamična i poduzetna; riskiranje; cijeni inovaciju i poduzetništvo
Hijerarhijska voli strukturu i nadzor; koordinacija i učinkovitost; važna je stabilnost	Natjecateljska usmjerena prema rezultatima; obaviti posao; cijeni natjecanje i uspjeh

Slika 1. Četiri arhetipa organizacijske kulture teorijskog modela Competing Values Framework²²

Prva kultura na Slici 1 naziva se *Klanska* jer najviše sliči obiteljskom okruženju. Organizacije koje njeguju ovaj tip kulture odlikuje kohezija njezinih članova, zajedničke vrijednosti i vjerovanja. Rukovoditelji obično nastupaju kao mentori, pomažu i ohrabruju suradnike. Ovdje prevladava timski rad, sudjelovanje svih te suglasnost; među članovima vlada međusobno povjerenje i visok stupanj odanosti. *Adhokratska* organizacijska kultura njeguje inovativnost, kako proizvoda tako i usluga, te se odlikuje visokom sposobnošću prilagodbe novim uvjetima poslovanja. Vlast ovdje nije centralizirana (kao kod marketinške ili hijerarhijske kulture), a iznimno se cijeni poduzetništvo, riskiranje te anticipiranje budućih proizvoda i usluga, a ohrabruje se individualnost i kreativnost djelatnika. Organizacije koje imaju ovaj tip kulture nastoje biti prve u osmišljavanju novih proizvoda i usluga, i ako im to pođe za rukom,

²⁰ Riječ adhokracija vuče porijeklo od latinskog ‘*ad hoc*’ u značenju nečeg privremenog, specijaliziranog i dinamičnog te sufiksa – racija što dolazi od Starogrčkog *kratein* (κρᾶτειν) u značenju ‘vladati’. Sam pojam opisuje organizaciju koja posluje u maniri suprotnoj od birokracije. Pojam datira iz 1970-tih kad ga je uveo i popularizirao Alvin Toffler, američki spisatelj i futurist poznat, između ostalog, po svojim napisima na temu digitalne, komunikacijske i korporativne revolucije.

²¹ To su: dominantne značajke, vodstvo organizacije, upravljanje osobljem, organizacijsko ‘ljepilo’, strateški naglasak, mjerila uspjeha. Vidi: Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. Str. 26-28.

²² Isto. Str. 35.

smatraju se uspješnim. *Natjecateljska* organizacijska kultura postaje popularna 60-ih godina prošlog stoljeća. Pozornost organizacija s marketinškom kulturom usmjerena je prema vanjskom okruženju, ne zanimaju ih pretjerano unutarnji odnosi u organizaciji. Kao što joj ime kaže, marketinška kultura funkcionira poput tržišta – temeljna svrha tržišta je da se odvijaju transakcije (razmjena, prodaja, sklapanje ugovora). Ovaj tip kulture svoj unutarnji nadzor postiže tržišnim mehanizmima, odnosno monetarnom razmjenom (za razliku od hijerarhijske kulture koja počiva na skupu pravila, specijaliziranih poslova i centralizirane uprave). Ovo je okruženje usmjereno prema rezultatima, rukovoditelji su agresivni, tjerani krajnjim rezultatima. Uspjeh organizacija vidi se u postizanju svojih ciljeva i nadmašivanja konkurencije na tržištu. Najraniji oblik organizacijske kulture predstavlja *hijerarhijska* kultura koja je zapravo sinonimna s birokracijom (koju odlikuju pravila, specijalizacija poslova, hijerarhija, impersonalnost). Ovaj tip kulture odlikuje formalizirano i strukturirano radno mjesto. Rukovoditelji su dobri organizatori i koordinatori. Organizacije s ovim tipom kulture su stabilne, predvidljive i učinkovite. Sve se vrti oko poštivanja formalnih pravila, procedura i službene politike organizacije.²³

Ovdje je važno naglasiti da radne organizacije rijetko kada imaju samo jednu vrstu kulture. Uobičajeno je da se u jednoj organizaciji susretne od dvije pa sve do četiri različite vrste organizacijske kulture. Što se tiče učinkovitih tipova organizacijskih kultura, primijećeno je da djelatnici kod biranja radnog mjesta prednost daju određenim tipovima kultura. Ovo je posebno važno danas u doba recesije kada neke knjižnice moraju birati hoće li smanjiti broj radnih mjesta ili smanjiti plaće djelatnicima. U takvim okolnostima, najbolji djelatnici mogu odlučiti da ne žele pristati na smanjenje primanja i pozele potražiti neki drugi posao. Autori Goodman, Zammuto i Gifford²⁴ napravili su istraživanje na uzorku od 276 medicinskih sestara i ustanovili da organizacije s klanskom kulturom bilježe vrlo mali odljev djelatnika (ali i visoki stupanj zadovoljstva, odanost poslu, osjećaj osnaženosti). Istovremeno, one organizacije koje imaju hijerarhijsku kulturu imale su najveću promjenjivost radne snage (također, vrlo nisko zadovoljstvo, nisku posvećenost poslu, nisku osnaženost).

Knjižnice, ovisno o svome tipu, sklonije su određenim tipovima organizacijskih kultura. Mi ćemo se u ovom članku osvrnuti samo na dva tipa knjižnica

²³ Isto. Str. 37-45.

²⁴ Goodman, Eric A.; Raymond F. Zammuto; Blair D. Gifford. The competing values framework : understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. // Organizational Development Journal 19, 3(2001), 58-68.

– visokoškolske i narodne. Visokoškolske knjižnice, primjerice, zbog svoje institucionalne nesamostalnosti, u pravilu bilježe najformalniji oblik kulture. Tradicionalno, ove su knjižnice bile podijeljene u odjelne knjižnice i vrlo strogo strukturirane (iako su, dakako, pojedine odjelne knjižnice mogle imati manje strogu organizacijsku strukturu). U prošlosti su ove knjižnice prvenstveno njegovale stabilnost i nadzor, a zatim su pozornost posvećivale unutarnjim procesima i integraciji. Međutim, promjene u okruženju, financijski izazovi, pojačana raznolikost korisnika i sl. zahtijevaju da visokoškolske knjižnice postanu prilagodljivije te omoguću veću slobodu rada i odlučivanja djelatnika. Stoga se visokoškolskim knjižnicama danas preporuča da usvoje ili klansku ili adhokratsku organizacijsku kulturu. S druge strane, narodne su knjižnice samostalne te u svojim aktivnostima nikada nisu bile toliko formalizirane i strukturirane kao što je to bio slučaj s visokoškolskim. Štoviše, pojedine narodne knjižnice zapošljavaju samo jednog ili dva djelatnika te funkcioniraju doista kao mala obiteljska zajednica. Stoga se i za ovaj tip knjižnica preporuča klanska, s elementima adhokratske kulture.

I na kraju ovog poglavlja koje opisuje četiri vrste organizacijske kulture prema teorijskom modelu CVF, valja naglasiti da nema dobre ili loše organizacijske kulture, osim u odnosu na ciljeve koje organizacija želi postići.

