

# KAKO KOMUNICIRATI S KORISNICIMA: RADIONICE KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA ZA KNJIŽNIČARSKE TEHNIČARE U KNJIŽNICAMA GRADA ZAGREBA

## HOW TO COMMUNICATE WITH USERS: COMMUNICATION SKILLS WORKSHOPS FOR LIBRARY TECHNICIANS IN ZAGREB CITY LIBRARIES

*Sanja Bunić*

Knjižnice grada Zagreba

sanja.bunic@kgz.hr

*Kristina Krpan*

Knjižnice grada Zagreba

kristina.krpan@kgz.hr

UDK / UDC: 023.5:331.362:[005.336.5:005.57]

(497.521.2)

Stručni rad / Professional paper

<https://doi.org/10.30754/vbh.67.2.1166>

Primljeno / Received: 5. 1. 2024.

Prihvaćeno / Accepted: 10. 5. 2024.

### *Sažetak*

**Cilj.** Cilj je rada ukazati na važnost sudjelovanja knjižničarskih tehničara u kontinuiranom neformalnom obrazovanju knjižničara u području komunikacijskih vještina.

**Pristup.** U prvom dijelu rada razmatraju se teorijske postavke obrazovanja knjižničara u području komunikacijskih vještina te njihov utjecaj na organizacijsku kulturu. Posebna pozornost posvećena je specifičnostima komunikacije u informacijskoj službi u narodnim knjižnicama i unutar mreže narodnih knjižnica. Ukazuje se i na potrebu edukacije iz područja upravljanja emocijama. U drugom dijelu rada prikazano je kako su organizirane edukacije u kojima su ciljano sudjelovali knjižničarski tehničari Knjižnica grada Zagreba – dva ciklusa radionica komunikacijskih vještina na temu konfliktnih i kriznih situacija, nošenja sa stresom te jednokratna edukacija o asertivnoj komunika-

ciji i aplikaciji eZaKi. U zadnjem dijelu rada na temelju teorijskih postavki i iskustava iz prakse dane su preporuke za organizaciju kontinuiranog neformalnog obrazovanja knjižničara u području komunikacijskih vještina.

**Rezultati.** Rezultati evaluacije pokazali su visoku razinu zadovoljstva sudionika organizacijom i provedbom edukacija, dragocjenost razmjene iskustva i učenja tijekom radionica, jačanje zajedništva i osvještavanje organizacijske kulture, kao i potrebu za kontinuitetom u provedbi sličnih radionica.

**Praktična primjena.** Opis načina organizacije, provedbe i evaluacije radionica komunikacijskih vještina može poslužiti kao primjer dobre prakse neformalne edukacije knjižničarskog osoblja te poticaj drugim knjižnicama na organizaciju sličnih radionica.

**Originalnost.** U radu je prvi puta u stručnoj knjižničarskoj literaturi u Hrvatskoj prikazan primjer prakse stručnog usavršavanja knjižničarskih tehničara iz područja komunikacijskih vještina. Ukazano je i na potrebu za edukacijom iz područja upravljanja emocijama tijekom rada u informacijskoj službi.

**Gljučne riječi:** emocionalni rad; informacijska služba; knjižničarski tehničari; komunikacijske vještine; neformalno obrazovanje knjižničara

### *Abstract*

**Purpose.** The aim of the paper is to emphasize the importance of the participation of library technicians in continuous informal education of librarians in the field of communication skills.

**Approach.** The first part of the paper examines the theoretical foundations of librarians' education in the field of communication skills and their impact on organizational culture. Special attention is given to the particularities of communication in the reference and information service in public libraries but also within a network of public libraries. Authors suggest that there is a need for education in the field of emotion management. The second part of the paper presents how the trainings were organized, specifically targeting library technicians from the Zagreb City Libraries. These involved two cycles of communication skills workshops focused on conflict and crisis situations and stress management, and a one-time training on assertive communication and the eZaKi application. Final part of the paper provides recommendations for organizing continuous informal education for librarians in communication skills, based on theoretical foundations and practical experiences.

**Results.** The results of the evaluation showed a high level of participant satisfaction with the organization and implementation of trainings, the value of experience exchange and learning during the workshops, the strengthening of community and awareness of organizational culture, as well as the need for continuity in the implementation of similar workshops.

**Practical implications.** The description of the organization, implementation and evaluation of communication skills workshops can serve as an example of good practice in the informal education of library staff and as an incentive for other libraries to organize similar workshops.

**Originality.** The paper is the first in Croatian professional library literature to present an example of the professional development practice for library technicians in the field of communication skills. The need for education in emotion management while working in the reference and information service is also indicated.

**Keywords:** communication skills; emotional labour; informal librarian education; reference service; information service; library technicians

## 1. Uvod

Knjižničarski tehničari važna su karika u uspješnom funkcioniranju informacijske službe svake knjižnice. Njihova potreba za usavršavanjem komunikacijskih vještina u radu s korisnicima i suočavanju sa stresom na radnom mjestu potaknula je vodstvo Knjižnica grada Zagreba na organizaciju programa neformalnog obrazovanja iz tog područja.

Putokazi pri osmišljavanju, organizaciji i provedbi edukacije knjižničarskih tehničara u Knjižnicama grada Zagreba pronađeni su u domaćoj i stranoj stručnoj literaturi iz područja stalnog stručnog usavršavanja, osobito generičkih kompetencija i usavršavanja komunikacijskih vještina koje su važne za kvalitetno i učinkovito poslovno komuniciranje.

Osmišljena i kvalitetno strukturirana edukacija na radnom mjestu započinje utvrđivanjem potreba grupa i pojedinaca, a može se temeljiti na strateškom planu, pokazateljima uspješnosti u poslovanju, povratnim informacijama korisnika, istraživanjima zadovoljstva korisnika uslugama i drugim (Allan, 2019: 187). Važno je poznavati i razumjeti koje su potrebe za razvoj nužne iz perspektive pojedinca, skupine ili grupe, kao i cjelokupne organizacije.

U slučaju Knjižnica grada Zagreba utvrđena je potreba za razvijanjem sustava komuniciranja kao temelja jedinstvene organizacijske kulture i ključa za održivo poslovanje i otpornost zajednice i pojedinca. Utvrđena je i potreba za razumijevanjem koncepta emocionalnog rada, koji je u knjižničarstvu relativno novijeg datuma. Naime svijest o emocionalnom radu i upravljanju emocijama nezaobilazni su kada se govori o zahtjevima rada u informacijskoj službi narodnih knjižnica koje reflektiraju brojne društvene promjene kroz koje su u posljednjih nekoliko godina prolazili pojedinci i zajednice.

## 2. Komunikacijske vještine knjižničara u kontekstu stalnog stručnog usavršavanja u knjižničarskoj struci

Važnost stalnog stručnog usavršavanja u knjižničarskoj struci može se iščitati na više mjesta – apostrofira se tijekom formalnog obrazovanja, ističe se u općim strukovnim aktima, ugrađeno je u Etički kodeks knjižničara (Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2002), a posebno je istaknuto i u okviru važećih zakonskih i drugih dokumenata kojima se kreiraju politike u području knjižničarstva. Primjer posljednjeg takvog dokumenta predstavlja *Preporuka za knjižnično zakonodavstvo i politiku u Europi Vijeća Europe* (Recommendation, 2023) u kojem je *Točka 8.* posvećena osiguravanju odgovarajuće obuke djelatnika i korisnika s ciljem ispravnog korištenja novih alata i usluga u knjižnici. Stalno stručno usavršavanje također je nezaobilazna misao u stručnoj literaturi. Ono je preduvjet za uspješno i stručno obavljanje posla, posebno u vremenima brzih promjena (Manifest za narodne knjižnice, 2022: 4) koje zahtijevaju da se na njih odgovori novim znanjima i vještinama.

