

KNJIŽNICE GRADA ZAGREBA I ODGOVOR NA IZAZOVE VREMENA

ZAGREB CITY LIBRARIES AND THEIR RESPONSE TO CURRENT CHALLENGES

Višnja Cej

Knjižnice grada Zagreba
visnja.cej@kgz.hr

Ivana Faletar Horvatić

Knjižnice grada Zagreba
ivana.faletar@kgz.hr

Janja Maras

Knjižnice grada Zagreba
janja.maras@kgz.hr

UDK / UDC [027.022:005.7]:616.2-
044.372(497.5 Zagreb)
Stručni rad / Professional paper
Primljeno / Received: 17. 12. 2020.
Prihvaćeno / Accepted: 8. 2. 2021.

Sažetak

Cilj. Cilj je ovog rada predstavljanje primjera dobre prakse kriznog upravljanja i knjižničnog poslovanja Knjižnica grada Zagreba tijekom 2020. godine, posebice u samom jeku potpune obustave rada svih kulturnih djelatnosti.

Pristup/metodologija. Osim pregleda usluga za korisnike koje su se pružale kontinuirano, u radu će detaljno biti prikazani primjeri dobre prakse iz poslovanja, osmišljeni i uvedeni u vrlo kratkom vremenu u nastojanju da se zadovolje brojne društvene, kulturne i obrazovne, pa čak i psihološke potrebe građana. Prikazane su i knjižnične prakse i usluge u međunarodnom kontekstu s kojima je provedena usporedba, kao i usklađenost

s preporukama međunarodnih i nacionalnih knjižničarskih udruženja te je dan pregled rezultata kvantitativne i sadržajne analize komunikacije s korisnicima putem e-pošte i objava u medijima.

Rezultati. Usporedba knjižničnih praksi i usluga u međunarodnom kontekstu te analiza usklađenosti s preporukama međunarodnih i nacionalnih knjižničarskih udruženja pokazuju visok stupanj podudarnosti i usklađenosti, dok su rezultati kvantitativne i sadržajne analize komunikacije s korisnicima i objava u medijima potvrdili opravdanost korištenog modela kriznog upravljanja i komunikacije.

Praktična primjena. Mogućnost praktične primjene prikazanih primjera dobre prakse kriznog upravljanja i knjižničnog poslovanja te rezultata i prikaza usluga za korisnike svakako je neizmjerljivo važna za sve narodne knjižnice u Hrvatskoj.

Društveni značaj. Bolest COVID-19 nametnula je sasvim nove paradigme poslovanja, poput zatvaranja knjižnica, strogih higijenskih mjera i fizičke udaljenosti, a rad u kriznim okolnostima dodatno je otežan potresom koji je pogodio Zagreb 22. ožujka te poplavom koja se dogodila 24. srpnja 2020. godine. Rad je prilog tvrdnji da su knjižnice ustanove koje su oduvijek spremno odgovarale na raznolike društvene izazove.

Originalnost/vrijednost. Opisani primjeri dobre prakse kriznog upravljanja i komuniciranja te opisane knjižnične usluge predstavljaju značajan doprinos pregledu praksi kriznog upravljanja u narodnim knjižnicama na nacionalnoj razini te na toj razini predstavljaju vrijedan prilog za daljnju raspravu.

Ključne riječi: bolest COVID-19, Knjižnice grada Zagreba, knjižnično poslovanje, krizno upravljanje u knjižnicama, potres

Abstract

Purpose. The purpose of this paper is to present impact management and library management examples of best practices in Zagreb City Libraries during 2020, especially during full closures due to the epidemic.

Approach/methodology. Authors present an overview of the library services that were organized continuously all the time and some new ones that were introduced and implemented in order to satisfy various social, cultural, educational, and even psychological needs of their users. The abovementioned services were analyzed and compared to library services implemented on the national and international levels. The authors have also presented their example of best practice in creating high-impact communication and gave an overview of results of quantitative and content analysis of e-mail communication with users and all press releases.

Findings. The comparison of library services that were organized continuously and the new ones with library services implemented on national and international levels have shown a high level of compatibility and consistency, while the results of quanti-

tative and content analysis of communication with users and all press releases confirm reasonableness of the used model of impact management and high-impact communication.

Practical implications. Practical implications of the presented impact management and library management examples of best practice and results are immense for all public libraries in Croatia.

Social implications. The impact of COVID-19 on library management is unprecedented, causing closure of all libraries and organization of services under strict preventive measures and social distancing. The management of the Zagreb City Libraries was even more aggravated due to an earthquake that hit Zagreb in March and the floods that occurred in July. This paper supports claims that libraries have always promptly reacted to various challenges.

Originality/value. The examples of best practices used in impact management and high-impact communication, together with an overview of library services, present a valuable contribution to a related overview on the national level and for further discussion.

Keywords: COVID-19, earthquake, impact management, library management, Zagreb City Libraries

1. Uvod

Iako je moderno društvo svakodnevno suočeno s brojnim izazovima, pandemija koronavirusa SARS-CoV-2, odnosno bolesti COVID-19,¹ jedan je od najvažnijih izazova u 2020. godini na koji se pokušava odgovoriti globalno. Naime, na samom kraju 2019. godine, 31. prosinca, zabilježeni su prvi slučajevi zaraze virusnom plućnom bolesti koja se pojavila i nesmiljenom brzinom širila u Wuhanu u Kini, dok se o malo poznatom virusu saznalo tek da je 13. siječnja 2020. godine prešao kineske granice, kada je zabilježen prvi slučaj zaraze u Tajlandu.² Od tog trenutka bolest COVID-19 nezaustavljivo se širi svijetom, zbog čega je Svjetska zdravstvena organizacija 11. ožujka proglasila pandemiju bolesti COVID-19.³ U

¹ Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Koronavirus – najnoviji podatci. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/koronavirus-najnoviji-podatci/>.

² Timeline of WHO's response to COVID-19. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>.

³ Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju bolesti COVID-19 nekoliko dana nakon zabilježenog 100 000. slučaja zaraze. Usp. Timeline of WHO's response to COVID-19. Nav. dj.

sljedećem su razdoblju gotovo svakodnevno uvedene nove mjere zaštite protiv bolesti COVID-19, a svi vidovi ljudskih života, pa tako i rad kulturnih ustanova, uvelike su ograničeni i određeni propisanim mjerama i preporukama nacionalnih stožera civilne zaštite. Kako bi se suzbilo daljnje širenje bolesti COVID-19, nakon pojave prvog slučaja zaraze u Hrvatskoj, koji je zabilježen 25. veljače 2020.,⁴ Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske⁵ 19. ožujka 2020. godine donio je Odluku o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja u trajanju 30 dana.⁶ Tom je odlukom zabranjeno održavanje svih javnih događaja i okupljanja više od 5 osoba na jednom mjestu, obustavljen je rad trgovina i svih kulturnih djelatnosti (muzeji, kazališta, kina, knjižnice, čitaonice) te održavanje izložbi, revija i sajмова. Sukladno navedenoj Odluci, Knjižnice grada Zagreba obustavile su rad s korisnicima na svim lokacijama 19. ožujka.⁷

Rad u kriznim okolnostima u Knjižnicama grada Zagreba dodatno je otežan potresom magnitude 5,5 prema Richteru, koji je u nedjelju 22. ožujka u ranim jutarnjim satima uzdrmao Zagreb.⁸ Glavni i naknadni potresi uzrokovali su oštećenja većih ili manjih razmjera u svim knjižnicama mreže Knjižnica grada Zagreba, čija je sanacija bila dodatno otežana zbog epidemioloških preporuka na snazi te zbog zabrane kretanja među županijama. Nakon toga slijedi postupno prilagođavanje poslovanja Knjižnica grada Zagreba novim uvjetima koji se nameću uvođenjem, odnosno ukidanjem propisanih mjera i preporuka Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske. Još se jedan odmak i zastoj u pružanju knjižničnih usluga i rada s korisnicima dogodio nakon što je u noći s 24. na 25. srpnja uslijed intenzivne oborine na širem području grada Zagreba došlo do površinskog tečenja oborinskih i otpadnih voda, što je uzrokovalo ponajviše štete u samom centru grada Zagreba

⁴ Koronavirus.hr. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/najnovije/2-772-nova-slucaja-u-protekla-24-sata-u-bolnicama-ukupno-1-027-osoba/35>.

⁵ Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske broj: U-II-2379/2020 od 14. rujna 2019. i tri izdvojena mišljenja sudaca. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_09_105_1969.html.

⁶ Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_32_713.html.

⁷ Knjižnice grada Zagreba zatvorene do 4. svibnja 2020. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/knjiznice-grada-zagreba-zatvorene-do-4-svibnja-2020/53824>.

⁸ Nakon snažnog potresa magnitude 5,5 prema Richteru, koji je pogodio Zagreb u nedjelju 22. ožujka u 6 sati i 24 minute po lokalnom vremenu, sa žarištem na dubini oko 10 km u epicentralnom području Markuševca i Čučerja, u 7 sati i 1 minutu uslijedio je još jedan jaki potres magnitude 5,0 po Richteru, koji je bio najjači u seriji od preko 200 naknadnih potresa koji su zabilježeni u pet dana nakon glavnog potresa. Usp. Tomljenović, B. Osvrt na potres u Zagrebu 2020. godine. // Rudarsko-geološko-naftni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.rgn.unizg.hr/hr/izdvojeno/2587-osvrt-na-potres-u-zagrebu-2020-godine-autor-teksta-je-prof-dr-sc-bruno-tomljenovic>.

te posljedično, Gradskoj knjižnici.⁹ Knjižnično poslovanje i pružanje usluga koje je prethodilo uvođenju strogih epidemioloških mjera i zatvaranju knjižnica, ali i uslijedilo nakon otvaranja knjižnica te potresa i poplave detaljno je opisano u zasebnom poglavlju.

