

Marija Tugota-Novak

*Voditi i/ili upravljati ? Timski i/ili hijerarhijski ?*

### *Uvodna digresija*

Protivnik sam sveopćeg trenda mehaniziranja prijenosa vrijednosti iz privatnog u javni sektor, pa tako i u upravljanju ljudskim potencijalima. Smatram da javne ustanove, javne organizacije, pa tako i knjižnice imaju drugačije vrijednosti, ciljeve i razloge postojanja od onih u privatnom sektoru.

Neoliberalna ideologija zanemaruje ulogu koju javne ustanove i organizacije imaju prema građanima u demokratskom društvu. Ozakonivši ideju da su ekonomske vrijednosti temeljne vrijednosti suvremenog društva ta ideologija negira mnoga humana i demokratska dostignuća. Međutim, isto tako nema sumnje da se i u knjižnici trebaju primjeniti neke metode iz privatnog sektora radi poboljšanja efikasnosti, ekonomičnosti i smanjenja troškova.

O ovoj temi postoji opširna literatura i, naravno, različiti pogledi.

Upozorila bih i na *tranzicijsko stanje* nedovršenog procesa demokratizacije društva, u kojoj menadžment javnih ustanova, pa tako i knjižnica stoji pod velikim pritiskom političkih i upravnih struktura koje mogu imati izvor kako u neoliberalnom poimanju tržišnosti i u javnom sektoru, tako i u dosta nedefiniranim pritiscima koje se svode na sljedbeničtvo i poslušnost, a koji se onda itekako odražavaju na način vođenja knjižnica formalno preko preko upravnih vijeća i ravnatelja, i neformalno, drugim kanalima.

### *Uvodni okvir*

Faktori koji utječu na upravljanja u knjižnici jesu: opći stupanj razvoja cijele zajednice, institucionalni i kulturalni okvir zajednice, organizacijske karakteristike (veličina, struktura zaposlenih, specifičnim ljudskim karakteristikama zaposlenika...)

Okvir koji sam sebi zadala za *kretanje* u temi omeđen je:

- na srednje ili veće ustanove narodnih knjižnice
- sadašnjost i blisku budućnost tih organizacija u hrvatskim razmjerima, s naznakom *poželjne budućnosti*

Okvir predstavljaju i pravni akti knjižnice koji kažu da Upravno vijeće upravlja knjižnicom, a ravnatelj je poslovodni i stručni voditelj knjižnice. Po tim pravnim propisima ravnatelj ima potpune nadležnosti vezane za zaposlenike i radne odnose.

### *Mikrorazina upravljanja ljudskim potencijalima u knjižnici*

Uredotočimo se na mikrorazinu jedne knjižnične organizacije u nas, i to baš danas, i to baš stvarnu praksu, a ne *papirne* modele. Jedan od mogućih modela upravljanja/vođenja koji daje dobre rezultate, jest uravnotežena kombinacija timske rada s dobro postavljenom organizacijskom hijerarhijom.

Ili bolje reći sve što se može raditi timski, u timovima, a kod ostalog uspostavimo logične hijerarhijske strukture, kako bi operativne svakodnevne procedure, procesi i rutine funkcionirali i bili regulirani.

U Gradskoj knjižnici Rijeka imamo iskustva u provođenju toga modela. Iako smo ga već sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća i formalizirali kroz Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu:

*„...Organizacija radnih procesa u Knjižnici zasniva se na kombinaciji načela hijerarhijskog i timske rada. U Knjižnici se utvrđuje okvirna sistematizacija poslova i radnih zadataka, dok će se u praksi primjenjivati fleksibilna i pokretljiva organizacija rada koja će ovisiti o projektima na kojima će se raditi, raspoloživom stručnom i ostalom osoblju, njihovim specifičnim znanjima i sklonostima....*

*....Ravnatelj može odrediti i privremeno sastavljen tim stručnjaka koji će raditi na pojedinom projektu, programu, publikaciji i sl. ....*

*...U Knjižnici se uspostavlja sljedeća hijerarhija odgovornosti po vertikali:*

- radnici odjela, ogranaka i službi
- voditelji odjela i ogranaka
- voditelji-koordinatori
- zamjenik ravnatelja
- ravnatelj .....

*Voditelji trebaju posjedovati organizacijske, stručne, radne i komunikacijske sposobnosti“*

### *Komunikacija*

Kada govorimo o komunikaciji u knjižnici, bez obzira na uspostavljen tradicionalni oblik hijerarhijskih struktura, komunikacija nikako ne bi smjela biti svedena samo na vertikalnu komunikaciju odozgo-dolje-gore, ve bi trebalo prakticirati sljedeće oblike komunikacije: horizontalnu komunikaciju među zaposlenicima između njihovih položaja nema hijerarhijskog stupnjevanja; višesmjernu komunikaciju koja uključuje zaposlenike na svim razinama; mrežnu komunikaciju...

Uinkovitost komunikacije uključuje mnogo više od *običnog alata i mehanizama*, jer kada govorimo o komunikacijskom procesu treba razumijeti složenost svega što uključuje ljudsko razmišljanje.

Dobra komunikacija ima dvije svrhe, a to su uz prijenos potrebnih informacija i jačanje međusobnih odnosa u knjižnici i/ili organizacijskom dijelu knjižnice, ogranaka, odjela, službi. Takva podržavajuća komunikacija u pravilu rezultira ugodnijim radnim okruženjem i vodi do veće efikasnosti.