### 2.1. Generičke i stručne kompetencije

U odnosu na edukacije kojima se stječu stručna knjižničarska znanja, edukacije za stjecanje ili razvoj generičkih kompetencija pokrivaju vještine koje su široko primjenjive i omogućuju zaposlenicima obavljanje šireg spektra poslova i zadataka (Barbarić, 2009: 57–67). Usporedno, doprinose implementaciji i ostvarenju specifičnih poslovnih ciljeva, povećanoj sposobnosti učinkovitog odgovora na promjene te mogu biti dobar način upoznavanja kolega koji rade u drugim timovima, kao i doprinijeti razumijevanju pojedinca o tome kako organizacija funkcionira (Pratchett and Young, 2016: 220–221). Rad u malim skupinama pritom omogućuje lakše povezivanje sudionika i stvaranje grupne kohezije, odnosno osjećaja pripadnosti i doživljaju da su kao pojedinci dio iste zajednice (Brown, 2006; Elezović and Janković, 2015).

Tematika stalnog stručnog usavršavanja knjižničara često je bila predmetom istraživanja. Opsežno istraživanje u Hrvatskoj provela je Machala (2009; 2015), u kojem donosi rezultate dvaju područja stjecanja kompetencija i usavršavanja – (a) stručnih znanja i (b) generičkih vještina. Prema mišljenju ispitanika, najznačajnije generičke kompetencije jesu komunikacijske vještine, za koje je i izražena veća kritičnost prema razini njihove usvojenosti tijekom formalnog obrazovanja. Prema rezultatima istraživanja knjižničari i ravnatelj knjižnica komunikacijskim vještinama pridaju veću važnost u odnosu na profesore knjižnične i informacijske znanosti triju hrvatskih sveučilišta i smatraju da bi njihova usvojenost trebala općenito biti na višoj razini od one na kojoj je percipiraju. Otklon u njihovu mišljenju u odnosu na mišljenje profesora govori u prilog potrebama knjižničara iz prakse koji prepoznaju potrebu za usavršavanjem komunikacijskih vještina u radu s korisnicima. I druga

istraživanja potvrđuju da su te vještine izrazito važne za rad knjižničara, osobito ako je riječ o radnom mjestu koje podrazumijeva izravan rad s korisnicima i pružanje usluga (cf. Šinko, 2021; Lukačević i Petr Balog, 2013; Stanwicks, 2017).

## **2.2. Poslovna komunikacija**

Rad u knjižnici počiva na radu s korisnicima i međusobnoj komunikaciji. Od knjižničara se očekuje poznavanje općih načela komuniciranja, ali upitno je stječe li se formalnim obrazovanjem osposobljenost komuniciranja s korisnikom ili se ta vještina stječe iskustvom (Sečić, 2006: 22, 50). Načelno se te vještine mogu steći učenjem ili iskustvom, a razvijaju se vježbom i usavršavanjem (Machala, 2015: 24). Leinert Novosel (2015: 15–18) ističe da komunikacija zadovoljava jednu od bitnih potreba ljudskih bića – biti dio zajednice, integriran i uključen u nju. Iako komunikacija ima tisuće lica, autorica izdvaja dva moguća značenja komunikacije: 1. komunikacija je prenošenje poruka i 2. komunikacija je utjecaj na sugovornika ili samog sebe, pri čemu je u postizanju životnih ciljeva važan sadržaj komunikacije i njezini učinci. Kao ključ učinkovite komunikacije navodi osjećaj primatelja poruke da je pošiljalatelj na njegovoj strani, da ga simpatizira i cijeni. Dutta (2020) ukazuje na prepreke u komunikaciji od kojih su neke fizičke, percepcijske, emocionalne, kulturalne, jezične, političke, a da bi se prepreke prevladale djelatnici knjižnice trebaju imati dobre socijalne vještine, vještine govora, pisanja, prezentiranja i komuniciranja telefonom i elektronskom poštom. Sumirajući razmatranja stručnjaka koji se bave značajem komunikacijskih vještina u knjižničarstvu (cf. Albrecht, 2023; Dutta, 2020; Weisburg, 2022) među najvažnijim komunikacijskim vještinama nalaze se aktivno slušanje, odabir prikladne metode komuniciranja (osobno, telefonom, elektronički i dr.), susretljivost, samopouzdanje, dijeljenje povratne informacije, prikladna jačina i ton komunikacije, neverbalni znakovi, empatija, poštovanje i dostupnost.

## **2.3. Organizacijska kultura**

Dobra komunikacija osnovna je pretpostavka dobre organizacijske kulture koja je ključna za organizacijski uspjeh. Uz međuljudske odnose, ona može biti bolji preduvjet za ostvarivanje dobrih rezultata od nekih drugih čimbenika i izravno utječe na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika (Sušan Šulentić, 2014: 61, 75; Evans and Greenwell, 2020: 225–229). Poznavanje organizacijske kulture i njezina promjena neophodni su za uvođenje promjena u organizaciji. Organizacijska kultura širok je koncept, obuhvaća više dimenzija i nema jedinstvene definicije, što doprinosi tome da pripadnici organizacije često nisu svjesni značajke kulture koja prevladava u njihovoj organizaciji. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku (Šmider i Balog, 2012: 87) to je i

pokazalo, da djelatnici knjižnice nisu u potpunosti svjesni organizacijske kulture svoje knjižnice niti su u potpunosti upoznati s konceptom organizacijske kulture. Autorice također ističu da je nužno da se uprava različitih organizacija, posebice knjižnica, pobliže upozna s konceptom organizacijske kulture da bi bili svjesni i razumjeli značajke kulture koja prevladava u njihovoj organizaciji, kako bi se mogli odgovarajuće ponašati i planirati poslovanje. Upravo organizacijska kultura i atmosfera utjecat će na mnogo toga u knjižnici – osim što će se odraziti na radnom mjestu među kolegama, osjetit će je i korisnici prilikom korištenja knjižničnih usluga. Naime veće zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu rezultirat će većom angažiranošću i predanošću radu, a zadovoljniji zaposlenici skloniji su i spremniji uložiti više truda u pružanju knjižnične usluge i usluživanju korisnika, pa i više od onoga što je nužno (Kendrick, 2021: 75).

Za razvijanje jedinstvene kulture, što je cilj menadžmenta svake organizacije Gross i Shichman (1987, prema Sikavica, 2011: 757) nude tzv. model HOME čije je ime akronim riječi: History (povijest) – razvoj osjećaja za tradiciju i povijest kroz opširan opis povijesti te razgovor o uzorima i ostalima; Oneness (zajedništvo) – razvoj osjećaja za jedinstvenost uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komuniciranja; Membership (članstvo) – razvoj osjećaja za članstvo putem različitih sustava nagrađivanja; Exchange (promjena) – razvoj osjećaja za promjenu članova, što se postiže kontaktima među članovima, participacijom u odlučivanju, izmjenom zaposlenika te međugrupnom koordinacijom.

Prema Punu i Isberg (prema Garcia-Febo, 2023) nužno je kontinuirano raditi na izgradnji pozitivne organizacijske kulture kroz dobru i kvalitetnu komunikaciju kako se ne bi stvorilo negativno okruženje na radnom mjestu i otpor u načinu rada i odlukama koje donosi uprava, već održivo poslovanje i otpornost zajednice i pojedinca. Time će se svi osnažiti za bolje nošenje sa stresom, nesigurnošću i promjenama. Budući da loše ozračje može voditi niskom moralu, nižoj razini predanosti i povjerenju, cilj je osigurati da osoblje osjeća i podršku vodstva, kao i kolega međusobno, izgrađujući osjećaj pripadnosti na radnom mjestu, postavljajući smislena očekivanja i njegujući spremnost na situacije i život u kojem su promjene svakidašnja pojava. Stres često nije individualna pojava, već je utkan u strukture i treba ga strukturalno rješavati, zajednički uz odgovarajuću potporu. Važno je izgrađivati organizaciju u kojoj se uči zajednički, gdje je rad istovremeno organiziran timski, ali se vještine i iskustvo svakog pojedinca uvažavaju. Tako se postiže potencijal svakog pojedinca i kolektivno znanje zajednice. Razvijajući komunikaciju u smjeru poticanja djelatnika da slušaju, čuju, dijele i sudjeluju, izgrađuje se okolina u kojoj se pomaže i podupire samopouzdanje pojedinca, a zatim i kolektiva – što na kraju ojačava timski duh i poboljšava funkcioniranje općenito (Accart, 2022: XI). Stoga je stalno stručno usavršavanje i razvoj zaposlenika stalna briga poslodavca ako želi pružati kvalitetnu uslugu (Greenwell and Evans, 2024 [i. e. 2023]: 264), ali i zaposlenika samih.