2. Knjižnično poslovanje i krizno upravljanje

Knjižnice u pružanju usluga danas kombiniraju svoje tradicionalne zadaće nabave, obrade, čuvanja i davanja na korištenje knjižnične građe s nekim novim ulogama, poput pružanja potpore informiranju, smanjivanju digitalnog jaza, cjelovitoj životnoj učenju, okupljanju djece i odraslih, društvenom uključivanju, društvenoj integraciji i društvenoj koheziji u lokalnoj zajednici. Uloga narodnih knjižnica u suvremenom društvu pažljivo se promišlja, osobito u kontekstu informacijskog društva i društvenih procesa uobičajenih za 21. stoljeće,¹⁰ ali je podložna i vanjskim utjecajima. Primjerice, dokument *Promijeniti svijet: Program za održivi razvoj 2030. (UN-ova Agenda 2030.)* koji su usvojile zemlje članice Ujedinjenih naroda 2015. godine kroz predloženih 17 ciljeva obuhvaća različite sastavnice ekonomskog, okolišnog i društvenog razvoja, a u ostvarivanju Agende knjižnice su prepoznate kao ključne institucije i partneri za provedbu ciljeva.¹¹ Stoga je jedno od ozbiljnijih pitanja koje se nameće knjižničarskoj zajednici, u svijetu u kojemu se svakodnevno prilagođavamo brzom tehnološkom napretku, zasigurno i ono o važnosti i svrsi knjižnica u budućnosti. S ciljem odgovaranja na njega, Američko knjižničarsko društvo osnovalo je Centar za budućnost knjižnica,¹² koji je predstavio pet bitnih smjernica za organizaciju rada knjižnica u budućnosti: nuđenje nadahnjujućih sadržaja koji potiču znatiželju i učenje; projektiranje zgrada koje postaju odredišta same za sebe; stvaranje visokotehnološkog okruženja; prikupljanje i očuvanje kulturne baštine te pripremanje za budućnost kako bi ju dočekali spremni.¹³ Neke od smjernica već se uvelike poštuju i slijede na međunarodnoj razini prilikom oblikovanja trenutnih knjižničnih usluga ili prilikom izgradnje infrastrukture.

⁹ Rad Knjižnica grada Zagreba nakon poplave. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/rad-knjiznica-grada-zagreba-nakon-poplave/53825>.

¹⁰ Sabolović-Krajina, D. Narodne knjižnice u tranziciji: sociološki aspekti. Koprivnica: Meridijani, 2020. Str. 11.

¹¹ Pristup i mogućnost svima: kako knjižnice doprinose ostvarivanju Agende Ujedinjenih naroda za održiv razvoj 2030. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2018. [citirano: 2021-02-05]. Dostupno na: <https://bit.ly/3jnad7B> [citirano: 2020-12-08].

¹² Center for the Future of Libraries. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.ala.org/tools/future>.

¹³ Herrera, L. The paradox and the promise: perspectives on the future of public libraries. // *Public Library Quarterly* 35, 4(2016), str. 267-275. DOI: 10.1080/01616846.2016.1244990.

Ipak, bitnu ulogu u promišljanju i određivanju razvoja neke knjižnice ima upravljačko tijelo knjižnice, a najčešće je to ravnatelj, čije pojedine odluke potvrđuje, odnosno verificira Upravno vijeće¹⁴. Neophodno je da ravnatelj pritom vlada temeljnim funkcijama upravljanja,¹⁵ odnosno menadžerskim funkcijama kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje, pri čemu se planiranje definira kao određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju, uz pomoć resursa koji upravljačkom kadru stoje na raspolaganju.¹⁶ Iako su donedavno bili vezani isključivo uz profitni sektor, strateški planovi, nužni za planiranje poslovanja sve su učestalija pojava u knjižnicama. Naime, istraživanje dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica iz 2015. godine¹⁷ pokazalo je kako samo 15 knjižnica ima dostupne strateške planove, dok je u drugom istraživanju, prilikom usporedbe strateških planova domaćih i stranih narodnih knjižnica iz 2017. godine¹⁸ bio dostupan ukupno 31 strateški plan hrvatskih narodnih knjižnica, što je znatno povećanje u kratkom razdoblju.¹⁹ Dakle, ravnatelji se u upravljanju knjižnicama vode strateškim planovima, odnosno dokumentima koji predstavljaju pravce budućeg razvoja knjižnice u predmetnom razdoblju i definiraju dugoročne programe. Strateške je planove potrebno provesti prema unaprijed zacrtanom konceptu koji predstavlja bit, osnovu strateškog plana knjižnice, zbog čega se razvijaju i druge vrste planova koje proizlaze iz strateških planova kao što su taktički i operativni planovi, koji predstavljaju srednjoročne i kratkoročne planove.²⁰ Često su ti planovi također dio strateškog plana te predstavljaju izvrstan alat koji omogućava i svojevršno upravljanje i nadzor nad procesom implementacije strateškog plana te moguće korekcije.

¹⁴ čl. 18. i čl. 19. Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. // Narodne novine 17, 356(2019). [citirano: 2021-1-31]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_02_17_356.html.

¹⁵ U poslovanju knjižnica kao javnih ustanova prikladnije [je] koristiti termin upravljanje umjesto termina menadžment. Usp. Balog, A. Upravljanje knjižnicama kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 2(2018), str. 85. DOI: <https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.666>.

¹⁶ Pavičić, J.; N. Alfirević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 71.

¹⁷ Vrana, R. Strateško planiranje kao temelj stvaranja kulture kvalitete razvoja knjižnice. // 10. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj: zbornik radova / Gabriel, D. M.; F. Biščan (ur.). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. str. 155-166.

¹⁸ Katavić, I.; R. Vrana. Strateški planovi hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica: sličnosti i razlike. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 1(2018), str. 287-320. DOI: <https://doi.org/10.30754/vbh.61.1.596>.

¹⁹ Pretpostavka je autora istraživanja da više hrvatskih knjižnica ima izrađene važeće strateške planove, ali nisu javno dostupni.

²⁰ Pavičić, J.; N. Alfirević; Lj. Aleksić. Nav. dj., str. 78.

2.1. *Krizno upravljanje*

Knjižnično poslovanje u regularnim uvjetima često se smatra jednim od stabilnijih poslovanja,²¹ iako su popularnim istraživanjima potvrđene tvrdnje da je posao knjižničara jedan od stresnijih poslova današnjice.²² Rezultati starijeg istraživanja o percepciji mjesta i uloge ravnatelja u današnjem društvu također svjedoče visokoj razini stresa na radnom mjestu, ali istovremeno i relativno visokom stupnju zadovoljstva na radnom mjestu ravnatelja narodne knjižnice.²³

Promjene u knjižničnom poslovanju uvode se sukladno spomenutim strateškim planovima i potrebama korisnika, a iako se to najčešće događa postupno – neupitno je da su one uvijek prisutne. No danas, kao nikada prije, promjene tijekom jednog ljudskog života sve su brojnije. Jedan od poznatijih teoretičara, M. Gorman, ističe da nerijetko zbog straha od promjene i posljedica koje ona nosi kontinuirano prilagođavamo svoj način života i razmišljanja.²⁴ U slučaju potrebe za učinkovitim i brzim reagiranjem na promijenjene korisničke potrebe, često se u knjižnicama, nasuprot hijerarhiji i birokraciji, prakticira timski rad, odnosno uključivanje u odlučivanje svih razina knjižničnog osoblja, što omogućava osoblju razvijanje lokalnih inicijativa koje idu iznad tradicionalnih, posudbenih i kulturno-baštinskih zadaća.²⁵

Takvo brzo reagiranje i potreba za kriznim upravljanjem javljaju se u kriznim situacijama. Riječ je o strateškom planiranju reakcije tijekom krizne situacije kojim se organizacija nastoji nositi sa situacijom koliko je god to u njezinoj moći.²⁶

3. Knjižnice grada Zagreba u jeku pandemije

Poslovanje Knjižnica grada Zagreba u 2020. godini našlo se pred, kako to teoretičari nazivaju, nenamjerno izazvanom krizom. Od pet kategorija takvih vrsta kriza dogodile su se čak dvije – prirodne katastrofe i epidemija.²⁷ IFLA-in kratki priručnik za pripravnost i planiranje mjera zaštite u slučaju katastrofa ukazuje na

²¹ Knjižnice se svome okruženju prilagođavaju na sličan način i onom brzinom kojom se prilagođavaju ostale institucije društva i države. Te prilagodbe nisu nagle, imperativne i sveobuhvatne, i to zbog najmanje dvaju razloga: (1) društvenog značaja knjižnične djelatnosti i (2) stabilnosti izvora njihova financiranja. Usp. Balog, A. Nav. dj., str. 84.

²² Librarians “suffer most stress”. // BBC News. 2006. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4605476.stm.

²³ Erl, V.; K. Petr. Ravnatelji knjižnica – poznavatelji struke i/ili menadžeri. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 69.

²⁴ Gorman, M. Foreword. // Curzon, S. C. Managing change: a how-to-do-it manual for librarians. Foreword by Michael Gorman. London: Facet Publishing, 2006. Str. VII-VIII.

²⁵ Sabolović-Krajina, D. Nav. dj., str. 108.

²⁶ Jugo, D. Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga: Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, 2017. Str. 25.

²⁷ Isto, str. 73.

važnost dobre organizacije koja može znatno doprinijeti sigurnosti osoblja i korisnika te zaštititi zbirki. U priručniku se tako navodi da je sigurnost ljudskog života prioritet, ustanova mora poštivati odluke hitnih službi o pitanjima sigurnosti, a reakcija ustanove ovisit će ponajprije je li katastrofa pogodila samo ustanovu ili cijelu regiju/zemlju.²⁸ Tim postulatima vodio se upravljački tim Knjižnica grada Zagreba tijekom procesa kriznog upravljanja koji je uključivao raznolike odluke. S druge strane, upravo je komunikacija jedna od ključnih funkcija kriznog upravljanja i određuje uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja obrane organizacije od negativnih posljedica krize,²⁹ a o tome se u Knjižnicama grada Zagreba posebice vodila briga prilikom donošenja ključnih odluka.