Pa se tako preporuča da komunikaciju usmjerimo na problem, a ne na osobu; opisati problem, a ne procjenjivati; otkrivati dvosmjernost u komunikaciji etc...

*Primjeri: Voditelj nekog odjela ili ogranaka u knjižnici reći će: Idemo zajednički urediti ovaj nered u referentnoj zbirki, a ne tvoja lijenost je stvarno problem; Kasniš već već nekoliko dana,, a ne stvarno si nemoguća i nepodnošljiva; Ja tako gledam na problem, a ti? Ima još jedan slikovit primjer (prema knjizi V. Sriće i G. Tudora)*

Voditelj koji mora izreći šušini kako ti kašlem, a ne onako kako ja postupam, upropastiće i našposobniji tim.

Ovu preporuku V. Srića i G. Tudor potkrepljuju slikovitim primjerom:

*Za jednog ratnog pohoda, Napoleon je zatekao ostarjelog vojnika kako spava na straži. Uzeo je pušku i sam stražario sve dok stražar nije probudio. Umjesto da ga kazni, sutradan je čak zapovjedio skraćivanje radnog vremena straže. Zahvaljujući sličnim osobnim primjerima, o kojima se među vojnicima naveliko pričalo podignuo je moral svoga ljudstva, koji je u sljedećoj borbi odnio prevagu.*

### *Tim*

Sve suvremene organizacije iz različitih se razloga sve više okreću djelovanju u timovima, što je u izravnoj suprotnosti s tradicionalnom organizacijom koja se temelji na hijerarhijskoj i horizontalnoj podjeli posla. To mogu potvrditi iz iskustva u našoj knjižnici. Najbolje projekte i u najboljoj atmosferi napravili smo kada smo radili timski u projektnim timovima (npr. oblikovanje i osmišljavanje raznih *kampanja*, kreiranje web stranice, timska priprava zajedničkih izlaganja kojim smo prezentirali knjižnične projekte....)

Tim je skupina ljudi s visokim stupnjem međusobnosti koja je okupljena da bi postigla određeni cilj i/ili izvršila zadatak, tim trebaju uključiti ljudi s komplementarnim vještinama, zajedničkom odgovornošću ali jednakog položaja i prava. Timu treba voditelj u kojem *argument formalne moći ne znači ništa, a moć argumenta sve*. Trebao bi raspolagati stručnim znanjima, znanjima i ljudskom ponašanjem i konceptualnim znanjima (sposobnost usklađivanja i objedinjavanja)

Tim nije isto –to i radna skupina. Rezultat timskog rada u matemati kom ili ako ho ete u produktivnom smislu je neusporedivo ve i nego obi an zbroj rezultata svakog od pojedinaca koji ne radi u timu. Razlika izme u tima i radne skupine je i funkcionalna i kvalitativna. Tim ina znatan stupanj samoupravljanja, podijeljenu odgovornost i ovlasti da sami procjenjuju svoje izvr–enje, posbno se razlikuje na komunikacijskoj razini u smislu otvorenosti rasprave. Nije potuno neistinita u nas esta ocjena u inkovitosti radne skupine iskazane irini nom sintagmom : *Ako želiš da se problem ne riješi osnuj radnu skupinu !*

U knjiflnici (opisanoj u uvodnom okviru) mođe biti rije i o nekoliko vrsta timova koji se me usobno razlikuju po specifi nim svrhama koje ispunjavaju:

- Timovi najvi–eg stru nog vodstva (*top menagement tim*), to su obi no stru na vije a ili razvojni timovi. Oni odre uju smjer kojim e knjiflnica i e, dakle usmjereni su na cijeli sustav i *veliku sliku*.
- Projektni timovi koji se oblikuju radi specifi nih ciljeva, a lanstvo u njima temelji se na stru nosti i iskustvu pojedinaca. Oni fukcioniraju toliku dugo dok ne rije–e zadatak, problem, projekt
- Timovi za pobolj–anje postupka kojega ine male skupine pojedinaca, esto *ad hoc* utemeljene da pobolj–aju neki postupak i proceduru za koje se ispostavi da nije dovoljno dobar i na primjer knjiflnici stvara probleme s korsi ni kom zajednicom. Takva rje–nja se –iri dalje i uspostavljaju u cijeloj organizaciji.

#### *Učea knjiznica*

Posebno privla nom i primjenjivim na knjiflnice u budu nosti, osobito u kontekstu cjeloflivotnog u enja, ini mi se ideja o *timskom učenju* kao bitnoj komponenti *učee organizacije*, u na–em slu aju *učee knjiznice* . Dijalog, diskusija, kreativnost, otvorenost - klju ne rije i su timskog u enja.

#### *Zaključno*

Uravnoteđana kombinacija timskog rada s dobro postavljenom organizacijskom hijerahijom to jest logi no postavljenim hijerarhijskim strukturama, dobitna su kombinacija za optimalno upravljanje (vo enje!) ljudskim potencijalima u ve im knjiflnicama.

#### Literatura:

- Mar eti , G. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Zagreb, 2007.  
Tudor, G. - V. Sri a. Menedleri i pobjedni ki tim ó arolija timskog rada. Zagreb, 1996  
Senge, P. Peta disciplina ó principi i praksa u e e organizacije. Zagreb, 2009.  
Petar, S. - I. Vrhovski. Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb, 2004.  
Petar, S. Tamna strana upravljanja ljudima. Zagreb, 2005.