2.2. Potreba za promjenom postojećih organizacijskih kultura

Kao što je u uvodnom poglavlju već naglašeno, knjižnice moraju ići u korak s vremenom i pratiti sve tehnološke, društvene i kulturološke promjene koje se zbivaju u društvu. Ovo dakako uključuje i potrebu mijenjanja postojećih vrijednosti, uvjerenja i načela koja su zajednička svim članovima jedne organizacije – drugim riječima, javlja se potreba za promjenom postojeće organizacijske kulture. Međutim, jedna od temeljnih značajki bilo koje organizacijske kulture jest njena stabilnost i otpor promjenama. Da bi došlo do promjene kulture, organizacija mora ili prepoznati postojanje ugroze svoga opstanka, ili mora postojati jak vanjski pritisak koji zahtijeva prilagodbu i uvođenje promjena u poslovanje.²⁵

Jedan od izazova koji prati uvođenje kulture vrednovanja u knjižnice povezan je s profesionalnim vrijednostima. Naime, struka koja je uvjerenja da predstavlja ‘javno dobro’ neće osjećati potrebu da prikuplja i podastire dokaze o svojoj učinkovitosti i kvaliteti. Ovo je jedan od temeljnih problema koji ima

²⁵ Vidi Lakos, Amos; Shelly Phipps. Creating a culture of assessment : a catalyst for organizational change. // portal: Libraries and the Academy 4, 3(2004), 349.

knjižnična struka – postoji općeprihvaćeno i duboko ukorijenjeno mišljenje da su knjižnice društveno potrebne, čak neophodne te da je vrijednost knjižničnih usluga općenito prepoznata i uvažavana. Ovakvo (pogrešno) promišljanje jednog dijela knjižnične zajednice rezultira otporom promjenama, a posebice stalnom vrednovanju. Nažalost, pojedine knjižnice uopće ne prepoznaju postojanje prijetnje opstanku njih kao organizacija.²⁶

3. Kultura vrednovanja

Kao što je ranije već spomenuto, knjižnice su već duže vremena svjesne potrebe da svoje poslovanje moraju mjeriti, da trebaju prikupljati statističke podatke i na temelju njih donositi strateške odluke, njihovi financijeri i ostali zainteresirani dionici očekuju da knjižnice posluju uspješno i učinkovito, te da svojim korisnicima i društvu u cjelini pružaju visokokvalitetnu uslugu. Sve to je nemoguće ostvariti (i dokazati) bez postojanja planiranih i pažljivo odabranih aktivnosti i načela koja Lakos i Phipps u svojoj radionici na temu vrednovanja 1999. godine prvi put nazivaju ‘kulturom vrednovanja’ (*culture of assessment*).²⁷ Mnogi su autori²⁸ mišljenja da postoje tri ključna čimbenika za mjerenje uspješnosti poslovanja – knjižnice moraju shvatiti da je to politički motivirana aktivnost, da uključuje vrlo složene mehanizme vrednovanja te da je to aktivnost koja zahtijeva odgovarajuću motivaciju (uprave i djelatnika). U ovom se trenutku može reći da većina knjižnica u svijetu (uključujući i hrvatske) prikupljaju statističke podatke, složne oko činjenice da su ti podaci važni za planiranje i donošenje odluka o poslovanju, međutim, to što čine nije niti usustavljeno, niti je dovoljno učinkovito.²⁹ Da bi mjerenje uspješnosti bilo uspješno, knjižnica treba razviti kulturu vrednovanja. Prema autorima Lakos i Phipps, kultura vrednovanja je organizacijsko okruženje u kojem su odluke utemeljene na činjenicama, istraživanju i analizi te gdje su usluge planirane i isporučene na način koji će dovesti do maksimalno pozitivnih krajnjih rezultata (*outcomes*) i učinaka (*impact*) kako za korisnike knjižnice tako i za sve

²⁶ Isto, 350.

²⁷ Isto, 346.

²⁸ Vidi Lakos, Amos; Shelly Phipps. Nav. dj.. Također: Cullen, Rowena. Does performance measurement improve organizational effectiveness? : a post-modern analysis. // Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Newcastle upon Tyne : Information North, 1998. Str. 3-20.

²⁹ Vidi Lakos, Amos. Evidence-based library management : the leadership challenge. // portal: Libraries and the Academy 7, 4(2007), 431.

zainteresirane dionike (*stakeholders*).³⁰ U organizacijama koje njeguju kulturu vrednovanja, djelatnici su zainteresirani za rezultate svoga rada i zanima ih jesu li i primatelji njihovih usluga i konzumenti proizvoda zadovoljni. Međutim, kako je ponekad teško odgonetnuti može li se postojeća organizacijska kultura opisati kao kultura vrednovanja ili ne, autori nude okvir odnosno elemente koji moraju biti prisutni (ne svi, ali većina) da bi se postojeća organizacijska kultura mogla nazvati kulturom vrednovanja. Ti su elementi:³¹

- Poslanje, poslovanje i poslovna politika knjižnice trebaju biti usmjereni prema van, odnosno, treba im biti za cilj omogućiti korisniku da zadovolji svoju potrebu za informacijama.

Ovo znači da knjižnični strateški dokumenti poput poslanja, vizije, ciljeva i sl. trebaju izrijeком navesti koje krajnje rezultate (*outcomes*) knjižnica želi postići te kakav je stav knjižnice prema aktivnostima vrednovanja.³² Knjižnične ciljeve i politiku treba stvarati tako da korisnike i ostale dionike stave u središte svoje pozornosti i to na temelju ispitivanja njihovih želja i potreba.

- Strateški planovi i ciljevi knjižnice sadrže informaciju o načinima mjerenja uspješnosti knjižnice.

Strateški ciljevi knjižnice trebaju biti konkretni, usmjereni prema postignućima i moraju sadržavati ciljeve odnosno standarde koji će se kasnije koristiti kao mjera knjižnične učinkovitosti i uspješnosti. Knjižnica svoje aktivnosti treba planirati tako da se ostvare svi ciljevi koje si je zacrtala. Planovi također trebaju sadržavati različite razine usluge te naznačiti koje se razine percipiraju kao uspješno isporučena usluga, a koje ne. Ovi dokumenti također trebaju sadržavati rokove za izvršavanje određenih ciljeva, načine odnosno metode mjerenja postignuća knjižnice, te predvidjeti redovito izvještavanje o učinjenom.

- Vodstvo ustanove podržava i financijski prati aktivnosti vezane uz mjerenje uspješnosti poslovanja.

³⁰ Lakos, Amos; Shelley Phipps. Nav. dj., 352.

³¹ Isto. Str. 352-353.

³² Ovdje svakako treba naglasiti da visokoškolske knjižnice kao knjižnice u sastavu neizostavno moraju voditi računa o organizacijskoj kulturi same visokoškolske ustanove, koja može biti vrlo konzervativna i kruta, što sa svoje strane može dovesti do onemogućivanja ili barem usporavanja promjene postojeće kulture knjižnice u kulturu vrednovanja. Vidi, Lakos, Amos. Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. // Proceedings of the Fourth Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Service, 12 to 16 August 2001. New Castle : University of Northumbria, 2002, str. 314.