### 3. Važnost upravljanja emocijama u informacijskoj službi narodnih knjižnica

Vrijeme puno izazova, osobito uslijed pandemije bolesti uzrokovane koronavirusom, prirodnih katastrofa, prijetnji globalnim sukobom, migracija, inflacije, tehnoloških promjena i dr. odražava se na pojedince i zajednicu u kojoj djeluju narodne knjižnice. Poslovanje narodnih knjižnica često se mijenja kao odgovor na novonastale situacije te brojne i raznolike potrebe korisnika narodnih knjižnica: od najmlađih do najstarijih, od osoba dobrog zdravstvenog i socio-ekonomskog statusa do bolesnih, nemoćnih, marginaliziranih, onih koji žive na granici siromaštva ili u beskućništvu, raseljenih osoba i osoba s invaliditetom. Da bi se na odgovarajuć način zadovoljile potrebe svih, a načelo pristupačnosti provelo u praksi, potrebno je poznavati alate za provedbu i primjenu tog načela (Smjernice za pristupačnost, 2022). Za njihovu primjenu u svakodnevnoj praksi u informacijskoj službi ključ je dobra komunikacija. Da bi knjižničari mogli rješavati probleme, prevenirati konflikte i služiti svim skupinama, njihov pristup, prema Dowdu (2018), treba počivati na empatiji.

Društvo za informacijsko-referalne i korisničke usluge (engl. *Reference and User Services Association – RUSA*), sekcija Američkog knjižničarskog društva (engl. *American Library Association – ALA*), izradilo je i objavilo revidirano izdanje *Smjernica za ponašanje tijekom rješavanja informacijskih upita* (engl. *Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers*) (RUSA, 2023) kao pomoć knjižničarima u poboljšanju kvalitete pružanja pomoći korisnicima. Prema *Smjernicama*, temeljne vrijednosti informacijsko-referalne službe jesu pravednost, različitost i inkluzija, a u fokusu je ponašanje knjižničara koji u potpunosti treba biti posvećen korisniku. Uključenost korisnika u interakcije i suradničko iskustvo učenja zahtijeva izvrsne interpersonalne vještine knjižničara i izgradnju odnosa temeljenog na povjerenju, ali važna je i svijest o tome da su izazovne situacije neizbježne.

Knjižničari koji rade u informacijsko-referalnoj službi narodnih knjižnica nalaze se na „prvoj crti“ rada s korisnicima, a to znači da većinu radnog vremena provode u komunikaciji s korisnicima, ali i djelatnicima drugih službi, suradničkim organizacijama i ostalima. Neprestana uključenost u međusobne ljudske interakcije u informacijskoj službi zahtijeva dobro upravljanje emocijama jer na temelju tih interakcija gradi se slika o knjižnici. Interakcije mogu biti obilježene harmonijom i ispunjujuće, ali često i teške, osobito prilikom kontakata s korisnicima u kriznim situacijama, koje su zorno u svom radu prikazali Williams i Ogden (2021). Neke od njih su npr. situacije s korisnicima s teškoćama mentalnog zdravlja, s osobama s iskustvom beskućništva, s osobama koje su pod utjecajem opojnih sredstava ili u procesu odvikavanja od njih. Sve to zahtijeva izniman emocionalni rad i reakcije koje nisu u skladu sa stvarnim unutrašnjim stanjem djelatnika, što na duže staze vodi do sindroma sagorijevanja i umora. Koncept emocionalnog rada u knjižni-



čarstvu relativno je novijeg datuma, iako je o njemu prije četrdesetak godina prvi put govorila sociologinja Hochschild (1983, prema Rodger i Erickson, 2021). Emocionalnim radom smatra aktivnosti koje od osobe zahtijevaju ponašanje koje potiskuje prave osjećaje da bi se dobio vanjski dojam koji kod drugih proizvodi prikladno stanje uma.

Rodger i Erickson (2021) proveli su istraživanje o emocionalnom radu među knjižničnim djelatnicima narodnih knjižnica u jednoj kanadskoj pokrajini. Knjižničari su opisali izrazito neugodne situacije s korisnicima kao što su prijetnje nasiljem ili seksualno uznemiravanje. Osjećali su emocije u rasponu od straha, užasa, ljutnje i stresa do nevjerice i srama, a svoje emocije trebali su zatomiti da bi smirili situaciju. Nažalost, u pronalaženju načina kako se nositi s takvim situacijama i nakupljenim stresom koje one uzrokuju, knjižničari su bili prepušteni sebi i bez potpore uprave knjižnice, a upravo bi ih potpora i obučavanje o strategijama kako se nositi s emocionalnim radom osnažilo i izgradilo njihovu otpornost te doprinijelo zadovoljstvu poslom. Uz sve navedene dimenzije emocionalnog rada u informacijskoj službi narodnih knjižnica, treba još spomenuti i strah i otpor promjenama koje sa sobom nosi digitalna transformacija, pa Gopalakrishnan (2022) ističe da je, prije nego što se krene s promjenama, nužno ojačati komunikaciju, transparentnost i suradnju te educirati djelatnike i uključiti ih u provedbu promjena.

#### **4. Edukacije knjižničarskih tehničara u Knjižnicama grada Zagreba**

Rad u informacijskoj službi u mreži narodnih knjižnica koje djeluju na više lokacija, kao što su to Knjižnice grada Zagreba, može biti kompleksniji od onih koje djeluju samo na jednoj lokaciji. Naime knjižnice u mreži razlikuju se po veličini, organizaciji, strukturi te potrebama korisnika i zajednice u kojoj djeluju. Pravila kojima se regulira rad s korisnicima, njihova prava i dužnosti jedinstvena su, pa konzistentnost u pridržavanju pravila treba znati pomiriti s uvažavanjem specifične organizacijske kulture pojedine knjižnice i individualnim potrebama korisnika na pojedinoj lokaciji, što zahtijeva dodatan emocionalni angažman, kao i dobru internu komunikaciju unutar mreže knjižnica.

Knjižnice grada Zagreba, mreža narodnih knjižnica s bibliobusnom službom, imaju dugu tradiciju njegovanja stalnog stručnog usavršavanja i obrazovanja svojih djelatnika – podržavaju formalne i informalne oblike obrazovanja djelatnika i organiziraju neformalne oblike obrazovanja unutar ustanove. Svjesni da stručnost djelatnika doprinosi unaprjeđenju i nadogradnji usluga koje ustanova nudi, kao i poimanju knjižnica kao ugodnog mjesta otvorenog svima, posebno se potiče kontinuirani profesionalni razvoj i rast pa je edukacija djelatnika dio strateškog djelovanja ustanove (Strateški plan, 2021: 14). Vrijednost neformalne edukacije ustanove, koja se očituje u razvoju osjećaja pripadnosti kolektivu i organizacijske kulture, utkana je i u misiju ustanove (Misija, vizija i strategija, 2023). Komuni-



kacija s korisnicima tema je i drugih neformalnih edukacija organiziranih u Knjižnicama grada Zagreba, npr. stručne edukacije pripravnika u ustanovi i pristupnika za stručni ispit te edukacija vezanih za pružanje usluga korisnicima u različitim segmentima poslovanja. Na tim je edukacijama često obuhvaćeno sve knjižničarsko osoblje, bez obzira na zvanje ili radno mjesto, pa u njima sudjeluju knjižničarski suradnici, knjižničari, ali i knjižničarski tehničari.

Knjižničarski tehničari pripadaju stručnom knjižničarskom osoblju te je predviđeno i očekuje se od njih da se usavršavaju i napreduju (Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničarskoj struci, 2021). No u realnoj praksi stručnim usavršavanjem obuhvaćeni su najčešće knjižničari, dok je malo mogućnosti gdje knjižničarski tehničari ciljano mogu sudjelovati na stručnim edukacijama.