Cilj je ovog rada predstavljanje primjera dobre prakse kriznog upravljanja i knjižničnog poslovanja Knjižnica grada Zagreba tijekom 2020. godine, posebice u samom jeku potpune obustave rada svih kulturnih djelatnosti. Osim pregleda usluga za korisnike koje su se pružale kontinuirano, u radu će detaljno biti prikazani novi oblici poslovanja, osmišljeni i uvedeni u vrlo kratkom vremenu u nastojanju da se zadovolje brojne društvene, kulturne i obrazovne, pa čak i psihološke potrebe građana. Prikazane su i knjižnične prakse i usluge u međunarodnom kontekstu s kojima je provedena usporedba, kao i usklađenost s preporukama međunarodnih i nacionalnih knjižničarskih udruženja.

3.1. Krizno upravljanje i poslovanje Knjižnica grada Zagreba u jeku pandemije

Suvremena knjižnica u svakodnevnom poslovanju podupire ciljeve kao što su iskustvo, sudjelovanje, ovlaštenje i inovacija. Radi se to na nekoliko razina i sa svim akterima uključenim u organizaciju poslovanja, a prostor knjižnice pritom u fizičkom i virtualnom smislu obuhvaća četiri različita prostora: prostor nadahnuća, prostor učenja, prostor susreta i izvedbeni prostor.³⁰ Globalizacija, koju možemo definirati kao isprepletenost tržišta, tehnologija, informacijskih i telekomunikacijskih sustava, djeluje kao mreža koja ujedno smanjuje svijet te nam omogućava da još brže, dalje i jeftinije dosegnemo bilo koju točku na svijetu u bilo kojem trenutku.³¹ U suvremenom, globaliziranom poslovanju i fizičkom i virtualnom prostoru knjižnica promjene su, iako stabilnije i sporije, svakodnevno prisutne. No kada su

²⁸ MacIlwaine, J. IFLA-in kratki priručnik za pripravnost i planiranje mjera zaštite u slučaju katastrofa: središnji program za zaštitu i konzervaciju. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2012. Str. 26.

²⁹ Jugo, D. Nav. dj., str. 151.

³⁰ Jochumsen, H.; D. Skot-Hansen; C. Hvenegaard. A new model for the public library in the knowledge and experience society. [citirano: 2021-02-05]. Dostupno na: https://curis.ku.dk/ws/files/173562136/A_new_model_for_the_public_library.pdf

³¹ Wang, X.; C. Su. Developing future library leader in the context of globalization with an analysis on Cultural Intelligence (CQ). // Library management and marketing in a multicultural

te promjene negativne, krizno se upravljanje od uobičajenog planiranja poslovanja razlikuje svojim intenzitetom te mogućom štetom i posljedicama za poslovanje i strukturu organizacije.³² Globalna promjena koja je negativno utjecala na poslovanje knjižnica diljem svijeta i spriječila ih u kvalitetnom ispunjavanju spomenutih ciljeva i pružanja usluga korisnicima bila je pojava bolesti COVID-19, a koja je u Zagrebu dodatno otežana potresom i poplavom. U nastavku rada opisane su tri faze organizacije poslovanja Knjižnica grada Zagreba, poredane kronološki.

3.2. Organizacija poslovanja Knjižnica grada Zagreba tijekom 2020. godine

U razdoblju od pojave bolesti COVID-19 u Hrvatskoj do potpune obustave rada knjižnica, Knjižnice grada Zagreba prilikom organizacije poslovanja vodile su se preporukama i uputama za rad Stožera civilne zaštite,³³ preporukama Nacionalne i sveučilišne knjižnice³⁴ i Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo, ali i internim dokumentima poput Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu Knjižnica grada Zagreba,³⁵ Pravilnika o radu Knjižnica grada Zagreba³⁶ itd. Prilikom odlučivanja o organizaciji poslovanja vodila se briga o uključivanju svih rukovodećih i stručnih dionika u proces donošenja odluka. Nakon fizičkog zatvaranja knjižnica u mreži Knjižnica grada Zagreba za korisnike 19. ožujka 2020. godine, zaposlenici su na svim lokacijama raspoređeni u dva neovisna tima koji su radili u suprotnim smjenama (ujutro i poslijepodne), sukladno preporukama Stožera civilne zaštite te na temelju Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu Knjižnica grada Zagreba.³⁷ Takva organizacija poslovanja potrajala je tek nekoliko dana, jer je

world: proceedings of the 2006 IFLA Management and Marketing Section's Conference, Shanghai, 16-17 August, 2006 / edited by James L. Mullins. München: K. G. Saur, 2007. Str. 304.

³² Curzon, S. C. Managing change: a how-to-do-it manual for librarians. Foreword by Michael Gorman. London: Facet Publishing, 2006. Str. 6.

³³ Odluke Stožera civilne zaštite RH za sprečavanje širenja zaraze koronavirusom. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <https://civilna-zastita.gov.hr/odluke-stozera-civilne-zastite-rh-za-sprecavanje-sirenja-zaraze-koronavirusom/2304>.

³⁴ Smjernice i preporuke za rad knjižnica. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://maticna.nsk.hr/covid-19/smjernice-i-preporuke-za-rad-knjiznica/>.

³⁵ Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Knjižnica grada Zagreba. Zagreb: Knjižnice grada Zagreb, 2017. [interni dokument].

³⁶ Pravilnik o radu. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2016. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/o-nama/pravni-akti/8120>.

³⁷ „Svrha unutarnjeg ustrojstva Knjižnice je kvalitetno i efikasno poslovanje, izvršavanje programa rada s predviđenim brojem osoblja, maksimalno korištenje stručnih radnih sposobnosti osoblja i radnog vremena. Ovim Pravilnikom utvrđuje se unutarnje ustrojstvo i okvirna sistematizacija radnih mjesta po ustrojbenim jedinicama, dok se tijekom rada fleksibilno mogu stvarati timovi i organizirati rad ovisno o broju osoblja, trenutnim potrebama Knjižnice, specifičnim značajkama i projektima.“ Usp. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Knjižnica grada Zagreba. Nav. dj., str. 4. [interni dokument].

zbog saniranja posljedica potresa koji je pogodio Zagreb 22. ožujka bilo nemoguće omogućiti uvjete za siguran rad na svim lokacijama unutar mreže Knjižnica grada Zagreba. Zaposlenicima je omogućen rad od kuće, osim službi koje su bile angažirane u saniranju posljedica potresa u samim knjižnicama, sukladno važećim epidemiološkim preporukama i Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu. Tada su na lokacije mogli doći samo zaposlenici u neposrednoj blizini knjižnica, zbog obustave javnog prijevoza u Zagrebu, ali i neprohodnosti nekih dijelova grada Zagreba tijekom sanacije posljedica potresa.³⁸ Ravnateljica Knjižnica grada Zagreba dvaput je donijela odluku o automatskom produženju roka posudbe svim članovima, čime je sva zadužena građa produžena ukupno do 15. svibnja, a zakasnine se nisu obračunavale.

Na svim lokacijama organiziralo se ovlaštene statističare organizirani kako bi pregledali oštećenja zgrada nakon potresa te su nadležne službe Knjižnica grada Zagreba sudjelovale u sanaciji posljedica. Gotovo su sve lokacije dobile zadovoljavajuće markacije koje su djelatnicima omogućile pripremu prostora za rad s korisnicima, dok je nekoliko knjižnica markaciju dobilo naknadno. Odjel za djecu i Odjel za mladež „Idi pa vidi“ Knjižnice Medveščak jedini je pretrpio znatna strukturna oštećenja zbog kojih je za rad s korisnicima započeo tek 26. listopada. Stožer za civilnu zaštitu 27. travnja donosi prvu u nizu odluka o ublažavanju preporuka i epidemioloških mjera, čime je omogućeno otvaranje knjižnica za rad s korisnicima. Sve knjižnice čije su lokacije imale odgovarajuće markacije tog dana otvorene su za rad s korisnicima, kojima je omogućen povrat i posudba građe, ali ne i slobodan ulazak u prostor knjižnice niti korištenje studijskih čitaonica. Poštujući stroge epidemiološke mjere, u prostorima knjižnica namijenjenima za korisnike, stručne službe i djelatnici zaštite na radu za sve lokacije donijeli su preporuke o najvećem dopuštenom broju korisnika koji u njima može boraviti, što je istaknuto na svim ulazima i unutar knjižnica. Obavezno je nošenje maske u svim prostorima knjižnice, sredstva za dezinfekciju ruku postavljena su na ulazima u knjižnice, a radna mjesta na kojima su djelatnici u izravnom kontaktu s korisnicima opremljena su zaštitnim pregradama. Rad knjižnica organiziran je prema ljetnom radnom vremenu, čime je omogućena izmjena dvaju različitih timova svaki tjedan u radu na lokaciji te od kuće. Sva vraćena građa nalazila se u karanteni tri (3) dana, što je dodatno istaknuto i za korisnike na Katalogu. S ublažavanjem preporuka mijenja se i organizacija poslovanja, a od bitnijih promjena nužno je spomenuti da su čitaonice pod posebnim uvjetima otvorene za rad s korisnicima 26. svibnja,³⁹ kojima je ulazak u prostor knjižnica dopušten 11. svibnja. Od 15. lipnja knjižnice su počele s kori-

³⁸ Obustava javnog gradskog prijevoza. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <https://www.zet.hr/aktualnosti/vijesti/obustava-javnog-gradskog-prijevoza/7201>.