Predanost vodstva idejama mjerenja uspješnosti i njihovo zalaganje kod djelatnika je ključno za uspjeh mijenjanja kulture u kulturu vrednovanja. Ukoliko vodstvo nije zainteresirano za ovu problematiku, nije realno iščekivati da će doći do ikakve promjene u kulturi organizacije. Rukovoditelji moraju pružiti primjer svojim djelatnicima, poučavati ih, uvjeravati i ohrabrivati. Odluke koje donose moraju vidljivo biti utemeljene na podacima prikupljenim kroz postupke vrednovanja. Jedino će na taj način djelatnici uvidjeti važnosti i svrhu njihovih napora oko prikupljanja podataka. Nadalje, vrednovanjem aktivnosti može se doći do spoznaje da su potrebne velike promjene ukoliko organizacija želi poslovati s uspjehom – u takvim okolnostima vodstvo treba biti poduzetno, spremno preuzimati rizike (karakteristika adhokratske kulture).³³ Također, rukovoditelji trebaju osmisliti sustav nagrađivanja djelatnika, što će dati dodatni podstrek za napore koje će kultura vrednovanja nametati djelatnicima. Nagrade, osim u financijskom obliku, mogu biti različiti načini priznavanja rada i napora djelatnika kao što su slobodni dani, slanje na dodatno obrazovanje i usavršavanje i sl. Djelatnici će biti posebno motivirani za mjerenje ukoliko znaju da se njihovo zalaganje cijeni, da su podaci koje prikupe korisni i potrebni za donošenje strateških odluka organizacije te da se njihov napor, u konačnici, i nagrađuje.

- Zaposlenici su svjesni vrijednosti mjerenja i prikupljanja podataka i to rade svakodnevno. Zaduženja pojedinca ili skupine su jasno naznačena i dio su opisa radnog mjesta ili su na neki drugi način formalizirana. Djelatnici se ne bi trebali pribojavati³⁴ aktivnosti vrednovanja, nego vrednovanje shvatiti kao mogućnost ili učenja i popravljivanja propusta ili dokazivanja svoga dobrog rada. Aktivnosti vezane uz vrednovanje trebaju postati dijelom svakodnevnih aktivnosti djelatnika, a većina odluka u knjižnici treba biti utemeljena upravo na podacima prikupljenim vrednovanjem. Međutim, budući da metodologija i tehnika prikupljanja podataka za većinu djelatnika može biti novo i nepoznato područje, organizacija treba planirati i osigurati vrijeme za pouku i vježbu djelatnika.

³³ Stoga organizacije s autoritarnom upravom nisu pogodne za razvoj kulture vrednovanja jer imaju strogo centraliziranu strukturu koja ne dopušta slobodnu razmjenu podataka i informacija, neophodnu za kulturu vrednovanja. Vidi, Lakos, Amos. Culture. Nav. dj. Str. 314.

³⁴ Najčešći strah vezan uz mjerenje bilo čijeg rada je strah zaključivanja da pojedinac ne radi dovoljno odnosno da radi loše, što za sobom povlači smanjenje plaće ili čak gubitak radnog mjesta.

- Prikupljanje podataka (uključujući i povratne informacije od korisnika) u organizaciji je rutinizirano, obavlja se svakodnevno, analizira te koristi kod određivanja prioriteta, preraspoređivanje sredstava te za donošenje odluka.

Sva knjižnična dokumentacija, planovi, procedure i aktivnosti trebaju biti osmišljeni da osiguravaju kontinuiran dijalog s korisnicima na osnovi kojeg bi knjižnica neprestano bila informirana o korisničkim potrebama, iščekivanjima te (ne)uspjehu u korištenju knjižnice i njezinih usluga. Ove se informacije također trebaju obraditi i koristiti za određivanje prioriteta ustanove koji će se zatim uvrstiti u strateške dokumente organizacije.

Nakon navođenja elemenata koji ukazuju na postojanje kulture vrednovanja u nekoj organizaciji, krenut ćemo na raspravu o kulturi vrednovanja u hrvatskim knjižnicama.

3.1. Kultura vrednovanja u hrvatskim knjižnicama – analiza stanja

Kada govorimo o hrvatskim knjižnicama, kako narodnim, tako i visokoškolskim, ne možemo nažalost govoriti o postojanju kulture vrednovanja. Razlozi za to su višestruki i opisivani u ranijim radovima,³⁵ ali najvažniji su dakako ti da financijeri od knjižnica do sada u pravilu nisu tražili da opravdavaju svoje poslovanje, te da knjižnice nisu osjećale ugrozu svoga opstanka. Sada je stanje značajno promijenjeno, visokoškolske knjižnice kao sastavni dijelovi visokih učilišta prolaze vanjsko vrednovanje koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), a u ime Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta³⁶ dok se narodne knjižnice, ovisne o financiranju lokalne uprave, nose s problemom smanjenog proračuna i opasnošću smanjivanja broja djelatnika. Zbog toga je interes za tematiku mjerenja uspješnosti poslovanja

³⁵ Vidi Petr Balog, Kornelija. Akademske knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104. Također, Plaščak, Bernardica ; Kornelija Petr Balog. Per aspera ad astra : trnovit put jedne fakultetske knjižnice prema kvaliteti. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 1/2(2011), 67-92., te Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

³⁶ Više na tu temu u: Plaščak, Bernardica; Kornelija Petr Balog. Nav. dj. Str. 69-71.

posebno narastao u hrvatskoj knjižničarskoj zajednici u posljednjih 7-8 godina, čemu svjedoči i posjećenost posljednjega okruglog stola na temu vrednovanja, organiziranog u travnju 2011. u Zagrebu.³⁷ Međutim, interes je jedno, a kultura vrednovanja nešto posve drugo. U ovom ćemo poglavlju pokušati analizirati stanje u hrvatskim knjižnicama (narodnim, visokoškolskim) i utvrditi koje elemente kulture vrednovanja naše knjižnice posjeduju, a koje ne.

Prvi element kulture vrednovanja iz prethodnog poglavlja navodi:

- Poslanje, poslovanje i poslovna politika knjižnice trebaju biti usmjereni prema van, odnosno, treba im biti za cilj omogućiti korisniku da zadovolji svoju potrebu za informacijama.

Hrvatske knjižnice, jednim dijelom, uopće nisu prisutne na internetu, nemaju svoju mrežnu stranicu, a jedan broj manjih knjižnica (narodnih, visokoškolskih) ima neažurne, statične mrežne stranice. Dakle, već sama činjenica da kod mnogih hrvatskih knjižnica njihovi sadržaji i dokumentacija nisu na mreži, govori o nedostupnosti i netransparenčnosti njihovog poslovanja. Nadalje, mnoge knjižnice koje i imaju svoje mrežne stranice, uopće nemaju definirano poslanje,³⁸ ili su elementi poslanja prikriveni u nekim drugim dokumentima.³⁹ Također, istraživanje provedeno u sklopu znanstvenog projekta *Vrednovanje knjižničkih službi i usluga : narodne i akademske knjižnice*⁴⁰ na uzorku od 245 narodnih i visokoškolskih knjižničara govori da tek 29 posto (njih 70) izjavljuje da knjižnica ima definirano i objavljeno poslanje, 11 posto (njih 26) izjavljuje da knjižnica ima poslanje, ali ga nije obznanila, dok čak 60 posto ispitanika smatra da knjižnica ili trenutno radi na sastavljanju poslanja, uopće na tome ne radi, ne znaju, a značajan je postotak i onih koji su ovo pitanje preskočili – čak 16 posto odnosno njih 40. Slika 2 donosi postotke za sve kategorije odgovora:

³⁷ Radi se o zajedničkom okruglom stolu dviju komisija HKD-a: 4. okruglom stolu 'Knjižnice i suvremeni menadžment : upravljanje i organizacija svakodnevnog posla' Komisije za upravljanje i 2. okruglom stolu 'Od statistike do pokazatelja uspješnosti' Komisije za statistiku i pokazatelje uspješnosti. Okrugli stol održan je 08. travnja 2011. godine i zabilježio je iznimno visok odaziv sudionika.