U Knjižnicama grada Zagreba knjižničarski tehničari čine oko jednu trećinu ukupnog stručnog osoblja.<sup>1</sup> Najveći dio njih radi u izravnom kontaktu s korisnicima, na pultu, i zbog toga čine velik udio zaposlenika na temelju kojih korisnici stvaraju dojam o cijeloj ustanovi. Zbog toga, kao i potrebe za jačanjem komunikacijskih vještina koja proizlazi iz iskustava iz prakse, pokrenute su edukacije namijenjene upravo knjižničarskim tehničarima. Edukacije su organizirane u suradnji Matične i razvojne službe, kao službe koja brine o svim programima edukacije u ustanovi, i Informativno-posudbenog odjela Gradske knjižnice, kao odjela koji je u ustanovi matičan za informacijsko-referalnu službu i rad s korisnicima.

Od 2017. do 2022. godine organizirana su dva tematska ciklusa radionica kojom su bili obuhvaćeni gotovo svi knjižničarski tehničari u ustanovi te jedna dodatna radionica na kojoj je sudjelovao manji dio njih. Prvi ciklus edukacije održan je kao „Radionica rješavanja konfliktnih situacija“, drugi ciklus bila je „Radionica za rješavanje kriznih situacija i nošenje sa stresom“, a posljednja je bila „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“. Krajnji cilj tih edukacija bilo je osnaživanje djelatnika na polju komunikacijskih vještina sa svim vrstama javnosti, s naglaskom na korisničkoj, kao i utjecati na povećanje razine njihovog zadovoljstva na radnom mjestu jer zadovoljniji djelatnici doprinose kvalitetnijim uslugama i time također zadovoljnijim korisnicima. Na svakom terminu radionica nastojalo se uključiti barem po jednog knjižničarskog tehničara, odnosno djelatnika iz svake knjižnice u mreži Knjižnica grada Zagreba – zbog različitosti i specifičnosti rada u knjižnicama na različitim lokacijama, odnosno njihovog međusobnog upoznavanja i razmjene iskustva. Grupe sudionika nisu bile identične grupama od ciklusa do ciklusa, već su se sastavljale u skladu s organizacijom posla u knjižnicama u mreži.

---

<sup>1</sup> U 2023. godini u Knjižnicama grada Zagreba sveukupno je bilo zaposleno 469 stručnih djelatnika, od čega je 158 knjižničarskih tehničara. Broj varira iz godine u godinu, ali udio knjižničarskih tehničara posljednjih nekoliko godina čini otprilike trećinu svih zaposlenih.

Rad u malim skupinama bio je zajednički svim edukacijama. Okosnica edukacija bile su stvarne situacije iz poslovanja, odnosno situacije s kojima se djelatnici iz knjižnica u mreži susreću u svakodnevnom radu, čijim su rješavanjem sudionici razvijali ili unaprjeđivali vlastite vještine komunikacije.

Edukacije su redovito sadržavale i obuku iz pojedinog segmenta poslovanja koji je u tom razdoblju bio nov(iji) ili je prepoznata potreba da se djelatnici o tom segmentu bolje informiraju. Stoga su organizirane edukacije sadržajno pokrivala i generičke vještine i poslovanje. Voditelji dijela edukacije koji se odnosio na generičke vještine bili su vanjski suradnici s kojima se surađivalo u provedbi nekih od projekata Knjižnica grada Zagreba – psihologinja, socijalna radnica i socijalna pedagoginja s bogatim iskustvom rada (kako s općom populacijom tako i s osjetljivim skupinama). Dio edukacije koja se odnosila na segmente poslovanja i poslovnih procesa vodili su zaposlenici ustanove odgovorni za njihovo obavljanje. Sudionicima je vrijeme za edukaciju osigurano u okviru radnog vremena, uz oslobođanje od zadataka redovnog radnog mjesta taj dan.

#### ***4.1. Radionica rješavanja konfliktnih situacija***

Rad u informacijsko-referalnoj službi temelji se na radu s korisnicima, a knjižničari u pružanju usluga nerijetko doživljavaju konfliktnu situaciju. Stoga je organizirana edukacija o učinkovitom snalaženju i uspješnom rješavanju konfliktnih situacija, a prošlo ju je sveukupno 149 knjižničarskih tehničara Knjižnica grada Zagreba podijeljenih u sedam grupa.<sup>2</sup> Dio edukacije koji se odnosio na komunikacijske vještine vodila je psihologinja, a u stručnom dijelu sudjelovalo je stručno osoblje knjižnice.

Tijekom rada na razvoju generičkih vještina naglasak je stavljen na konfliktnu situaciju i kako ih riješiti imajući u vidu cilj, odnosno rješavanje te situacije na zadovoljstvo i korisnika i knjižničara. Pritom su se koristili primjeri situacija prikupljeni u suradnji s kolegama iz knjižnica u mreži – poput odbijanja korisnika da podmire zakasnine, nadomještanja izgubljene ili uništene građe, komunikacije s osobama nasilnog ili prijetećeg ponašanja i slično. Sudionici su učili kako razgovarati u emocionalno „nabijenim“ situacijama i sa zahtjevnim korisnicima kako preusmjeriti razgovor prema suradnji i potencijalnim rješenjima, uzimajući u obzir i potrebu ujednačavanja rješenja unutar mreže. Osim toga osvještavali su vlastite obrasce komunikacije te mogućnosti i utjecaj načina komunikacije na smjer razvoja situacije. Usredotočenost na situaciju i/ili ponašanje, a ne na osobnost, može biti ključna u rješavanju situacije na obostrano zadovoljstvo. Pokušavala se također osvijestiti vrijednost sagledavanja svake nove situacije kao nove prilike.

---

<sup>2</sup> U razdoblju održavanja Radionice rješavanja konfliktnih situacija (2017./2018. godina) u Knjižnicama grada Zagreba bilo je zaposleno 153 knjižničarska tehničara. Edukaciju je prošlo 149 knjižničarskih tehničara, odnosno njih 97 %.

Kako je provedba europske Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) 2016/679 tijekom odvijanja ciklusa edukacija donijela nove momente u poslovanju, edukacija je obuhvatila i aspekte poslovanja na koje se uredba odnosila, konkretno o važnosti i načinima informiranja korisnika o razlozima i temeljima prikupljanja osobnih podataka te njihovoj zaštiti.

Nakon radionice sudionici su dobili informativne i edukativne radne materijale. Elektronički su primili ključne naglaske o komunikaciji u konfliktnim situacijama te, s obzirom na sve češću pojavu boravka osoba neugodnih mirisa u knjižnici, savjete američkog stručnjaka Ryana Dowda (Dowd, 2018) kako komunicirati u takvim situacijama i kamo u Zagrebu mogu uputiti osobu da besplatno obavi osobnu higijenu i dobije čistu odjeću.