³⁹ Otvaranje čitaonica u Knjižnicama grada Zagreba. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/otvaranje-citaonica-u-knjiznicama-grada-zagreba-55996/55996>.

snicima raditi puno radno vrijeme, ukinuta je karantena za knjige te su korisnici u čitaonicama uz posebne preporuke mogli koristiti dnevni tisak.⁴⁰ Područje Zagreba 24. srpnja uslijed jake oborine pogodila je i poplava, koja je uzrokovala manja oštećenja u knjižnicama u centru grada, a najviše oštećenja bilo je u spremištu Općeg fonda Gradske knjižnice. Informativno-posudbeni odjel bio je zatvoren za korisnike nekoliko dana, a oštećenja prostora, građe i informatičke opreme iznimno su brzo sanirana. Građa koja je stradala u poplavi otpisana je zbog oštećenja, a isušivanje spremišta nastavljeno je do kraja srpnja.

Posljednja faza poslovanja kreće nakon završetka smjenskog rada svih knjižnica prema ljetnom radnom vremenu, koji prema radnom kalendaru Knjižnica grada Zagreba svake godine traje od 1. srpnja do 30. kolovoza, te od 1. rujna 2020. godine Knjižnice grada Zagreba posluju prema redovnom radnom vremenu. U slučajevima pojave zaraze bolesti COVID-19 među djelatnicima, lokacija se zatvara radi dezinfekcije i aerosolizacije te se otvara sljedeći dan i radi prema ljetnom radnom vremenu do završetka samoizolacije tima zaraženog djelatnika. Poštuju se propisane epidemiološke mjere, pa su tako na svim lokacijama i dalje jasno istaknute upute o korištenju knjižnice za korisnike, kao i broj najvećeg dopuštenog broja korisnika u knjižnicama, a posebno su izdvojene upute za rad u studentskim čitaonicama i čitaonicama periodike. Knjižnice koje imaju uvjete za to, mogu organizirati i događanja za odrasle uz isticanje najvećeg dopuštenog broja prisutnih te načina prethodne prijave. Od 11. prosinca 2020. godine na snazi je privremena odluka o povećanju broja jedinica knjižne građe za posudbu s tri na pet. Poslodavac je za sve djelatnike dvaput osigurao platnene zaštitne maske, dok su kontinuirano opskrbljivani jednokratnim rukavicama za rad s korisnicima. U svim fazama organizacije poslovanja zaposlenici su o novim oblicima poslovanja obaviješteni u roku koji dopušta prilagodbe, no koji je ipak ovisio o prethodnim odlukama i preporukama nadležnih tijela.

3.3. Kontinuirano pružanje knjižničnih usluga

U redovnom poslovanju mreže Knjižnica grada Zagreba postoji niz kvalitetnih usluga, od kojih su neke prepoznate i nagrađene na nacionalnoj i međunarodnoj razini te su postale neophodne za naše članove i korisnike.⁴¹ Tijekom 2020. godine izravno poslovanje s korisnicima i pružanje usluga organizirano je, ovisno o epidemiološkoj situaciji, u tri opisane različite faze. Usluge *ZaKi Book*, *Pitajte knjižničare* te komunikacija na društvenim mrežama korisnicima su bile dostupne

⁴⁰ Radno vrijeme kao prije epidemije. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/radno-vrijeme-kao-prije-epidemije/39884>.

⁴¹ Projekti Knjižnica grada Zagreba. [citirano: 2020-12-11], Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/nasi-programi/projekti-16507/16507>.

kontinuirano, bez obzira na činjenicu je li knjižnica otvorena za korisnike ili je usred sanacije posljedica izazvanih potresom ili poplavom.

3.3.1. *ZaKi Book*

Iako razvoj *e*-knjige nipošto nije bio spor, povijesno gledano, potrebe i kupovna moć američkih sveučilišnih knjižnica imali su najveći utjecaj na širenje *e*-knjige u Sjedinjenim Američkim Državama, a posljedično i u svijetu.⁴² Na europskom tlu postojale su prepreke u zakonodavnom smislu, a razrješavanju je doprinijela kampanja *The right to e-read*⁴³ koju je pokrenula EBLIDA (engl. *European Bureau of Library Information and Documentation Associations*), čiji su dugogodišnji član i Knjižnice grada Zagreba. Aktivnim uključivanjem u kampanju te na posljepku, prilagodabama europskog i hrvatskog zakonodavstva,⁴⁴ stvoreni su okviri za uspostavljanje usluge posudbe *e*-knjige za članove Knjižnica grada Zagreba aplikacijom *ZaKi Book*, prvom hrvatskom mobilnom aplikacijom za posudbu *e*-knjiga. Usluga je pokrenuta 31. svibnja 2019. godine te je doživjela uspjeh među korisnicima, koji *e*-knjige posuđuju koristeći broj iskaznice i PIN. Iz ponuđenoga kataloga mogu odjedanput odabrati dva naslova, a tijekom kalendarskog mjeseca moguće je posuditi pet knjiga. Tijekom 2020. godine, posebice početkom ožujka, kada je bilo vidljivo da će se poslovanje trebati organizirati većinski u *online* obliku, donesena je odluka o pojačanoj nabavi i obradi *e*-građe. Zatvaranjem knjižnica i uvođenjem novih usluga, poput izdavanja PIN-a *online*, potrebe korisnika za *e*-knjigama višestruko rastu. Njihovi brojni upiti postavljeni *e*-poštom ili na društvenim mrežama te problemi u kratkom su roku razriješeni jer su svi djelatnici odlično upoznati s radom aplikacije *ZaKi Book*. Tijekom druge faze organizacije poslovanja, posudba *e*-knjiga i dalje je pojačana, zbog čega se tijekom treće faze organizacije poslovanja ponovno pojačano nabavlja i obrađuje *e*-građa. Krajem 2020. godine prvi su put otpisane iskorištene licence za *e*-knjige, a posebna briga vodi se i o anotiranim zapisima za sve nove naslove.

3.3.2. *Pitajte knjižničare*

Mrežna referentna usluga hrvatskih narodnih knjižnica *Pitajte knjižničare* nastala je kao odgovor na potrebe korisnika koji u svojoj potrazi za informacijama početkom 21. stoljeća sve češće odlaze u virtualni prostor, pretražujući velike ko-

⁴² Živković, D. *E*-knjiga – izazov za hrvatske visokoškolske i specijalne knjižnice. // Knjižnice: kamo i kako dalje?: knjižnične zbirke i usluge, knjižnice i istraživački podatci, pozicioniranje knjižnica i knjižničara / 14. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, [Lovran, 13.-16. svibnja 2015.]; uredile Dina Mašina i Kristina. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2017. Str. 116.

⁴³ EBLIDA. *The right to e-read*. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.eblida.org/news/the-right-to-e-read.html>.

⁴⁴ Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima. // Narodne novine 167, 2399(2003). [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_10_167_2399.html.

ličine javno dostupnih sadržaja na internetu. Krajem 2003. godine nekoliko ključnih hrvatskih narodnih knjižnica kreće u planiranje, oblikovanje i realizaciju nove usluge koja s radom počinje početkom 2004. godine i koja je u 15 godina rada pružila odgovore na više od 110 tisuća upita. U pružanje referentne mrežne usluge *Pitajte knjižničare* uključen je velik broj diplomiranih knjižničara zaposlenih u Knjižnicama grada Zagreba, koji čine 50 % ukupnog broja uključenih diplomiranih informatora. Oni su bez prestanka⁴⁵ korisnicima usluge pružali odgovore u zadanom roku, ali su sudjelovali i u nadogradnji i ažuriranju dostupnih izvora unutar usluge. Tijekom prve faze organizacije poslovanja, kada su knjižnice bile zatvorene za rad s korisnicima, svi informatori uključeni u pružanje usluge odgovorili su na više od 800 pitanja. Uslugu su djelatnici promovirali prilikom telefonskih ili osobnih kontakata s korisnicima te na društvenim mrežama i *online* kanalima komunikacije. Nakon redovne pauze u pružanju usluge, do 1. prosinca 2020. godine odgovoreno je na ukupno 1241 korisnički upit.

3.3.3. Uređivanje društvenih mreža

Knjižnice grada Zagreba vrlo su aktivne u komunikaciji s korisnicima na različitim društvenim mrežama. U ovim izazovnim vremenima korisnici su se ponajviše oslanjali na obavijesti putem *Facebook* stranice Knjižnica grada Zagreba, gdje su i neposredno komunicirali s administratorima stranica. Tijekom prve faze organizacije poslovanja otvorene su nove službene stranice za nekoliko knjižnica mreže te su za sve nove administratore organizirane virtualne edukacije video-pozivom na *Skypeu*. Osim što su za daljnji rad imali interne Upute za rad administratora društvenih medija, svi su administratori uključeni u grupu podrške putem aplikacije *WhatsApp*. U šumi restriktivnih uputa i obavijesti za korisnike na *Facebook* stranicama, najviše pozitivnih komentara korisnici su imali za odluku o produženju građe do 15. svibnja, koja je donesena kako bi se smanjile gužve u knjižnicama i ispred njih, a najviše odjeka imala je vijest o ponovnom otvaranju knjižnica. Tijekom druge i treće faze organizacije rada napravljene su stranice za još 4 knjižnice, za koje je održana praktična radionica sukladno epidemiološkim mjerama u studijskoj čitaonici Knjižnice A. Cesarca u Šubićevoj ulici.