³⁸ Za vrijeme rasprave i zaključaka okruglog stola iz 2011. godine, zatraženo je da ruku dignu knjižničari čije knjižnice imaju sastavljeno poslanje – ruku je diglo tek njih 4-5 (od ukupno 100-tinjak sudionika skupa).

³⁹ Kao što je primjer gradske knjižnice u Virovitici, gdje se ti elementi mogu pronaći u Riječi ravnatelja ili knjižnice u Vinkovcima, gdje je to prikriveno u Općim podatcima o knjižnici.

⁴⁰ Osnovne informacije o projektu mogu se pronaći na stranicama Ministarstva, znanosti i sporta. Dostupno na: <http://zprojekti.mzos.hr/page.aspx?pid=96&lid=1&progID=363&projID=1595>. [citirano: 2011-08-24]



Slika 2. Postojanje definiranog poslanja u hrvatskim narodnim i visokoškolskim knjižnicama

Prema rezultatima ovog istraživanja, vidljivo je da mnogo hrvatskih knjižnica uopće nema definirano poslanje, što znači da uopće još nisu počele ni planski razmišljati o svojim aktivnostima i smjeru u kojem žele ići. Nisu si postavile ciljeve niti zadatke te stoga nemaju ni mjerilo uspjeha. Naime, jedna od najjednostavnijih definicija uspješnog poslovanja je ona koja kaže da se treba usporediti ono što ustanova čini (poslovanje) s onim što je obećala činiti (poslanje). Knjižnice koje poslanja nemaju, nemaju s čime uspoređivati svoje poslovanje.

Međutim, kako jedan manji dio hrvatskih knjižnica ipak ima poslanje na svojim mrežnim stranicama, bila je moguća analiza elemenata tog poslanja te uvidjeti zadovoljavaju li knjižnice prvom elementu kulture vrednovanja – odnosno, jesu li u svoje poslanje ugradile želju da zadovolje korisničke potrebe. Za ovu je svrhu analizirano poslanje jedne narodne i jedne visokoškolske knjižnice. Odabrali smo poslanje Gradske knjižnice Rijeka⁴¹ i ono glasi: Naša misija jest:

⁴¹ Dostupno na: <http://www.gkri.hr/Home.aspx?PageID=24> [citirano: 2011-08-25].

- stvoriti mogućnost svim građanima (prvenstveno Rijeke i Primorsko goranske županije) da čitaju, uče, saznavaju, budu obaviješteni, da jačaju svoje osobne kulturne, duhovne i demokratske potencijale, da upoznaju i koriste dobrobiti novih informacijskih tehnologija, da kreativno, kvalitetno i slobodno provode svoje vrijeme... i to bez obzira na njihovu dob, spol, društveni status, naciju, vjeru, rasu...
- biti potpora društvenom uključivanju svih marginaliziranih skupina građana
- promicati hrvatsku književnost i kulturne vrijednosti
- jačati vrijednosti multikulturalnog društva.

Za primjer poslanja visokoškolske knjižnice odabrali smo poslanje knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku⁴² koje kaže:

Poslanje knjižnice Filozofskoga fakulteta je omogućiti slobodan pristup knjižnim i neknjižnim izvorima informacija potrebnim studentima i znanstveno-nastavnom osoblju Filozofskoga fakulteta u Osijeku s ciljem izvršavanja nastavnih planova i programa kolegija pojedinačnih studija, te u istraživačkom i nastavnom radu. Cilj nam je razvijati informacijsku pismenost i kritičko mišljenje, poticati kod studenata želju za učenjem i istraživanjem, pružati podršku u održavanju nastave, kao i omogućiti primjerene uvjete za znanstveni i istraživački rad znanstveno-nastavnog osoblja.

Kao što se može vidjeti iz ova dva poslanja (pored očite neujednačenosti nazivlja, što nije povezano s činjenicom da se radi o različitim tipovima knjižnica, nego s time da je ovo relativno nova tematika za hrvatsko knjižničarstvo) i jedno i drugo naglašava usmjerenost knjižnice prema van odnosno prema svojim korisnicima u isticanju zadovoljavanja njihovih potreba za informacijama, pored svega ostaloga. Stoga možemo zaključiti da ove dvije knjižnice udovoljavaju prvom preduvjetu i posjeduju prvi element kulture vrednovanja.

Drugi preduvjet kulture vrednovanja glasi:

- Strateški planovi i ciljevi knjižnice sadrže informaciju o načinima mjerenja uspješnosti knjižnice.

Za raspravu o tome sadrže li strateški planovi i ciljevi knjižnice informaciju o načinima mjerenja uspješnosti, trebalo je pregledati neke od tih dokumenata. Međutim, već je ranije istaknuto da samo neke od hrvatskih knjižnica posjeduje izjavu o poslanju. Sad smo ustanovili da je još manje onih koje uz izjavu o poslanju na mrežu stavljaju i ostale svoje strateške planove. Tako smo

⁴² Dostupno na: <http://web.ffos.hr/knjiznica/?id=1> [citirano: 2011-08-25].

samo kod dvije gradske knjižnice Gradske knjižnice Zadar i Gradske knjižnice Rijeka uspjeli pronaći ciljeve njihovog djelovanja, a ovdje donosimo one zadarske⁴³ koji glase:

Iz našega poslanja proizlaze osnovni ciljevi djelovanja Gradske knjižnice Zadar:

- da bude općepoznato kulturno središte grada
- da bude istinsko središte zajednice
- da bude privlačno mjesto za rad, igru i druženje
- da podrži obrazovanje korisnika svih dobi
- da izgrađuje kvalitetne i raznolike zbirke na različitim medijima
- da omogući dostupnost svim vrstama informacija o građi koju Knjižnica posjeduje kao i o onoj koja nije u njezinu vlasništvu
- da potiče korištenje mrežnih izvora i usluga, poglavito oblikovanjem i održavanjem mrežnih stranica Knjižnice
- da oblikuje i nudi usluge i onim korisnicima koji nisu u mogućnosti doći u Knjižnicu
- da pridonosi razvoju knjižničarske struke.

I dok je hvalevrijedno da su ove knjižnice uvidjele potrebu da i dodatne dokumente stave na mrežu i na taj način obznane svojim zainteresiranim dionicima (za ostale knjižnice ne možemo biti sigurni, ali za pretpostaviti je da nisu ni izradile te dokumente), iz ovog primjera (ali i iz riječkog kojeg zbog opsega ovdje nismo uključili⁴⁴) možemo iščitati da knjižnica nije predvidjela provođenje aktivnosti mjerenja svoga poslovanja. Odnosno, ako je te aktivnosti i predvidjela, nije ih uključila u ovaj strateški dokument, a iznimno je važno da se ta aktivnost formalizira i javno obznani jer na taj se način ističe predanost i obveza knjižnice toj vrsti aktivnosti.