#### ***4.2. Radionica rješavanja kriznih situacija i nošenja sa stresom***

Uz komunikacijske vještine, vještine upravljanja kriznim situacijama i vještine ovladavanja stresom prepoznate su kao dragocjene vještine koje cijene i poslodavci i zaposlenici. Budući da su sudionici prethodnog ciklusa tijekom evaluacije ukazali na potrebu edukacije na temu kriznih situacija, drugi ciklus radionica svojevrsni je nastavak prethodnog. Premda takve situacije nisu svakodnevna pojava u knjižnicama, sve se češće događaju. Knjižničari pritom nisu sigurni kako postupiti i one im predstavljaju dodatan izazov na radnom mjestu jer za to nije dostatno stručno znanje, već su potrebna druga znanja i vještine. To su situacije u kojima je upitna sigurnost ljudi i stvari, kao i situacije koje mogu zahtijevati reakciju vanjskih stručnih službi. Osim toga krizne situacije mogu pojedincima biti veći ili manji izvor stresa. Sudionici prethodnog ciklusa edukacije izrazili su nesigurnost u to kako točno reagirati u kriznim situacijama te su iskazali potrebu za stjecanjem vještine procjene takvih situacija, odnosno trenutka kada je potrebno uključiti vanjske stručne službe. Istaknuli su potrebu upoznavanja koraka u postupanju u takvim situacijama u ustanovi, kao i ovladavanja načinima učinkovitog nošenja sa stresom, kraćeg ili duljeg, jaćeg ili slabijeg intenziteta, kao posljedicom suočavanja s takvim situacijama. Radionicu na kojoj je sudjelovalo 128 knjižničarskih tehničara Knjižnica grada Zagreba vodila je socijalna radnica s ciljem podizanja spremnosti sudionika na reakciju u potencijalnim slučajevima kriznih situacija tijekom rada u informacijsko-referalnoj službi.<sup>3</sup>

Sudionici su na radionicama ovladavali tehnikama upravljanja kriznim situacijama usustavljajući redoslijed radnji i postupaka koji se trebaju poduzeti u slučaju dolaska osobe koja se ponaša agresivno, suicidalno, netipično (npr. vidno je pod utjecajem alkohola, droge ili druge supstance), osobe koja ima neko krizno

---

<sup>3</sup> U razdoblju održavanja „Radionice rješavanja kriznih situacija i nošenje sa stresom“ (2019./2020. godine) u Knjižnicama grada Zagreba bilo je zaposleno 153 knjižničarska tehničara. Edukaciju je prošlo 128 knjižničarskih tehničara, odnosno njih 76 %.

zdravstveno stanje (npr. padne u nesvijest, ima epileptičan napad, doživi srčani ili moždani udar i dr.), dementne osobe, osobe koja ima poteškoća povezanih s mentalnim zdravljem, kao i osobe koja na bilo koji način narušava red i mir u ustanovi dolazeći u sukob s djelatnicima ili drugim korisnicima. Razmjenom iskustava unutar grupe utvrdilo se u kojim je situacijama potrebno zvati policiju, hitnu pomoć, socijalnu ili neku drugu službu. Tijekom edukacije sudionici su prolazili kroz postojeće strategije postupanja u ustanovi te su upoznati s kontaktima organizacija koje rade s pojedinim ranjivim skupinama. Isto su tako osvještavali kako prepoznati, prevladati i potencijalno prevenirati stresne trenutke te upoznavali tehnike djelotvornijeg nošenja sa stresom koji krizne situacije mogu izazvati. Sve navedeno trebalo je doprinijeti osnaživanju sudionika za smirenije reagiranje u kriznim situacijama.

### ***4.3. Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi***

Asertivna komunikacija pretpostavlja otvorenu, iskrenu komunikaciju kojom se pozitivnim stavom osoba zauzima za svoje potrebe kako bi postigla neki cilj, bez da se nanosi šteta drugoj osobi, i to usmjerujući pažnju na ponašanje i situaciju, a ne na osobnost sugovornika. Na radionici o asertivnoj komunikaciji radilo se o komunikaciji s korisnikom ili kolegom tijekom koje se osoba zauzima za sebe i jasno izražava što želi ili treba. Tema edukacije također je proizašla iz potreba i želja sudionika prethodnih radionica. Održana je jednokratno kao pilot-radionica i njoj je zbog toga prisustvovala samo manja grupa zaposlenika. Sudjelovali su knjižničarski tehničari, ali i knjižničari – sveukupno 28 djelatnika iz mreže Knjižnica grada Zagreba. Prema radnom mjestu, u neznatno su većem udjelu bili zastupljeniji knjižničarski tehničari u odnosu na knjižničare.<sup>4</sup>

Prvi dio radionice, koji se odnosio na stjecanje i razvoj generičkih vještina, vodila je socijalna pedagoginja. Sudionici edukacije usvajali su vještine asertivnog komuniciranja s korisnicima i kolegama učeći kako se zauzeti za sebe i svoje potrebe tako da strane uključene u komunikaciju osjećaju poštovanje, uvažavanje i razumijevanje, odnosno da asertivnom komunikacijom zaustave neželjena ponašanja kojima drugi izazivaju osjećaj nezadovoljstva, neprihvatanja u sredini, neravnomjerne raspodjele zadataka na radnom mjestu i slično. Cilj je također bio osvijestiti ih da je na njima preuzimanje odgovornosti za odnos s drugima usmjeravanjem situacije i komunikacije uz iskazivanje, ali i traženje poštovanja. U asertivnoj komunikaciji preporučuje se usmjeriti se na pozitivne postupke i ponašanja sugovornika te stručno i nepristrano nastojati spriječiti neprihvatljivo ponašanje jasnim postavljanjem granica.

---

<sup>4</sup> Edukaciji je sveukupno prisustvovalo 28 djelatnika, od čega 16 knjižničarskih tehničara i 12 knjižničara.

Drugi je dio edukacije bio vezan za poslovanje i vodilo ga je stručno osoblje knjižnice, ujedno i članovi razvojnog tima aplikacije eZaKi i korisničke podrške. Digitalna je tehnologija danas uobičajena u poslovanju i, u odnosu na pružanje usluga u tradicionalnom obliku, unijela je promjene u knjižnično poslovanje. Novi načini poslovanja u Knjižnicama grada Zagreba i pružanje usluga digitalnim putem, kao i činjenica da su djelatnici različitih razina digitalne pismenosti, ukazalo je na potrebu da se djelatnike educira o korištenju i primjeni digitalne tehnologije. Stoga su u ovom stručnom dijelu edukacije sudionici informirani o korištenju aplikacije eZaKi. Svrha tog segmenta edukacije bila je osposobljavanje sudionika da korisnicima mogu odgovoriti na temeljna pitanja o usluzi, pružiti osnovnu tehničku podršku, poput instalacije i pokretanja aplikacije i pružiti pomoć u korištenju, što predstavlja osnovu pružanja usluga u knjižnicama općenito i jedan je od temeljnih poslova u radu s korisnicima.

## 5. Evaluacija edukacije knjižničarskih tehničara

Edukacije knjižničarskih tehničara evaluirane su kombiniranjem nekoliko metoda. „Radionica rješavanja konfliktnih situacija“, „Radionica rješavanja kriznih situacija i nošenje sa stresom“, kao i „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“ u dijelu o asertivnoj komunikaciji evaluirane su metodom ankete, pri čemu je korišten isti anketni upitnik kako bi se osigurala mogućnost usporedbe zadovoljstva sudionika. „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“ u segmentu koji se odnosio na aplikaciju eZaKi evaluirana je metodom grupnog intervjua. Sve su edukacije evaluirane i metodom opažanja.

Evaluacije su se provodile s ciljem praćenja uspješnosti provedbe održanih edukacija te prikupljanja informacija izravno od sudionika o potrebi za daljnjim edukacijama. Kao rezultat evaluacija proizašle su i smjernice za daljnju organizaciju edukacije zaposlenika.

### 5.1. Neposredno opažanje

Evaluacija metodom nestrukturiranog opažanja<sup>5</sup> provodila se izravno (pasivno) i sudjelujuće, a opažači su bili članovi tima organizacije edukacije. Sudionici su, odnosno njihova očekivanja, stavovi i ponašanje katkad utjecali na cjelokupnu atmosferu na edukaciji. Ovisno o tome jesu li zauzimali ulogu *pozitivca*, *zabavljača*, *negativca*, *sumnjičavca* ili drugu, imali su učinak na funkcioniranje grupe. Ra-

---

<sup>5</sup> Prema Lamzi Posavec (2021: 72–73) metoda nestrukturiranog opažanja je tzv. *field*-metoda istraživanja u kojem se što obuhvatnije bilježe značajke situacije, događanja ili ponašanja koji su predmet istraživanja, pri čemu je unaprijed definiran predmet opažanja. Obično je nakon završetka opažanja potrebno sadržajno kategorizirati prikupljenu građu.

zlikujući se prema načinima komunikacije, dominantnošću i drugim osobinama, pojedinci su se nametnuli i svojevrsno usmjeravali tijekom edukacije – digresije i rasprave. Npr. iznošenjem samo negativnih primjera s radnog mjesta i inzistiranje na nerješivosti situacije stvarala se negativnija atmosfera. Ključnu su ulogu imali drugi sudionici koji su konkretnim prijedlozima rješavanja situacija ili iskustvom mijenjali ozračje, kao i voditelji radionice koji su autoritetom stručnjaka i ciljanim pitanjima usmjeravali prema mogućem rješenju situacije i pozitivnom ishodu.