Sudeći prema povećanom broju posjeta *YouTube* kanalu KGZ-a, korisnici su najviše gledali starije snimke – tribina koje su možda propustili, ali su spremno dočekali i nove materijale na kanalu. Tijekom druge i treće faze organizacije poslovanja objavljeno je više od sedamdeset različitih videozapisa, s tim da su objavljeni i videozapisi nekih događanja koja su organizirana isključivo u virtualnom

⁴⁵ Usluga *Pitajte knjižničare* ima redovnu stanku dva puta godišnje: tijekom božićnih praznika i od 15. srpnja do 15. rujna. Usp. *Pitajte knjižničare*. Pravila. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.knjiznica.hr/pitajte-knjiznicare/pravila/>.

obliku, a jedan od objavljenih videozapisa prikazuje organizaciju poslovanja neposredno nakon otvaranja knjižnica.⁴⁶

3.4. Nove usluge za korisnike

Zadaća je narodne knjižnice, među ostalim, zadovoljiti potrebe svojih korisnika i pružiti im kvalitetnu i odgovarajuću uslugu s krajnjim ciljem zadovoljavanja potreba zajednice, zbog čega se u suvremenoj okolini često koristi pristup „uklopljenog knjižničarstva“ koji obuhvaća različite inovativne pristupe djelovanja knjižničara ili pak organiziranja suvremenih knjižničnih službi. Pritom je uloga knjižničara izmještena van tradicionalnog prostora knjižnica te se prepoznaje u razvoju novih modela knjižničnog i informacijskog poslovanja knjižničara.⁴⁷ Svako ograničavanje pristupa, namjerno ili slučajno, smanjuje mogućnost ispunjavanja osnovnog poslanja i uloge narodne knjižnice.⁴⁸ Mogućnost prilagodbe djelatnika Knjižnica grada Zagreba na nove uvjete poslovanja, uz prepoznavanje korisničkih potreba, odnosno njihova uklopljenost u lokalnu zajednicu jasno je vidljiva prilikom organizacije novih usluga za korisnike u prvoj fazi organizacije poslovanja. Tada su u kratkom roku za članove i korisnike omogućene i nove *online* usluge, poput izdavanja PIN-a *online* te upis članova ili obnova članstva, također *online*. Sve nove *online* usluge koordiniraju se i provode u Informativno-posudbenom odjelu Gradske knjižnice, a naišle su na odobravanje korisnika koji su ih vrlo brzo počeli aktivno koristiti.

3.4.1. Online usluga izdavanja PIN-a

U prvim danima nakon zatvaranja knjižnica, 25. ožujka, pokrenuta je *online* usluga izdavanja PIN-a.⁴⁹ PIN služi za pristup bežičnom internetu u knjižnicama mreže Knjižnica grada Zagreba, za pristup korisničkom računu na mrežnim stranicama Kataloga kroz koji je omogućen uvid u trenutna zaduženja i produljenje roka posudbe, pregled povijesti posudbe, usluge provjere statusa željene građe ili rezervacije posuđene građe te u konačnici, za korištenje aplikacije *ZaKi Book*. Do početka pružanja nove usluge, PIN su korisnici mogli dobiti samo osobno u bilo kojoj knjižnici mreže. Sada je, nakon primitka i provjere traženih podataka, kori-

⁴⁶ Knjižnica u doba korone. [citirano: 2020-12-12]. Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=87sK9tp7P_I&ab_channel=Knji%C5%BEnicegradaZagreba.

⁴⁷ Machala, D. Prema rekonceptualizaciji knjižničarske profesije – uloga knjižničara u tradicionalnoj i netradicionalnoj okolini // Knjižnice: kamo i kako dalje?: knjižnične zbirke i usluge, knjižnice i istraživački podatci, pozicioniranje knjižnica i knjižničara / 14. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, [Lovran, 13.-16. svibnja 2015.]; uredile Dina Mašina i Kristina Kalanj. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2017. Str. 370.

⁴⁸ Sabolović-Krajina, D. Nav. dj., str. 95.

⁴⁹ Posudite e-knjigu i zatražite PIN! [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/dogadjanja/posudite-e-knjigu-i-zatražite-pin/55625>.

snicima na njihovu naznačenu adresu e-pošte poslan taj podatak. U prvim danima vladao je najveći interes za uslugu, pa je tako u manje od tjedan dana odgovoreno na gotovo 500 upita naših članova, ali i korisnika. U regularnim uvjetima poslovanja, koji su prethodili zatvaranju knjižnica, korisnici su PIN koristili ponajviše za usluge provjere statusa željene građe ili rezervacije posuđene građe. U različitim fazama organizacije poslovanja korištenje PIN-a od strane korisnika posebno je olakšalo poslovanje, poput mogućnosti da korisnici lociraju sve posuđene jedinice građe nakon manjih i većih migracija uslijed potresa ili da prethodno dolasku u knjižnicu zatraže provjeru statusa željene građe ili rezervaciju posuđene građe čime skraćuju vrijeme provedeno u knjižnici. No PIN je u svim fazama organizacije poslovanja, više nego ikada prije, korišten za čitanje e-knjiga u aplikaciji *ZaKi Book*, koja bilježi porast posudbe od 280 % u odnosu na vrijeme prije zatvaranja knjižnica.

3.4.2. Online usluga upisa ili obnove članstva

Nakon detaljnih prilagodbi sustava, 27. travnja uvedena je još jedna usluga za korisnike i članove – *online* usluga upisa ili obnove članstva.⁵⁰ Usluga je dostupna za sve osobe s prebivalištem ili boravištem u Gradu Zagrebu, Zaprešiću te gradovima i općinama u Zagrebačkoj županiji gdje se nalaze stajališta zagrebačkog bibliobusa, ali i sve građane koji se u Gradu Zagrebu školuju ili su u njemu zaposleni, uz predočenje dokaza. Elektronički ispunjenu pristupnicu korisnici šalju e-poštom, a nakon provjere navedenih podataka, djelatnici korisniku šalju podatke za uplatu. Nakon izvršene uplate djelatnici korisnika upisuju, odnosno obnavljaju mu članstvo te e-poštom dostavljaju potvrdu o članstvu. Tijekom prvih tjedan dana pružanja usluge, odgovoreno je na gotovo 200 korisničkih upita, a gotovo se isto toliko članova i upisalo, odnosno obnovilo članstvo. Tijekom drugog tjedna pružanja usluge, što je ujedno i drugi tjedan rada s korisnicima nakon otvaranja, članovima je omogućeno i plaćanje dugovanja *online* bankarstvom. Mnogi su članovi su tu novost dočekali s odobravanjem jer su se od tog trenutka iz udobnosti i sigurnosti vlastitog doma mogli učlaniti ili obnoviti članstvo, podmiriti dugovanja (ako je postojalo) te posuditi e-knjige ili rezervirati građu u knjižnici. Prilikom pružanja usluge primijećen je porast u obnovi članstva i podmirivanju dugovanja kod članova koji više godina nisu bili aktivni članovi, dok je do sredine prosinca 2020. godine gotovo 900 korisnika iskoristilo *online* uslugu upisa ili obnove članstva, a gotovo 500 korisnika o usluzi se informiralo slanjem e-pošte na adresu usluge. U prvim tjednima nakon otvaranja knjižnica, sastavljen je radni tim koji čine djelatnici Knjižnica grada Zagreba i tvrtke VIVA Info d.o.o., a koji razvija sustav za automatizaciju usluge *online* upisa ili obnove članstva. Nakon implementacije

⁵⁰ Online upis u Knjižnice grada Zagreba. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/dogadjanja/online-upis-u-knjiznice-grada-zagreba/55847>.

novog sustava, korisnik će se moći upisati ili obnoviti članstvo u bilo kojem trenutku, ali i podmiriti eventualna dugovanja zbog potpune automatizacije sustava.

3.5. Knjižnične usluge u međunarodnom kontekstu

Osim brzog širenja same bolesti o kojoj se još uvijek ne zna mnogo, primjetno je i širenje dezinformacija zbog čega je čak i T. A. Ghebreyesus, generalni upravitelj Svjetske zdravstvene organizacije, izjavio: „Ne borimo se samo protiv epidemije već i *infodemije*.“⁵¹ Iako socijalne krize često pokreću knjižnice da potraže podršku društva kojem služe, neki autori smatraju da društvena stabilnost, kao i društvene promjene ovise o informacijskoj strukturi koju pružaju ustanove poput knjižnica.⁵² Sljedeći međunarodni primjeri jasno pokazuju da je kriza omogućila knjižnicama da pozitivno doprinesu društvenoj promjeni, odnosno posreduju između javnosti, korisnika i zajednica općenito.

Međunarodni savez knjižničarskih društava i ustanova (engl. *International Federation of Library Associations and Institutions*, IFLA) aktivno održava mrežnu stranicu posvećenu knjižnicama i borbi s epidemijom bolesti COVID-19.⁵³ Osim globalnog pregleda poslovanja i usluga povezanih s bolesti COVID-19 u svim vrstama knjižnica, na mrežnoj stranici navedene su upute za ponovno otvaranje knjižnica, pokretanje *online* usluga, omogućavanje pristupa korisnicima, ali i popis svih strategija i aktivnosti vezanih uz epidemiju od strane nacionalnih knjižničarskih udruženja. Izvještaj Udruženja narodnih knjižnica (engl. *Public Library Association*, PLA) pri Američkom knjižničarskom udruženju (engl. *American Library Association*, ALA) o odgovoru narodnih knjižnica na epidemiju bolesti COVID-19 donosi rezultate istraživanja o promjenama knjižničarskih usluga koji pokazuju da knjižnice nastavljaju prilagođavati svoje usluge, a većina knjižnica (99 %) navodi da se ograničeni pristup knjižnicama odrazio na povećanje korištenja digitalnog sadržaja, mrežnog učenja i virtualnih programa. Gotovo su sve knjižnice tijekom krize proširile virtualne i telefonske usluge, nastavivši trend knjižničnih aktivnosti i izvan fizičkih zidova, a ostvarena su nova partnerstva knjižnica kako bi se osigurala osobna zaštitna oprema, razmjena točnih podataka i resursa u zajednici.⁵⁴ Australско knjižničarsko i informacijsko društvo (engl. *Australian Library and Information Association*,

⁵¹ UN tackles ‘infodemic’ of misinformation and cybercrime in COVID-19 crisis. 2020. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/un-tackling-%E2%80%98infodemic%E2%80%99-misinformation-and-cybercrime-covid-19>.

⁵² Witt, S.; K. Smith. Libraries in times of crisis. // *International Federation of Library Associations and Institutions* 45, 1(2019), str. 3-4. DOI: 10.1177/0340035219830549.

⁵³ COVID-19 and the global library field. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries>.