Sljedeća dva preduvjeta obradit ćemo zajedno:

- Vodstvo ustanove podržava i financijski prati aktivnosti vezane uz mjerenje uspješnosti poslovanja.
- Prikupljanje podataka (uključujući i povratne informacije od korisnika) u organizaciji je rutinizirano, obavlja se svakodnevno, analizira te koristi kod određivanja prioriteta, preraspoređivanje sredstava te za donošenje odluka.

⁴³ Dostupno na: <http://www.gkzd.hr/onama.php> [citirano: 2011-08-25].

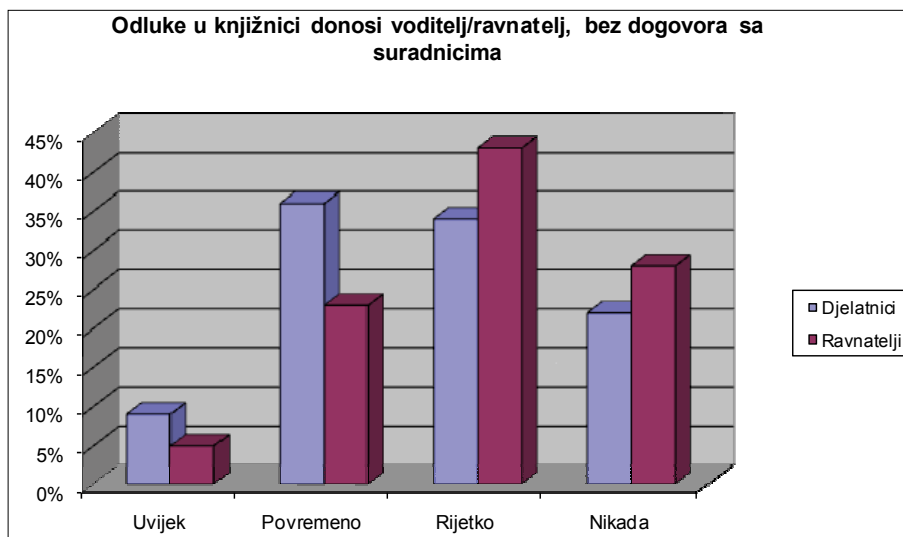
⁴⁴ Riječki se ciljevi mogu pronaći u dokumentu Programna osnova za novu zgradu Gradske knjižnice Rijeka : projektni zadatak (idejno rješenje). Rijeka : Gradska knjižnica, 2005. Dostupno na: <http://www.gkri.hr/docs/gkriHR/documents/21/1.0/Original.pdf> [citirano: 2011-08-25].

Ako bismo pod sintagmom ‘vodstvo ustanove’ podrazumijevali voditelja knjižnice (posebice visokoškolske, budući da je ona knjižnica u sastavu i čelnik njezine ustanove je dekan ili rektor), možemo zaključiti na temelju podataka preuzetih iz intervjua s čelnicima narodnih i visokoškolskih knjižnica u Hrvatskoj⁴⁵ da otprilike polovica ispitanika (razgovaralo se s čelnicima četrnaest visokoškolskih i šest narodnih knjižnica) u svojim knjižnicama redovito provodi neki oblik prikupljanja mišljenja korisnika.⁴⁶ Budući da se ovakvo što ne bi moglo provoditi bez znanja, a vrlo vjerojatno i poticaja čelnika knjižnice, možemo zaključiti da u tim knjižnicama vodstvo potiče prikupljanje podataka o iščekivanjima, mišljenjima, stavovima, željama i zadovoljstvu/ nezadovoljstvu svojih korisnika.

Kod ranijeg opisa tipova kultura prema modelu CVF, opisani su i različiti stilovi rukovođenja. Pa je tako za klansku kulturu karakterističan mentorski odnos, dok je kod, primjerice, hijerarhijske rukovoditelj u pravilu dobar organizator i koordinator. U našem smo anketnom istraživanju pitali djelatnike i njihove ravnatelje o načinu donošenja odluka u knjižnici – zanimalo nas je u kojem omjeru ravnatelji sami donose odluke, a u kojem se savjetuju sa suradnicima. Dakako da stupanj konzultiranja suradnika (karakteristika klanske kulture) govori u prilog boljoj međuljudskoj klimi u knjižnici, osnaživanju djelatnika, povećavanju njihovog samopoštovanja i važnosti, povećavanjem stupnja odgovornosti prema poslu, te u konačnici, možda boljoj prijemčivosti za uvođenje kulture vrednovanja. Slika 3 prikazuje rezultate za upit o načinu donošenja odluka u knjižnici. Kao što se može vidjeti, postoji određeno neslaganje u mišljenjima između djelatnika i ravnatelja knjižnica, ali ne u nekakvoj značajnoj statističkoj mjeri. Najveći broj djelatnika smatra da njihovi ravnatelji povremeno donose odluke samostalno (njih 38 odnosno 36 posto), dok većina ravnatelja smatra da to čine vrlo rijetko (njih 43 odnosno 43 posto). Ova mala razlika u percepciji je opravdana, ali benigna. Ono što je važno jest da su i jedni i drugi relativno složni i da je najmanje onih koji smatraju da voditelj knjižnice odluke donosi sam.

⁴⁵ Vidi Petr Balog, Kornelija; Martina Dragija Ivanović; Kristina Feldvari. Percepcija kvalitete ‘iznutra’: razgovori s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 1-24.

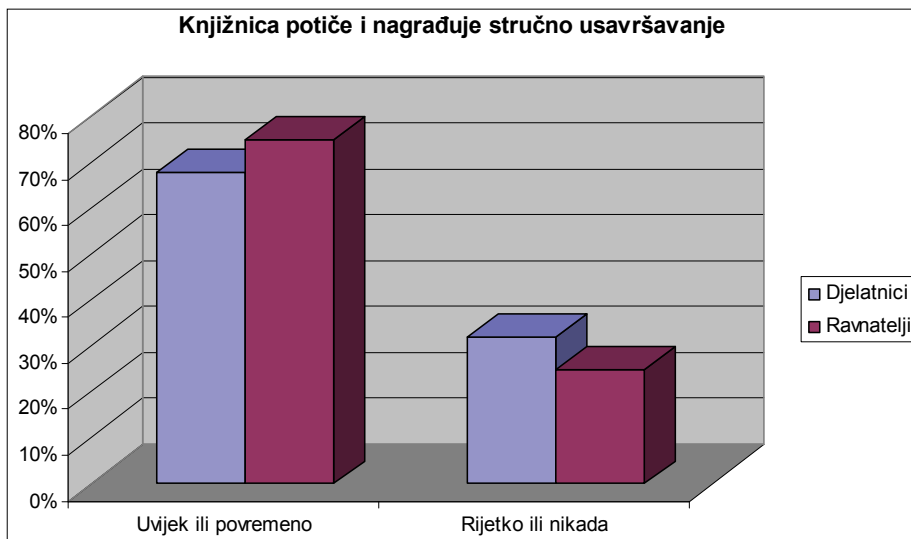
⁴⁶ Članak navodi podatak o 43 posto visokoškolskih i 50 posto narodnih knjižnica. Isto, 18.