Tijekom provedbe edukacija mogla se pratiti povezanost sudionika, koja je obično bila na višem stupnju na kraju edukacije, nego na početku. Odmakom vremena mogla se primijetiti grupna kohezija, koja je ovisila o strukturi sudionika – neke su grupe bile na višem, a neke na manjem stupnju kohezije. Kod skupina sudionika gdje je grupna kohezija bila snažnija, moglo se primijetiti međusobno identificiranje, pružanje podrške i bolja interakcija. Na svim su edukacijama sudionici protokom vremena bili otvoreniji pričati, iznositi vlastite primjere situacija i/ili rješenja i postavljati pitanja. U dijelovima kada se teorijski obrađivala tema, mogao se primijetiti pad koncentracije i interesa sudionika, dok je proporcionalno zapažen rast kada je bilo riječi o situacijama iz poslovanja i onima vezanima za radno mjesto, koje su sudionicima primjenjive.

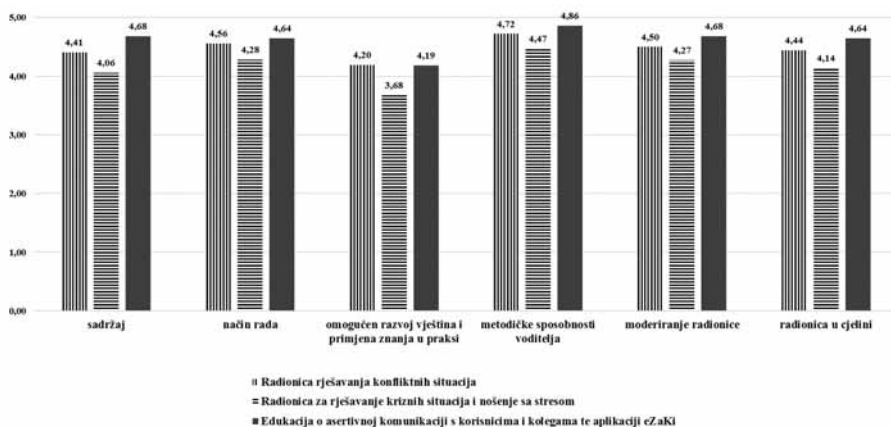
## 5.2. Anketa

Anketa je provedena ispunjavanjem anketnog upitnika odmah nakon završetka edukacije, na licu mjesta, pri čemu je ispitanicima osigurana anonimnost. Iskazivali su zadovoljstvo sadržajem, načinom rada, procjenom mogućnosti razvoja vještina i njihove primjene u svakodnevnom radu, zadovoljstvo predavačkim sposobnostima voditelja, moderiranjem radionice i radionicom u cjelini. Korišteni upitnik sastojao se od osam pitanja. Šest pitanja odnosilo se na zadovoljstvo ispitanika pojedinim segmentima radionice, koje se moglo vrednovati prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, pri čemu je vrijedilo 1 – *nedovoljno*, 2 – *dovoljno*, 3 – *dobro*, 4 – *vrlo dobro* i 5 – *izvrsno*. Dodatna dva pitanja bila su otvorenog tipa i odnosila su se na: (1) prijedloge i komentare na održanu edukaciju i (2) prijedlog tema za buduće edukacije.

Evaluacijski upitnik ispunili su svi sudionici edukacija, što govori o njihovoj visokoj motiviranosti da sudjeluju i budu uključeni.

Ako se usporedi zadovoljstvo ispitanika pojedinim edukacijama (slika 1), vidljivo je da se raspon ocjena za pojedine njihove segmente kreće od 4,41 do 4,68 za sadržaj radionica; od 4,56 do 4,64 za način rada u radionicama; od 3,68 do 4,20 za moguć razvoj vještina i njihove primjene u praksi; od 4,47 do 4,86 za metodičke sposobnosti voditelja radionica; od 4,27 do 4,68 za moderiranje radionica, i od 4,14 do 4,64 za zadovoljstvo pojedinim radionicama u cjelini.

Može se zaključiti da su sve tri edukacije ocijenjene visokim ocjenama, a najviše je ocijenjena „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“. Ako se uspoređi zadovoljstvo po segmentima edukacije, najbolje su ocijenjeni voditelji radionica, a najnižu razinu zadovoljstva sudionici su iskazali u području procjene mogućnosti razvoja vještina o kojima su educirani te njihovoj primjeni u svakodnevnom radu, što se posebno odnosi na rješavanje kriznih situacija i nošenje sa stresom. To je, s jedne strane, znak da su sudionici nakon edukacija i dalje bili skeptični i nisu bili posve sigurni kako bi u praksi riješili situaciju, a s druge strane upućuje na to da je potrebno vrijeme kako bi se razvile komunikacijske vještine i kontinuiran rad na tome.



Slika 1. Usporedba zadovoljstva ispitanika edukacijama (vrijednosti iskazane aritmetičkim sredinama)

Tijekom evaluacije pokazala se vrijednost pitanja otvorenog tipa koja bez unaprijed ponuđenih odgovora i usmjeravanja daju mogućnost ispitanicima da svojim riječima izraze potrebe i mišljenje. Kroz komentare i prijedloge sudionici su ukazivali na ono što treba promijeniti kako bi buduće edukacije bile bolje organizirane, prilagođene i korisnije. Usto su izravno ukazivali na potrebu za kontinuitetom daljnjeg usavršavanja.

U pitanjima otvorenog tipa sudionici su naveli da svoje sudjelovanje nisu doživjeli isključivo kao stručno usavršavanje već i kao priliku da upoznaju kolege iz drugih knjižnica i povezivanje, odnosno *team building*. Često su kao pozitivno isticali ugodnu atmosferu. Zbog brojnosti kolega i raspršenosti lokacija knjižnica mreže Knjižnica grada Zagreba po cijelom gradu, pojedine kolege prvi su put imali priliku vidjeti se i međusobno upoznati jer se u većini slučajeva uopće nisu poznavali.



Pokazalo se i da je radionički oblik (do 20 sudionika) i interaktivni rad u manjim grupama najpogodniji oblik edukacije i rada na razvoju komunikacijskih vještina. Sudionicima odgovara radionički i interaktivni način rada, kao i rad u manjim grupama gdje svi imaju priliku sudjelovati. Također im je važna razmjena iskustava s kolegama kako unutar knjižnica u mreži Knjižnica grada Zagreba tako i međugeneracijska razmjena iskustava jer su od iskusnijih mogli čuti korisne savjete. Time su edukacije doprinijele osjećaju pripadnosti istoj ustanovi i osjećaju sudionika da su dio cjeline i organizacijske kulture na koju utječu svojim komunikacijskim vještinama.

Zbog obrade situacija iz prakse s kojima se sudionici susreću na svom radnom mjestu, organizirane edukacije percipirane su također kao korisne i poželjne, a njihova je organizacija najčešće pozitivno pohvaljena. Sudionici su naglašavali značaj rada na konkretnim situacijama i praktičnom radu jer to osigurava veću primjenjivost znanja i vještina tijekom obavljanja posla od teorijskih uvida i predavanja. Osim toga potvrđuju neophodnost stalnog stručnog usavršavanja izražavajući potrebu za kontinuiranim edukacijama i pozdravljaju bilo koji oblik njihova organiziranja. Važno im je da je stručno usavršavanje organizirano za njih. Voljeli bi da barem jednom mjesečno imaju priliku sastajati se, poput knjižničara informatora na Informativnoj srijedi ili Informativnom utorku.

Bili su veoma kritični za segmente edukacije koji su općeniti ili teorijski. Puno pozitivnije vrednovali su segmente edukacija koji su se odnosili na konkretne slučajeve koje su doživjeli ili s kojima su se mogli poistovjetiti.