⁵⁴ Public libraries respond to COVID-19: survey of response & activities. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.ala.org/pla/issues/covid-19/surveyoverview>.

ALIA) također je predstavilo rezultate i usluge u privremenom izvješću koje, osim kronološkog pregleda razvoja usluga, detaljno opisuje implementirane usluge, a za cilj ima omogućiti stručnu potporu i smjernice za sve knjižnice, informirati donositelje odluka na svim razinama o utjecaju knjižnica na zajednicu te poslužiti kao smjernice prilikom ponovnog otvaranja knjižnica. Osim toga, na nacionalnoj razini društvo je postiglo sporazum o autorskim pravima koji knjižnicama omogućava jednostavniju organizaciju virtualnih pričaonica te su navedene i detaljno opisane brojne *online* usluge za korisnike.⁵⁵

NAPLE forum, koji okuplja nacionalne uprave europskih narodnih knjižnica i međunarodna je nevladina organizacija koja promiče interese nacionalnih knjižničnih uprava u Europi, objavio je dva izvješća o stanju u narodnim knjižnicama u 22 europske države. Novije izvješće⁵⁶ donosi sažeti prikaz odgovora europskih narodnih knjižnica na krizu izazvanu epidemijom bolesti COVID-19 s naglaskom na organizaciju poslovanja i usluga prilikom ponovnog otvaranja knjižnica, smjernice za karantenu građe i uvođenje drugih zaštitnih mjera te iskustva borbe s epidemijom. Sukladno pozivu Ministarstva kulture Republike Hrvatske upućenom 15. ožujka 2020. svim strukovnim udrugama i predstavnicima pojedinih sektora u području kulture koji će posebno biti pogođeni društvenim i gospodarskim posljedicama nastale epidemije, Hrvatsko knjižničarsko društvo organizira tematski portal „Knjižnice u doba COVID-19,”⁵⁷ čiji je cilj okupiti te objaviti relevantne informacije o posljedicama bolesti COVID-19 te drugih prirodnih katastrofa u području knjižnične djelatnosti u Hrvatskoj.

Zaključno, organizacija poslovanja Knjižnica grada Zagreba u vrijeme krize izazvane bolešću COVID-19 u mnogočemu je nalik praksama i organizaciji poslovanja narodnih knjižnica na nacionalnoj i međunarodnoj razini, čak i u kronološkom pregledu. Na nacionalnoj razini poslovanje Knjižnica grada Zagreba usklađeno je s preporukama Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo, čije su se smjernice poštivale u pružanju usluga i organizaciji poslovanja s korisnicima, a prethodno opisane usluge nalaze se među brojnim primjerima dobre prakse na tematskom portalu Hrvatskog knjižničarskog društva. Na međunarodnoj razini poslovanje se razlikuje samo kronološki sukladno važećim epidemiološkim mjerama i preporukama propisanim od strane Stožera za civilnu zaštitu, odnosno drugih tijela na

⁵⁵ COVID-19 and Australian public libraries: interim report 30 April. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://read.alia.org.au/covid-19-and-australian-public-libraries-interim-report-30-april>.

⁵⁶ Public Libraries in Europe and COVID-19: re-opening strategies findings from NAPLE members May-July 2020. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:55d18a18-f4e6-40a9-86a7-9d67994f087c/european-library-services-during-covid19---part-two-may---july-2020.pdf>.

⁵⁷ Knjižnice u doba COVID-19. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: http://covid19.hkdrustvo.hr/#carousel_8fbf.

međunarodnoj i drugim nacionalnim razinama.⁵⁸ Usluge koje su se pružale, ali i one koje se još uvijek pružaju u nacionalnim su okvirima, no ne zaostaju prema kronologiji i sadržaju u usporedbi s međunarodnim praksama.

4. Krizno komuniciranje i analiza usluga

Rješavanje krize iziskuje brzo djelovanje, otvorenu komunikaciju, korištenje tehnika upravljanja projektima i imanje čvrstog vodstva. Glavna su načela u rješavanju krize razvijanje pozitivnog stajališta prema krizi i nastaloj situaciji, postavljanje poslovnih aktivnosti organizacije u skladu s očekivanjima okruženja i traženje prilika u krizi.⁵⁹ Tijekom kriznog upravljanja nužni su kontinuirana i ciljana promidžba te sustavni marketinški pristup, koji bi trebali postati svakodnevnom sastavnicom u radu knjižnice, ne posustajući čak ni kada se knjižnica nalazi u dobroj fazi poslovanja.⁶⁰

Krizno komuniciranje može biti reaktivno i proaktivno. Knjižnice grada Zagreba od samog početka upravljanja krizom odlučile su se za proaktivno komuniciranje i to sa svim vrstama javnosti – internom i eksternom. Što se tiče interne javnosti, sve važnije odluke Uprave o poslovanju tijekom krize i izvanrednih situacija bile su komunicirane s voditeljima knjižnica u mreži, odnosno Stručnim kolegijem, koji su te odluke prenosili ostalim zaposlenicima. Također, donesena je odluka o pojačanim aktivnostima prema medijima i ostalim javnostima poput Grada Zagreba i Ministarstva kulture i medija. Posebna briga vodila se o obavještanju korisnika o svim promjenama u poslovanju i pružanju usluga za što se koristila mrežna stranica Knjižnica grada Zagreba, društvene mreže (*Facebook*, *Instagram*, *YouTube*), komunikacija e-poštom te drugi uobičajeni oblici informiranja – plakati, obavijesti na oglasnim mjestima, leci.

4.1. Analiza komunikacije e-poštom i objava u medijima

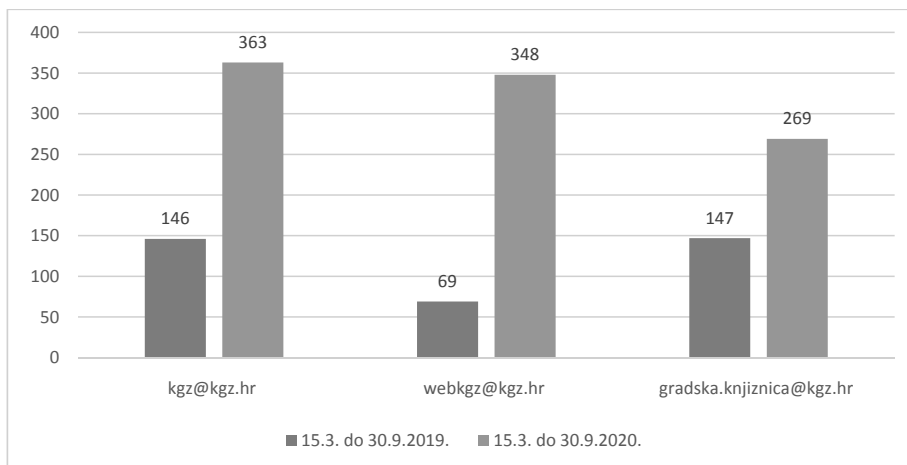
Autorice su provele kvantitativnu i sadržajnu analizu komunikacije s korisnicima e-poštom i analizu objava u medijima. Analizirana je e-pošta pristigla na tri

⁵⁸ Epidemija bolesti COVID-19 na nacionalnim razinama odvija se u isto vrijeme, no ima različit utjecaj na zdravlje ljudi u svakoj zemlji. Stoga svaka zemlja ima različit pristup borbi s epidemijom te su istovremeno u različitim zemljama na snazi različite epidemiološke mjere.

⁵⁹ Funda, D.; T. Majić. Upravljanje krizom. // Zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja» / uredio Ivan Toth. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2011. Str. 47-60.

⁶⁰ Pehar, I. Marketing u funkciji stvaranja pozitivnog identiteta knjižnice. // Upravljanje promjenama u hrvatskim knjižnicama: radni materijali / 33. skupština Hrvatskoga knjižničarskog društva, Daruvarske toplice, 25. – 27. rujna 2002. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2002. Str. 17.

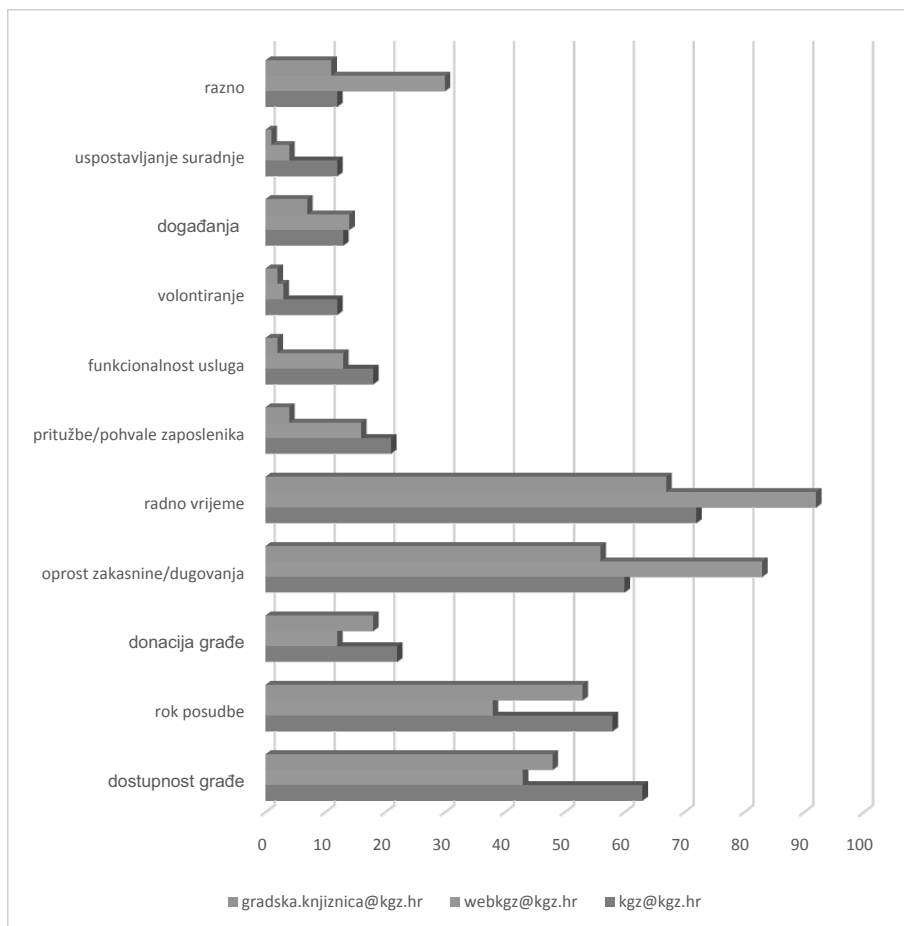
adrese, dvije opće (kgz@kgz.hr i webkgz@kgz.hr ⁶¹) i jednu pojedinačne knjižnice u mreži, Gradske knjižnice (gradska.knjiznica@kgz.hr). Sve tri adrese provjeravaju se tijekom radnog vremena Knjižnica grada Zagreba te se svakodnevno komunicira s korisnicima i članovima. Prikazani rezultati analize odnose se na razdoblje 15. 3. do 30. 9. 2019. te 15. 3. do 30. 9. 2020. te su prikazani usporedno prema adresama i isključivo se odnose na upite korisnika i članova (vidi sliku 1). Prilikom analize, višestruki upiti istih korisnika promatrani su kao jedinstveni upiti ako su bili sadržajno povezani s prvim postavljenim upitom, a rezultati jasno upućuju na povećanu aktivnost korisnika u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine. Nakon pojavljivanja djelatnika Knjižnica grada Zagreba ili objava u medijima, interes korisnika porastao bi te bi se dodatno e-poštom raspitivali o navedenim oblicima poslovanja ili novostima u poslovanju te primjenjivost istih na njihovu specifičnu situaciju.