Slika 3. Način donošenja odluka u uzorku – mišljenje djelatnika i ravnatelja knjižnica

Za sada nemamo podatke nagrađuju li ravnatelji, i kako, svoje djelatnike koji ulažu posebne napore u mjerenje uspješnosti poslovanja odnosno prikupljanje statističkih podataka. Međutim, ono za što imamo dokaz je da relativno visok postotak knjižnica u našoj zemlji omogućuje daljnje usavršavanje svojim djelatnicima, što u konačnici rezultira visokim stupnjem zadovoljstva i motivacijom djelatnika.⁴⁷ A svi smo svjesni veze zadovoljnog i motiviranog djelatnika s jedne i zadovoljnog korisnika s druge strane.

⁴⁷ Vidi Petr Balog, Kornelija, Martina Dragija Ivanović; Kristina Feldvari. Nav. dj., 19.

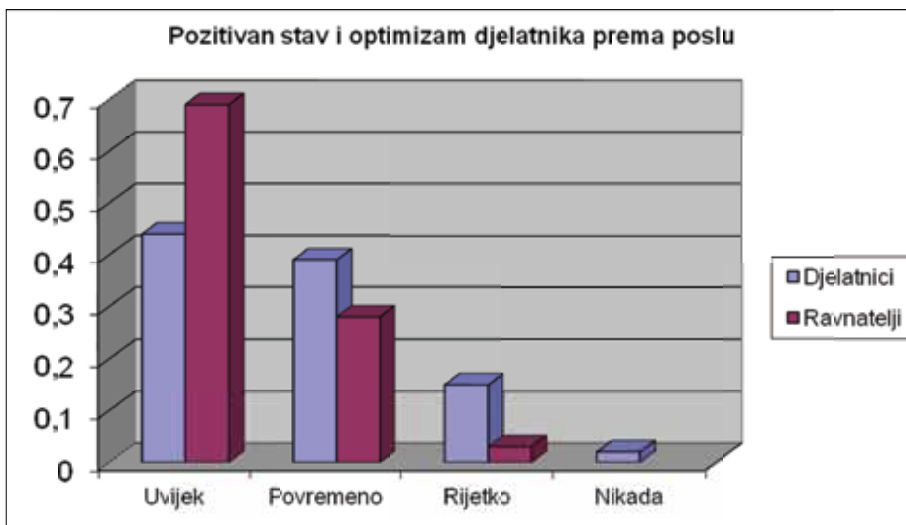


Slika 4. Stručno usavršavanje djelatnika u uzorku – mišljenje djelatnika i ravnatelja knjižnica

Kao što se može iščitati iz Slike 4, i djelatnici (njih 72 ili 68 posto) i ravnatelji (njih 74 ili 75 posto) slažu se oko toga da njihove knjižnice uvijek ili povremeno potiču i nagrađuju stručno usavršavanje.

Shodno tome, zanimljivi su podaci za zadovoljstvo i optimizam djelatnika koje smo prikupili istraživanjem u sklopu projekta. Kroz razgovore s voditeljima knjižnica saznali smo da su u većini slučajeva zadovoljni svojim poslom, a moguće nezadovoljstvo bilo je češće izraženo kod visokoškolskih (kao rezultat maćehinskog odnosa uprave odnosno osnivača prema njima), a rjeđe kod narodnih knjižničara (tek je jedan iskazao želju za promjenom radnog mjesta i to poglavito kao rezultat narušenih međuljudskih odnosa u toj knjižnici).⁴⁸ Podaci o stavu djelatnika prema poslu, prikupljeni anketnim upitnikom, mogu se vidjeti na Slici 5.

⁴⁸ Isto, 18.



Slika 5. Pozitivan stav i optimizam djelatnika prema poslu

Naši podaci svjedoče da postoji određen nesklad u mišljenjima djelatnika i ravnatelja o tome koliko su djelatnici optimistični i koliko iskazuju pozitivan stav prema poslu. Slika 5 pokazuje da ravnatelji, možemo reći, donekle romantično gledaju na svoje suradnike i češće smatraju da su zadovoljni (njih 70 ili 69 posto), te uopće ne smatraju da ima djelatnika nezadovoljnih svojim poslom u knjižnici. S druge strane, iako većina djelatnika iskazuje pozitivan stav (njih 47 ili 44 posto), to je tek malih 5 posto više od one skupine koja smatra da je samo povremeno optimistična (njih 41 ili 39 posto). Također, postoji određen broj djelatnika koji će vrlo vjerojatno pokušati promijeniti posao jer izjavljuju da uopće nemaju pozitivan stav niti osjećaju optimizam prema poslu koji rade (njih 2 ili 2 posto).

Što se tiče preduvjeta koji nalaže da se podaci o korisnicima moraju prikupljati svakodnevno, da ti poslovi i te aktivnosti moraju ući u rutinski dio poslova svakog djelatnika, a ne se smatrati dodatnim naporom, kod naših knjižnica postoje naznake da su počele prikupljati podatke o korisnicima, o njihovim željama, mišljenjima, stavovima, problemima i sl. Međutim, nije jasno jesu li to postale rutinske aktivnosti, a još manje služe li podaci prikupljeni na taj način za određivanje prioriteta ili donošenje odluka. Kao što je već ranije navedeno, razgovori s ravnateljima otkrivaju da gotovo polovica knjižnica iz uzorka provodi nekakav oblik prikupljanja podataka o svojim korisnicima.

Ti se podaci prikupljaju na različite načine: od statističkih podataka, preko knjiga žalbi i kutija za prijedloge do istraživanja zadovoljstva anketnim upitnicima.⁴⁹ Međutim, ono što se ne razabire jest rade li knjižnice to stalno ili ne.⁵⁰ Za pretpostaviti je da su knjižnice započele s ovim aktivnostima,⁵¹ a daljnja istraživanja i projekti trebaju otkriti jesu li s njima i nastavile i koliko su im predane. Još je manje vidljivo koliko knjižnice te podatke koriste da doista nešto promijene i poprave u svome poslovanju. Jedan od primjera visokoškolske knjižnice koja je jasno definirala učestalost provođenja ankete o zadovoljstvu korisnika je Knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku koja je anketu odlučila provoditi svake tri godine.⁵²

Za kraj ove kratke analize ostavili smo još jedan element za koji smatramo da nedostaje našim knjižnicama. Radi se o sljedećem elementu:

- Zaposlenici su svjesni vrijednosti mjerenja i prikupljanja podataka i to rade svakodnevno. Zaduženja pojedinca ili skupine su jasno naznačena i dio su opisa radnog mjesta ili su formalizirana na neki drugi način.

⁴⁹ Isto.