Tijekom „Radionice rješavanja konfliktnih situacija“ velik izvor konfliktnih situacija na radnom mjestu sudionici su prepoznali u neujednačenom pridržavanju pravila korištenja uslugama i kućnog reda Knjižnica grada Zagreba na lokacijama u mreži, stoga je njihova najčešća preporuka bila organizacija zajedničkih radionica s knjižničarima i voditeljima knjižnica. Taj se prijedlog ponavljao i u evaluaciji drugih dviju održanih edukacija, iz čega se može zaključiti da je sudionicima stalo da se na razini cijele knjižnice poboljša komunikacija, rješavanje izazova u radu i razumijevanje rada na pulu u informacijskoj službi. Predložili su i uvođenje „otvorenog sata“ kao oblika razgovora s nadređenima, a otvorili su i pitanje postupanja u situacijama fizičkog nasrtaja korisnika, a iz te potrebe određena je tema sljedeće edukacije o suočavanju s kriznim situacijama i stresom.

Ocjenjujući radionicu „Rješavanja kriznih situacija i nošenja sa stresom“ sudionici su jasno dali do znanja da očekuju konkretne rezultate edukacija, odnosno da žele vidjeti promjene vezane za izazove na koje ukazuju. Posebno im se sviđjela razmjena iskustava u tehnikama nošenja sa stresom. Tijekom edukacije iskazali su nezadovoljstvo raspodjelom odgovornosti za poslove te probleme komunikacije s nadređenim kolegama, a pojedinačno i nezadovoljstvo organizacijom rada, prostornim uvjetima te su izrazili želju za dodatnim radionicama kojima bi razvijali tehnike samoregulacije i snižavanja razine stresa. Istaknuli su svoj dojam da ih se

dovoljno „ne čuje“, a da ukazuju na važne stvari iz poslovanja. Budući da su se i tijekom te edukacije višestruko osvrtni na potrebu rada na boljoj komunikaciji, iz te je potrebe proizašla „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“.

U dijelu o asertivnoj komunikaciji, premda su sudionici bili izuzetno zadovoljni predavačicom, naglasili su da bi radionički dio trebalo proširiti praktičnim, usmenim vježbama na licu mjesta radi lakšeg usvajanja savjeta. Potaknuti tematskom okosnicom edukacije, sljedeće radionice na kojima bi rado sudjelovali odnosile su se na prihvatljive granice u komunikaciji i neprihvatljivu komunikaciju.

Općenito, komunikacijske vještine sudionici su prepoznali kao jedan od ključnih elemenata na kojemu treba raditi – kako unutar svake knjižnice kao mikrosredine tako i unutar cijele mreže Knjižnica grada Zagreba kao jedinstvene ustanove. Kroz evaluaciju knjižničarski tehničari ukazali su na to da i oni imaju potrebu za raznovrsnom edukacijom, kao i potrebom da se ona odvija u redovitim intervalima i kontinuirano. Izrazili su želju za radionicama s područja organizacijske kulture i međuljudskih odnosa, profesionalne etike, rada s posebnim skupinama korisnika, npr. s osobama s invaliditetom ili djecom i roditeljima, zanimaju ih također seminari o osobnom razvoju, *mobbingu* i dr.

### 5.3. Grupni intervjui

Metodom grupnog intervjua<sup>6</sup> evaluiran je dio radionice „Edukacija o asertivnoj komunikaciji s korisnicima i kolegama te aplikaciji eZaKi“ koji se odnosio na poslovanje i aplikaciju. Intervju je proveden na licu mjesta, uz priliku da se svaki sudionik izrazi. Pitalo ih se o zadovoljstvu, dojmu i potrebama za daljnjim edukacijama na radnom mjestu.

Za razliku od prvog dijela radionice koji se odnosio na generičke vještine, sudionici su na drugom dijelu bili vrlo angažirani, aktivni i dio njih izrazio je potrebu da im se pošalje radni materijal o aplikaciji. Bili su izrazito zadovoljni, pozdravljajući stručnu edukaciju kroz primjere iz prakse i stvarne slučajeve. Dio njih pokazao je volju da prenesu korisne informacije drugim kolegama u svojoj knjižnici, no zbog manje iskustva u radu s aplikacijom smatrali su prikladnijim da edukaciju vode članovi razvojnog tima. Predložili su i provedbu edukacija na svakoj pojedinoj lokaciji u mreži knjižnica. Pokazali su interes i visoku motivaciju za daljnjim istraživanjem i testiranjem aplikacije. Predložili su da se za korisnike napravi informativno-edukativan letak o korištenju aplikacijom koji bi se mogao dijeliti u knjižnicama, kao i popis čestih situacija s rješenjima koji bi djelatnicima poslužio pri pružanju podrške korisnicima.

---

<sup>6</sup> Prema Lamzi Posavec (2021: 88–91) metoda grupnog intervjua također pripada tzv. *field*-metodi i podrazumijeva istodobni razgovor s više sugovornika. Tijekom takvog istraživanja omogućuje se slobodnije izražavanje i međusobno poticanje na raspravu.

## 6. Zaključak

Jedno od glavnih obilježja današnjeg vremena česte su promjene koje nerijetko uzrokuju krizne situacije kako na lokalnoj tako i na globalnoj razini. Brze promjene zahtijevaju brze i odgovarajuće organizacijske odgovore knjižnica, za što je više nego ikad potrebno ulagati u stalno stručno usavršavanje knjižničnih djelatnika, osobito u području komunikacijskih vještina. Dobra komunikacija unutar knjižnice i prema van, a posebno prema korisnicima, temelj je uspješnog razvoja, ali i zadovoljstva djelatnika koji u tim promjenama aktivno sudjeluju odgovarajući na potrebe korisnika. Sudjelovanje djelatnika u raznim oblicima stalnog stručnog usavršavanja, ali i ulaganje vremena i financijskih sredstava u organizaciju neformalnih oblika stručnog usavršavanja zadatak je koji je stavljen pred vodstva knjižnica. U tim nastojanjima važno mjesto zauzima i uključivanje knjižničarskih tehničara u stalno stručno usavršavanje jer je u dosadašnjoj praksi bilo malo mogućnosti gdje su knjižničarski tehničari ciljano mogli sudjelovati na stručnim edukacijama. Njihovo uključivanje u stalno stručno usavršavanje zahtijeva kontinuitet i praćenje svih većih promjena u poslovanju jer se tako osjećaju podržanima, pozvanim dijeliti svoja iskustva i prijedloge te doprinijeti organizaciji koja stalno uči, razvija se i u kojoj je i njihov doprinos prepoznat i važan.

Na temelju teorijskih razmatranja, iskustava u organizaciji radionica komunikacijskih vještina za knjižničarske tehničare te rezultata evaluacije i prijedloga sudionika proizašle su interne preporuke Knjižnica grada Zagreba za organizaciju kontinuiranog neformalnog obrazovanja knjižničara u području komunikacijskih vještina koje mogu koristiti drugim knjižnicama pri organiziranju sličnih radionica:

*Način rada.* Najveći preporučeni broj polaznika je 20. Na interaktivnim radionicama savjetuje se organizirati rad u grupama do pet sudionika koji razmjenjuju ideje i iskustva te simuliraju konkretne situacije (scenarije) iz prakse. Na kraju radionica sumiraju se zaključci, iznose povratne informacije i prijedlozi za dalje.

*Teme.* Preporučuju se neke od sljedećih tema: poslovni bonton i radna etika, upravljanje neverbalnim ponašanjem, emocijama i stresom, kako komunicirati s osobama s invaliditetom, osobama s teškoćama mentalnog zdravlja, krizno komuniciranje, postavljanje granica i neprimjereno komuniciranje, vještine prezentiranja, vještine upravljanja.

*Radni materijali.* Potrebno je prethodno temeljito istražiti temu, pripremiti primjere iz prakse i materijale za rad. Nakon radionice sudionicima se šalju korisni materijali te se piše osvrt i preporuke organizatorima i voditeljima radionica za organizaciju i provedbu daljnjih edukacija.