Slika 1. Usporedna analiza broja upita pristiglih e-poštom od 15. 3. do 30. 9. 2019. te od 15. 3. do 30. 9. 2020.

Sadržajna analiza pristiglih upita (vidi sliku 2) provedena je isključivo za upite postavljene od 15. 3. do 30. 9. 2020. te pokazuje da je najviše upita na svim trima navedenim adresama e-pošte pristiglo vezano uz radno vrijeme knjižnica i oprost zakasnine/dugovanja, a potom dostupnost građe i rokove posudbe.

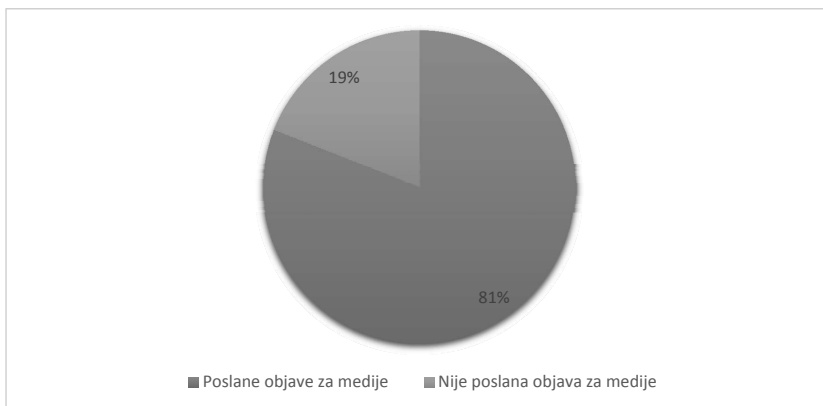
⁶¹ Na navedenu e-poštu pristižu upiti postavljeni putem obrasca na mrežnim stranicama Knjižnica grada Zagreba. Usp. Pitanja i prijedlozi. / Knjižnice grada Zagreba. [citirano: 2021-02-05]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/informacije/pitanja-i-prijedlozi/521>.



Slika 2. Sadržajna analiza korisničkih upita od 15. 3. do 30. 9. 2020.

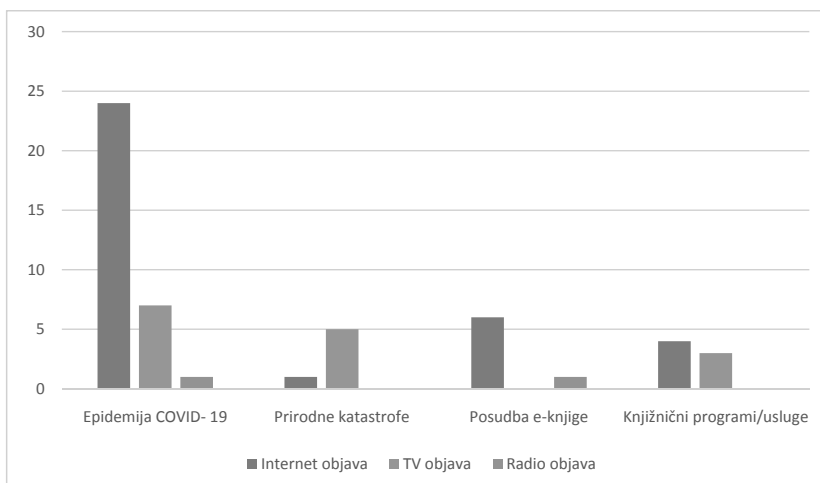
Teoretičari kriznog komuniciranja ističu važnost medija kao komunikacijskog kanala prema eksternim javnostima.⁶² Knjižnice grada Zagreba zato su već i prije zatvaranja za rad s korisnicima poslale prvu objavu za medije sa svim informacijama o dostupnim *online* uslugama, a osim medijima, objava je poslana i Gradu Zagrebu i Ministarstvu kulture i medija, pa su se te informacije našle i na njihovim mrežnim stranicama te aplikacijama. Analiza medijskih objava o Knjižnicama grada Zagreba od 15. 3. do 30. 9. 2020. (vidi sliku 3) pokazuje da je mnogostruko više objava uslijedilo nakon informacije koju su stručne službe ustanove slale medijima, nego kada su objave uslijedile zbog interesa samih novinara.

⁶² Jugo, D. Nav. dj., str. 172.



Slika 3. Medijsko praćenje Knjižnica grada Zagreba (od 15. 3. do 30. 9. 2020.)

Sadržajnu usporedbu medijskih objava u spomenutom razdoblju s nekim prethodnim razdobljima nije moguće kvalitetno predstaviti zbog sadržajne prirode samih objava. Naime, u redovnom knjižničnom poslovanju medijske objave i nastupi sadržajno su vezani uz temeljno poslovanje knjižnica i kulturne programe, dok su tijekom 2020. godine medijski istupi djelatnika Knjižnica grada Zagreba bili vezani uglavnom uz krizno knjižnično poslovanje i specifične situacije u knjižničnom poslovanju. Sadržajna analiza medijskih objava od 15. 3. do 30. 9. 2020. (vidi sliku 4) pokazuje kako je najveći interes medija bio za trenutno aktualnu temu, epidemiju bolesti COVID-19 te prirodne katastrofe.



Slika 4. Medijske objave po temi (od 15. 3. do 30. 9. 2020.)

Iako su pojavljivanja u informativnim emisijama i objave u medijima tijekom 2020. godine bili usmjereni na informiranje javnosti te su uključivali i informacije o svim navedenim temama koje se pojavljuju u upitima korisnika, korisnici su se nakon medijskih objava ipak javljali s individualnim upitima. Dodatnom analizom utvrđeno je kako su upiti korisnika *e-poštom* bili usmjereni na specifične situacije u kojima bi se našao pojedini član, odnosno upiti vezani uz radno vrijeme i dostupnost građe bili su većinom upiti o ponovnom početku rada knjižnica, dok su upiti vezani uz oprost zakasnine/dugovanja i rokove posudbe bili vezani uz individualne situacije dugovanja koja su prethodila zatvaranju knjižnica. Zadovoljstvo korisnika, koje se može iščitati iz povratne informacije nakon zaprimljenog odgovora s navedenih adresa *e-pošte*, u potpunosti opravdava korištenje proaktivnog pristupa kriznog komuniciranja.

5. Zaključak

Suvremeni teoretičari imaju različita mišljenja o budućnosti knjižnica, od kojih se najviše ističu dva oprečna stajališta. Prvo stajalište prognozira nestanak knjižnica i njihovo nadomještanje bogatstvom izvora dostupnih preko informacijske tehnologije, a drugo zagovara tezu da knjižnice jesu i bit će esencijalne institucije u društvu. U prilog drugom stajalištu ide činjenica da knjižnice apsorbiraju tehnologiju, čine ju ekonomičnom i učinkovitom i služe kao baza za njezino testiranje, a različiti oblici knjižnične građe se ne isključuju, nego su komplementarni pa korištenje jednih vodi povećanom korištenju drugih.⁶³

Zatvaranje knjižnica radi epidemije bolesti COVID-19 predstavlja presedan u poslovanju ustanova koje su u potpunosti okrenute ka interakciji i pružanju usluga korisnicima. Reorganizacija poslovanja, uz brojne restriktivne epidemiološke preporuke i zakonske odredbe utjecala je na promišljanje tradicionalnih i organizaciju novih usluga, čija je implementacija dodatno otežana potresom i poplavom koji su u kratkom razdoblju pogodili Zagreb. U radu su prikazani primjeri dobre prakse, odnosno usluge koje su djelatnici Knjižnica grada Zagreba kontinuirano pružali korisnicima te usluge koje su osmišljene u virtualnom okruženju kako bi zadovoljile brojne i različite potrebe sugrađana. Iako otežan, rad s korisnicima organiziran je sukladno svim preporukama stručnjaka zaštite na radu i knjižničarske struke te se odvija u sigurnom okruženju.