⁵⁰ Neki izvori predlažu, primjerice, da se ispitivanje zadovoljstva korisnika obavlja svake do svake druge godine. Vidi Hernon, Peter; John R. Whitman. *Delivering satisfaction and service quality a customer-based approach for libraries*. Chicago ; London : American Library Association. Str. 41. Također, brojni su primjeri svjetskih knjižnica (Australija, Velika Britanija, Amerika) koje ističu da svoje istraživanje zadovoljstva korisnika provode svake dvije godine. Vidi: *Library client satisfaction survey / University of Melbourne*. Dostupno na: http://www.informationfutures.unimelb.edu.au/feedback/client_satisfaction_survey [citirano: 2011-08-30], *Library client satisfaction survey 2010 / University of Wollongong*. Dostupno na: <http://www.library.uow.edu.au/surveys/UOW092446.html> [citirano: 2011-08-30], West, Christopher. *A survey of surveys*. // *SCONUL Newsletter* 31 (Spring 2004), str. 19, *Library director's blog*. Dostupno na: <http://livermorelibrarydirector.blogspot.com/2008/08/september-2008-library-and-city-score.html> [citirano: 2011-08-30] (ravnateljica Livermore Public Library u Kaliforniji), da spomenemo samo neke od izvora koji navode dvogodišnje provođenje ankete.

⁵¹ Gradska knjižnica u Zadru je primjer narodne knjižnice koja nastoji svoje poslovanje učiniti iznimno transparentnim za sve zainteresirane dionike te mnogo svojih dokumenata stavlja na mrežne stranice knjižnice (poput godišnjih izvještaja, pravilnika i sl.). Tu je moguće pronaći i dva dokumenta koja govore o istraživanju korisnika knjižnice iz 2001. i 2009. godine. I dok je ovo iznimno pohvalno, ne možemo iščitati jesu li ova dva istraživanja planirana, odnosno planira li knjižnica istraživati potrebe i zadovoljstvo svojih korisnika svakih osam godina (što je po mišljenju stručnjaka prerijetko), te hoće li sljedeće anketiranje uslijediti 2017. ili neće. Zapravo, budući da ni jedno istraživanje nije provela sama knjižnica nego vanjski, i to različiti, dionici (prvo su proveli Tatjana Aparac-Jelušić, Boris Badurina i Martina Dragija-Ivanović, a drugo Odjel za sociologiju Sveučilišta u Zadru), upitna je stalnost prikupljanja podataka o korisnicima. Vidi: *O nama*. / Gradska knjižnica Zadar. Dostupno na: <http://www.gkzd.hr/onama.php> [citirano: 2011-08-30]

⁵² Plašćak, Bernardica ; Kornelija Petr Balog. Nav. dj. Str. 89.

I premda u pojedinim knjižnicama pojedinci⁵³ mogu biti svjesni važnosti mjerenja i prikupljanja podataka, smatramo da je to premali broj da bi se ovdje spominjao. Jedan od najvažnijih razloga za to je što ti poslovi nisu obuhvaćeni njihovim formalnim opisom poslova, za aktivnosti mjerenja i prikupljanja podataka, a posebice one koje slijede: obrade i analize podataka, knjižnica nije odvojila i posebno predvidjela vrijeme u sklopu radnog vremena. Dakle, ukoliko to knjižničari rade, samoinicijativno ili po nalogu čelništva ustanove, to znači da te poslove rade povrh svih ostalih poslova koja su im u zaduženju, i nerijetko se događa da te poslove onda obavljaju u svoje slobodno vrijeme. Drugim riječima, ukoliko zaposlenik i smatra da je prikupljanje ovakvih podataka korisno i važno za njegovu ustanovu, rijetko će to netko samoinicijativno raditi jer to znači dodatan napor i žrtvovanje slobodnog vremena, koje će rijetko biti nagrađeno (osim možda priznanja za dobar rad). S ovim u vezi je i problem svih naših knjižnica koje su obuhvaćene našim istraživanjem u sklopu projekta, koje kao jedan od gorućih problema ističu upravo nedostatak djelatnika⁵⁴ – knjižnicama nedostaju knjižničari za obavljanje onih temeljnih tekućih poslova, a mjerenje i vrednovanje se trenutačno još uvijek vidi tek kao nadogradnja, nešto što će se raditi u knjižnici kad se za to ispune uvjeti.

4. Zaključak

Cilj ovoga rada bio je pojasniti koncept kulture vrednovanja te na temelju analize odabranih primjera iz hrvatskog knjižničarstva ustanoviti posjeduju li hrvatske knjižnice neke od elemenata koji ukazuju na prisutnost te vrste kulture u organizaciji. Primjeri za ilustraciju i potvrdu naših zaključaka preuzeti su dijelom iz znanstvenog projekta *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice*, dijelom iz literature, a dijelom preuzimani s mrežnih stranica hrvatskih knjižnica.

Kao uvod u temu članka donosi se definicija i pojašnjenje samog pojma organizacijska kultura te modela Competing Values Framework (CVF) na temelju kojeg se organizacijska kultura dijeli na četiri osnovna arhetipa: klansku, adhokratsku, natjecateljsku i hijerarhijsku. Nadalje, članak pojašnjava i definira kulturu vrednovanja te na temelju brojnih primjera pokušava dati odgovor na pitanje: posjeduju li hrvatske knjižnice kulturu vrednovanja ili ne.

⁵³ Moramo napomenuti da je često taj pojedinac upravo čelna osoba te knjižnice. Ili možda djelatnik koji za potrebe svog školovanja i pisanja završnog rada (primjerice, disertacije na doktorskom studiju) ulaže posebne napore u ove aktivnosti.

⁵⁴ Petr Balog, Kornelija, Martina Dragija Ivanović; Kristina Feldvari. Nav. dj. Str. 17.

Pa tako, od sveukupno pet nabrojanih elemenata kulture vrednovanja, rezultati naše analize pokazuju da hrvatske knjižnice, kako narodne tako i visokoškolske, posjeduju djelomične dokaze za barem tri elementa. Naravno, moramo istaknuti da to znači da smo uspjeli pronaći dokaze (projektom) za postojanje više od dvije-tri knjižnice koje te elemente doista i posjeduju. Elementi za koje smo u ovom radu zaključili da su prisutni u našim knjižnicama (napominjemo ponovno, samo djelomično), jesu ovi elementi:

- Poslanje, poslovanje i poslovna politika knjižnice trebaju biti usmjereni prema van, odnosno, treba im biti za cilj omogućiti korisniku da zadovolji svoju potrebu za informacijama.
- Vodstvo ustanove podržava i financijski prati aktivnosti vezane uz mjerenje uspješnosti poslovanja.
- Prikupljanje podataka (uključujući i povratne informacije od korisnika) u organizaciji je rutinizirano, obavlja se svakodnevno, analizira te koristi za kod određivanja prioriteta, preraspoređivanje sredstava te za donošenje odluka.
- Elementi koje nismo pronašli kod naših knjižnica jesu:
- Strateški planovi i ciljevi knjižnice sadrže informaciju o načinima mjerenja uspješnosti knjižnice.
- Zaposlenici su svjesni vrijednosti mjerenja i prikupljanja podataka i to rade svakodnevno. Zaduženja pojedinca ili skupine su jasno naznačena i dio su opisa radnog mjesta ili su formalizirana na neki drugi način.