*Voditelji.* Edukacije mogu voditi stručnjaci iz ustanove, stručnjaci iz partnerskih ustanova, stručnjaci raznih područja, predstavnici skupina korisnika.

*Vrijeme provedbe.* Edukaciju o komunikaciji unutar organizacije i s korisnicima trebaju proći novi djelatnici. Svi djelatnici trebaju proći edukaciju prilikom uvođenja novih radnih procesa i kada dođe do promjena u postojećima. Edukacije se organiziraju po izloženosti djelatnika knjižnice traumi i drugim situacijama kada na to ukažu potrebe.

Budući da se knjižnice razlikuju po organizacijskim i financijskim mogućnostima, preporuke treba prilagoditi konkretnoj situaciji i organizacijskoj kulturi knjižnice.

Iako organizirano kontinuirano obrazovanje doprinosi povećanju znanja i vještina knjižničara, njihovom zadovoljstvu, zadovoljstvu korisnika i jačanju organizacijske kulture knjižnice, ipak primjena znanja i vještina u praksi ovisi o osobnom angažmanu i radu na osobnom razvoju.

## LITERATURA

- Accart, J. P. (2022). *Library transformation strategies*. London; Hoboken: John Wiley & Sons.
- Albrecht, S. (2023). *The safe library: Keeping users, staff, and collections secure*. Lanham [etc.] : Rowman & Littlefield.
- Allan, B. (2019). *The no-nonsense guide to leadership, management and teamwork*. London: Facet Publishing.
- Barbarić, A. (2009). Knjižničarske kompetencije. U: Maštrović, T. et al. *Cjeloživotno učenje knjižničara: Ishodi učenja i fleksibilnost*. (str. 57–68). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica.
- Brown, R. (2006). *Grupni procesi: Dinamika unutar i između grupa*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Dowd, R. (2018). *The librarian's guide to homelessness: An Empathy-driven approach to solving problems, preventing conflict, and serving everyone*. Chicago: American Library Association.
- Dutta, A. (2020). *Role of communication skills in effective management of library and information centres*. [citirano: 2023–11–26]. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/351587761>
- Elezović, S.; J. Janković (2015). Razvoj grupne dinamike u malim edukativnim skupinama studenata socijalnog rada u Mostaru. *Socijalne teme* 1, 2: 7–42. [citirano: 2023–12–04]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/177305>
- Evans, G. E.; S. Greenwell (2020). *Management basics for information professionals*. 4th ed. London: Facet Publishing.

- Garcia-Febo, L. (2023). *Preserving our wellness: Strategies to address toxic librarianship*. The SJSU School of Information. [citirano: 2023–08–11].  
Dostupno na: <https://ischool.sjsu.edu/post/preserving-our-wellness-strategies-address-toxic-librarianship>
- Gopalakrishnan, V. (2022.). Digital transformation is 80% EQ and 20% IQ: When it comes to digitizing your organization, technology is only part of the story. *Forbes*. [citirano: 2023–12–02]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/service-now/2022/09/14/digital-transformation-is-80-eq-and-20-iq/?sh=5455deb69397>
- Greenwell, S.; G. E. Evans (2024 [i. e. 2023]). *Library programs and services: The Fundamentals*. 9th ed. New York [etc.]: Bloomsbury.
- Hrvatsko knjižničarsko društvo (2002). *Etički kodeks*. [citirano: 2024–03–06].  
Dostupno na: [https://hkdrustvo.hr/hr/eticki\\_kodeks/](https://hkdrustvo.hr/hr/eticki_kodeks/)
- Kendric, T. (2021). *Engaging your community through active strategic marketing: A Practical guide for librarians and information professionals*. London: Facet Publishing.
- Strateški plan. (2021). *Knjižnice grada Zagreba: 2021. – 2025.: Strateški plan*. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba.
- Lamza Posavec, V. (2021). *Metodologija društvenih istraživanja: Temeljni uvidi*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Leinert Novosel, S. (2015). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
- Lukačević, S.; K. Petr Balog (2013). Trebamo li mijenjati svoje komunikacijske vještine?: Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 56, 1/2: 153–169. [citirano: 2023-03-20].  
Dostupno na: <https://izdanja.hkdrustvo.hr/casopisi/vbh/article/view/188>
- Machala, D. (2009). Knjižničarske kompetencije i trajna izobrazba knjižničara u Hrvatskoj: Iz perspektive dionika na tržištu rada (poslodavaca i knjižničara). U: Maštrović, T. et al. *Cjeloživotno učenje knjižničara: Ishodi učenja i fleksibilnost*. (str. 83–124). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica.
- Machala, D. (2015). *Knjižničarske kompetencije: Pogled na razvoj profesije*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Nacionalna i sveučilišna knjižnica.
- Manifest za narodne knjižnice (2022). *IFLA-in i UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice*. (e-izd.) [citirano: 2023–02–01]. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo.  
Dostupno na: <https://www.hkdrustvo.hr/datoteke/4388>
- Misija, vizija i strategija (2023). Knjižnice grada Zagreba. *Misija, vizija i strategija*. [citirano: 2023–11–29].  
Dostupno na: <https://www.kgz.hr/hr/o-nama/misija-vizija-i-strategija/222>
- Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničarskoj struci (2021). *Narodne novine* 107, 1886. [citirano: 2023–07–18].  
Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_107\\_1886.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_107_1886.html)

- Pratchett, T.; G. Young (2016). *Practical tips for developing your staff*. London: Facet Publishing.
- Recommendation (2023). *Recommendation CM/Rec(2023)3 of the Committee of Ministers to member States on library legislation and policy in Europe*. [citirano: 2023–11–13]. Dostupno na: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=0900001680aaced6](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=0900001680aaced6)
- Rodger, J.; N. Erickson (2021). The emotional labour of public library work. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research* 16, 1: 1–27. <https://doi.org/10.21083/partnership.v16i1.6189>
- RUSA (2023). The Reference & User Services Association (RUSA): A Division of the American Library Association. *Guidelines for behavioral performance of reference and information service providers*. [citirano: 2023–12–09]. Dostupno na: <https://www.ala.org/rusa/resources/guidelines/guidelinesbehavioral>
- Sečić, D. (2006). *Informacijska služba u knjižnici*. 2. dopunjeno i prošireno izd. Lokve: „Benja“.
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Smjernice za pristupačnost (2022). *Smjernice za pristupačnost narodnih knjižnica*. Prilagođeno i dopunjeno hrvatsko izdanje. Uredile K. Zlatar Radigović i D. Sabolović-Krajina. Zagreb: Hrvatska knjižnica za slijepe; Koprivnica: Knjižnica i čitaonica “Fran Galović”. Dostupno i na: [https://hkzasl.hr/images/2023/Smjernice\\_za\\_pristupanost\\_narodnih\\_knjinica.pdf](https://hkzasl.hr/images/2023/Smjernice_za_pristupanost_narodnih_knjinica.pdf)
- Stanwicks, K. N. (2017). Let’s talk about how we talk: Communication agreements in the library workplace. *Advances in library administration and organization* 37: 189–202. (ed. by S. Schmehl Hines i M. L. Matteson. Emotion in the library workplace).
- Sušanj Šulentić, T. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Market-Tržište* 26, 1: 59–76. [citirano: 2023–11–23]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/123370>
- Šinko, S. (2021). Kompetence zaposlenih v knjižnici za delo z uporabniki = Libraries employees’ competencies for work in reference and user services. *Knjižnica: Revija za področje bibliotekarstva in informacijske znanosti* 65, 3/4: 49–74.
- Šmider, M.; K. Petr Balog (2012). Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice?: Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. *Knjižničarstvo* 15/16(2011/2012), (1/2): 71–96. [citirano: 2023–11–23]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/239759>
- Weisburg, H. K. (2022). *The art of communication: A Librarian’s guide for successful leadership, collaboration, and advocacy*. Santa Barbara; Denver: Libraries unlimited.
- Williams, R. D.; L. P. Ogden (2021). What knowledge and attitudes inform public librarians’ interactions with library patrons in crisis? *Journal of Librarianship and Information Science* 53, 1: 62–74. <https://doi.org/10.1177/0961000620917720>