U radu je provedena usporedba prethodno opisanih knjižničnih praksi i usluga Knjižnica grada Zagreba u međunarodnom kontekstu te analiza usklađenosti s preporukama međunarodnih i nacionalnih knjižničarskih udruženja. Rezultati te analize pokazuju visok stupanj podudarnosti i usklađenosti s međunarodnim praksama i preporukama međunarodnih i nacionalnih stručnih udruženja. Provedena

⁶³ Sabolović-Krajina, D. Nav. dj., str. 42.

je i kvantitativna i sadržajna analiza korištenog, proaktivnog, modela kriznog komuniciranja s korisnicima i objava u medijima, čiji su rezultati potvrdili opravdanost korištenog modela kriznog upravljanja i komunikacije. Osim toga, višekratni nastupi u središnjim informativnim emisijama svih nacionalnih televizija stavili su Knjižnice grada Zagreba u središte medijske pozornosti te su potvrda njihove jasne uloge u društvu. Izjave stručnjaka Knjižnica grada Zagreba bile su tražene prilikom raznih tema vezanih uz rad knjižnica u izvanrednim okolnostima poput karantene knjiga, čitanja novina i ostalih epidemioloških preporuka.

Zaključno, mogućnost praktične primjene prikazanih primjera dobre prakse kriznog upravljanja i knjižničnog poslovanja i usluga za korisnike svakako je neizmjenjivo važna za sve narodne knjižnice u Hrvatskoj te prilog tvrdnji da su knjižnice ustanove koje su oduvijek spremno odgovarale na raznolike društvene izazove.

LITERATURA

- Balog, A. Upravljanje knjižnicama kao poslovna funkcija. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61, 2(2018), 73-97. DOI: <https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.666>.
- Center for the Future of Libraries. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.ala.org/tools/future>.
- COVID-19 and Australian public libraries: interim report 30 April. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://read.ala.org.au/covid-19-and-australian-public-libraries-interim-report-30-april>.
- COVID-19 and the global library field. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries>.
- Curzon, S. C. *Managing change: a how-to-do-it manual for librarians*. Foreword by Michael Gorman. London: Facet Publishing, 2006.
- EBLIDA. The right to e-read. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.eblida.org/news/the-right-to-e-read.html>.
- Erl, V.; K. Petr. Ravnatelji knjižnica – poznavatelji struke i/ili menadžeri. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 45, 3-4(2002), 65-74.
- Funda, D.; T. Majić. Upravljanje krizom. // *Zbornik radova IV. međunarodne konferencije «Dani kriznog upravljanja» / uredio Ivan Toth*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2011. Str. 47-60.
- Gorman, M. Foreword. // Curzon, S. C. *Managing change: a how-to-do-it manual for librarians*. London: Facet Publishing, 2006. Str. VII-VIII.
- Herrera, L. The paradox and the promise: perspectives on the future of public libraries. // *Public Library Quarterly* 35, 4(2016), 267-275. DOI: 10.1080/01616846.2016.1244990.

- Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Koronavirus – najnoviji podatci. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/koronavirus-najnoviji-podatci/>.
- Jochumsen, H.; D. Skot-Hansen; C. Hvenegaard. A new model for the public library in the knowledge and experience society. [citirano: 2021-02-05]. Dostupno na: https://curis.ku.dk/ws/files/173562136/A_new_model_for_the_public_library.pdf.
- Jugo, D. Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga; Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, 2017.
- Katavić, I.; R. Vrana. Strateški planovi hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica: sličnosti i razlike. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 1(2018), 287-320. DOI: <https://doi.org/10.30754/vbh.61.1.596>.
- Knjižnice grada Zagreba zatvorene do 4. svibnja 2020. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/knjiznice-grada-zagreba-zatvorene-do-4-svibnja-2020/53824>.
- Knjižnice u doba COVID-19. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: http://covid19.hkdruštvo.hr/#carousel_8fbf.
- Knjižnica u doba korone. [citirano: 2020-12-12]. Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=87sK9tp7P_I&ab_channel=Knji%C5%BEnicegradaZagreba.
- Koronavirus.hr. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/najnovije/2-772-nova-slucaja-u-protekla-24-sata-u-bolnicama-ukupno-1-027-osoba/35>.
- Librarians ‘suffer most stress’. // BBC News. 2006. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4605476.stm.
- Machala, D. Prema rekonceptualizaciji knjižničarske profesije – uloga knjižničara u tradicionalnoj i netradicionalnoj okolini // Knjižnice: kamo i kako dalje?: knjižnične zbirke i usluge, knjižnice i istraživački podatci, pozicioniranje knjižnica i knjižničara / 14. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, [Lovran, 13.-16. svibnja 2015.]; uredile Dina Mašina i Kristina Kalanj. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2017. Str. 369-374.
- MacIlwaine, J. IFLA-in kratki priručnik za pripravnost i planiranje mjera zaštite u slučaju katastrofa: središnji program za zaštitu i konzervaciju. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2012.
- Obustava javnog gradskog prijevoza. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <https://www.zet.hr/aktualnosti/vijesti/obustava-javnog-gradskog-prijevoza/7201>.
- Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_32_713.html.
- Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske broj: U-II-2379/2020 od 14. rujna 2019. i tri izdvojena mišljenja sudaca. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_09_105_1969.html.

- Odluke Stožera civilne zaštite RH za sprečavanje širenja zaraze koronavirusom. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <https://civilna-zastita.gov.hr/odluke-stozera-civilne-zastite-rh-za-sprecavanje-sirenja-zaraze-koronavirusom/2304>.
- Online upis u Knjižnice grada Zagreba. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/dogadjanja/online-upis-u-knjiznice-grada-zagreba/55847>.
- Otvaranje čitaonica u Knjižnicama grada Zagreba. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/otvaranje-citaonica-u-knjiznicama-grada-zagreba-55996/55996>.
- Pavičić, J.; N. Alfirević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Pehar, I. Marketing u funkciji stvaranja pozitivnog identiteta knjižnice. // Upravljanje promjenama u hrvatskim knjižnicama : radni materijali / 33. skupština Hrvatskoga knjižničarskog društva, Daruvarske toplice, 25. – 27. rujna 2002. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2002. Str. 17.
- Pitanja i prijedlozi. / Knjižnice grada Zagreba. [citirano: 2021-02-05]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/informacije/pitanja-i-prijedlozi/521>.
- Posudite e-knjigu i zatražite PIN! [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/dogadjanja/posudite-e-knjigu-i-zatražite-pin/55625>.
- Pitajte knjižničare. Pravila. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.knjiznica.hr/pitajte-knjiznicare/pravila/>.
- Pravilnik o radu. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2016. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/o-nama/pravni-akti/8120>.
- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Knjižnica grada Zagreba. Zagreb: Knjižnice grada Zagreb, 2017. [interni dokument].
- Pristup i mogućnost svima: kako knjižnice doprinose ostvarivanju Agende Ujedinjenih naroda za održiv razvoj 2030. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2018. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://bit.ly/3jnad7B>.
- Projekti Knjižnica grada Zagreba. [citirano: 2020-12-11], Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/nasi-programi/projekti-16507/16507>.
- Public Libraries in Europe and COVID-19: re-opening strategies findings from NAPLE members May-July 2020. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:55d18a18-f4e6-40a9-86a7-9d67994f087c/european-library-services-during-covid19---part-two-may---july-2020.pdf>.
- Public libraries respond to COVID-19: survey of response & activities. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <http://www.ala.org/pla/issues/covid-19/surveyoverview>.
- Rad Knjižnica grada Zagreba nakon poplave. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/rad-knjiznica-grada-zagreba-nakon-poplave/53825>.

- Radno vrijeme kao prije epidemije. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://www.kgz.hr/hr/novosti/radno-vrijeme-kao-prije-epidemije/39884>.
- Sabolović-Krajina, D. Narodne knjižnice u tranziciji: sociološki aspekti. Koprivnica: Meridijani, 2020.
- Smjernice i preporuke za rad knjižnica. [citirano: 2020-12-09]. Dostupno na: <http://maticna.nsk.hr/covid-19/smjernice-i-preporuke-za-rad-knjiznica/>.
- Timeline of WHO's response to COVID-19. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>.
- Tomljenović, B. Osvrt na potres u Zagrebu 2020. godine. // Rudarsko-geološko-naftni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [citirano: 2020-12-08]. Dostupno na: <https://www.rgn.unizg.hr/hr/izdvojeno/2587-osvrt-na-potres-u-zagrebu-2020-godine-autor-teksta-je-prof-dr-sc-bruno-tomljenovic>.
- UN tackles 'infodemic' of misinformation and cybercrime in COVID-19 crisis. [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/un-tackling-%E2%80%98infodemic%E2%80%99-misinformation-and-cybercrime-covid-19>.
- Vrana, R. Strateško planiranje kao temelj stvaranja kulture kvalitete razvoja knjižnice. // 10. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj: zbornik radova / Gabriel, Dunja Marija; Bišćan, Frida (ur.). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 155-166.
- Wang, X.; C. Su. Developing future library leader in the context of globalization with an analysis on Cultural Intelligence (CQ). // Library management and marketing in a multicultural world : proceedings of the 2006 IFLA Management and Marketing Section's Conference, Shanghai, 16-17 August, 2006 / edited by James L. Mullins. München: K. G. Saur, 2007. Str. 303-322.
- Witt, S.; K. Smith. Libraries in times of crisis. // International Federation of Library Associations and Institutions 45, 1(2019), 3-4. DOI: 10.1177/0340035219830549.
- Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima. // Narodne novine 167, 2399(2003). [citirano: 2020-12-11]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_10_167_2399.html.
- Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. // Narodne novine 17, 356(2019). [citirano: 2021-1-31]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_02_17_356.html.
- Živković, D. E-knjiga – izazov za hrvatske visokoškolske i specijalne knjižnice. // Knjižnice: kamo i kako dalje?: knjižnične zbirke i usluge, knjižnice i istraživački podatci, pozicioniranje knjižnica i knjižničara / 14. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, [Lovran, 13. – 16. svibnja 2015.]; uredile Dina Mašina i Kristina. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2017. Str. 114-130.