Na temelju analize i rezultata prikupljenih literaturom, projektom i podacima s mrežnih stranica knjižnica, možemo zaključiti da postoje pokazatelji o začecima kulture vrednovanja u nekim od hrvatskih narodnih i visokoškolskih knjižnica. Dakako, postoji još uvijek mnogo knjižnica koje ne samo da nemaju napravljeno i javno dostupno poslanje, nego nemaju ni mrežnu stranicu. Nadalje, hrvatske knjižnice još uvijek imaju problema s usustavljivanjem prikupljanja jedinstvenih statističkih podataka za sve vrste knjižnica,⁵⁵ a problem koji se stalno proteže kroz istraživanja hrvatskih knjižnica je problem

⁵⁵ O važnosti prikupljanja nacionalne knjižnične statistike govori i IFLA-in Manifest o knjižničnoj statistici. Dostupno na: http://www.ifla.org/files/statistics-and-evaluation/publications/library-statistics-manifesto-hr_0.pdf [citirano: 2011-08-31]. Trenutačno, naporima Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, među hrvatskim narodnim knjižnicama prikupljaju se statistički podaci koji se zatim u Zavodu obrađuju i javno objavljuju. Međutim, ovaj je projekt tek u začecima, a sljedeći je korak da se to isto napravi i za visokoškolske te ostale tipove knjižnica te da Hrvatska doista može govoriti o postojanju nacionalne knjižnične statistike. Ta statistika u konačnici treba postati i osnova za benchmarking projekte, kakvi već postoje u svijetu.

s nedostatkom djelatnika. Za ovu temu ova zadnja stavka ima poseban značaj jer to znači da knjižnice, čak i ukoliko žele svoju postojeću kulturu pretvoriti u kulturu vrednovanja, mogu zastati upravo na činjenici da nemaju dovoljno djelatnika koje mogu prerasporediti na poslove vrednovanja, a pritom ne zanemare temeljne dužnosti koje knjižnica ima prema zajednici i društvu.

Da bismo mogli govoriti o kulturi vrednovanja u hrvatskim knjižnicama potrebno je, očito, učiniti mnogo toga: između ostalog, knjižnice trebaju napraviti svoje temeljne strateške dokumente, trebaju ih objaviti svojim zainteresiranim dionicima, u te dokumente trebaju kao sastavni čimbenik ubaciti i element o stalnom mjerenju uspješnosti te mjere uspješnosti po kojima će javnost suditi o njihovoj uspješnosti poslovanja. Nadalje, knjižnice trebaju planirati poslove mjerenja i prikupljanja podataka i to uključiti u nove opise poslova svojih djelatnika; a posebno je važno planirati vrijeme i za dodatno obrazovanje i usavršavanje djelatnike za metode i tehnike prikupljanja i obradbe podataka.

Kao što se iz ovog rada može iščitati, hrvatske su knjižnice 'pred vratima' kulture vrednovanja, rekli bismo. Ali, da bi se ta vrata otvorila i da bismo prekoračili preko praga, potrebno je uložiti još mnogo napora i volje. Međutim, po interesu hrvatske knjižnične zajednice za teme vrednovanja, mišljenja smo da postoji dobra volja i velika motivacija za velik posao koji je pred nama.

LITERATURA

Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2006.

Cullen, Rowena. Does performance measurement improve organizational effectiveness? : a post-modern analysis. // Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Newcastle upon Tyne : Information North, 1998. Str. 3-20.

Davies, Huw T. O.; Sandra M. Nutley; Russell Mannion. Organisational culture and quality of health care. // Quality in Health Care 9(2000), 111-119.

Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

Goffe, Rob; Gareth Jones. The character of a corporation. London : Harper Business, 1998.

Goodman, Eric A.; Raymond F. Zammuto; Blair D. Gifford. The competing values framework : understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. // *Organizational Development Journal* 19, 3(2001), 58-68.

Hernon, Peter; John R. Whitman. Delivering satisfaction and service quality : a customer-based approach for libraries. Chicago ; London : American Library Association.

Hofstede, Geert H. Culture consequences : international differences in work-related values. London : Sage Publications, 1980.

Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Organizational cultures of libraries as a strategic resource. // *Library Trends* 53, 1(2004), 33-53.

Lakos, Amos. Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. // *Proceedings of the Fourth Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Service*, 12 to 16 August 2001. New Castle : University of Northumbria, 2002, str. 311-20.

Lakos, Amos. Evidence-based library management : the leadership challenge. // *portal: Libraries and the Academy* 7, 4(2007), 431-450.

Lakos, Amos; Shelly Phipps. Creating a culture of assessment : a catalyst for organizational change. // *portal: Libraries and the Academy* 4, 3(2004), 345-361.

Library client satisfaction survey / University of Melbourne. Dostupno na: http://www.informationfutures.unimelb.edu.au/feedback/client_satisfaction_survey [citirano: 2011-08-30].

Library client satisfaction survey 2010 / University of Wollongong. Dostupno na: <http://www.library.uow.edu.au/surveys/UOW092446.html> [citirano: 2011-08-30].

Library director's blog. Dostupno na: <http://livermorelibrarydirector.blogspot.com/2008/08/september-2008-library-and-city-score.html> [citirano: 2011-08-30].

Manifest o knjižničnoj statistici. Dostupno na: http://www.ifla.org/files/statistics-and-evaluation/publications/library-statistics-manifesto-hr_0.pdf [citirano: 2011-08-31].

Martin, Joanne. Cultures in organizations : three perspectives. Oxford : Oxford University Press, 1992.

O nama / Gradska knjižnica Zadar. Dostupno na: <http://www.gkzd.hr/onama.php> [citirano: 2011-08-30].

Organizational culture. // *Symphony Orchestra Institute* [citirano: 2011-05-27]. Dostupno na: <http://www soi.org/reading/change/culture.shtml>

Ott, J. Steven. The organizational culture perspective. Chicago : Dorsey, 1989.

Petr Balog, Kornelija. Akademske knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104.

Petr Balog, Kornelija; Martina Dragija Ivanović; Kristina Feldvari. Percepcija kvalitete 'iznutra' : razgovori s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 1-24.

Plaščak, Bernardica ; Kornelija Petr Balog. Per aspera ad astra : trnovit put jedne fakultetske knjižnice prema kvaliteti. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 1/2(2011), 67-92.

Programska osnova za novu zgradu Gradske knjižnice Rijeka : projektni zadatak (idejno rješenje). Rijeka : Gradska knjižnica, 2005.

Dostupno na: <http://www.gkri.hr/docs/gkriHR/documents/21/1.0/Original.pdf> [citirano: 2011-08-25].

Quinn, Robert E.; John R. Kimberly. Paradox, planning and perseverance : guidelines for managerial practice. // Managing organizational transitions / J. R. Kimberly, R. E. Quinn (ur.). Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1984. Str. 295-313.

Quinn, Robert E.; John Rohrbaugh. A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis. // Management Science 29, 3(1983), 363-377.

Schein, Edgar. Organizational culture. // American Psychologist 45, 2(1990), 109-119.

Schein, Edgar. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

Schein, Edgar. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.

Stoffle, Carla J.; Robert Renaud; Jerilyn R. Veldof. Choosing our futures. // College and Research Libraries 57, 3(1996), 213-225.

Wallach, Ellen J. Individuals and organization: the cultural match. // Training and Development Journal 38, 2(1983), 28-36.

West, Christopher. A survey of surveys. // SCONUL Newsletter 31 (Spring 2004), 18-22.