

Upravljanje knjižnic – 8

prof. dr. Primož Južnič

Oris predmeta

- Druga stopnja

Vodenje knjižnice - priročnik

American library Association (ALA), je leta 2011 izdala knjigo "*Be a great boss: one year to success*" – "Biti dober šef: eno leto do uspeha",

v okviru svoje zbirke:

ALA vodiči za zaposlene knjižničarje (*ALA guides for the busy librarians*).

Avtorica C. Hakala-Ausperk

Namen in koristnost

Kako v

- **Enem letu,**
- **Dvanajstih mesecih,**
- **48 tednih.**

Postati dober šef - vodja knjižnice.

1. Odnos

1. **Kakšen je odnos, ki ga kažete kot vodja knjižnice.**
2. **Kako obravnavati svoje sodelavce.**
3. **Kako vzpostaviti zaupanje na delovnem mestu.**
4. **Vodi, bodi vzor in motiviraj sodelavce.**

Odnos je kot slikarski čopič, obarva vsako situacijo. Gre za odnos do ljudi, ki mora temeljiti na strpnosti in spoštovanju. Izražati mora osebno integriteto, poštenost in doslednost.

Ne obstaja recept, idealni model, kako biti dober vodja, kljub velikemu številu priročnikov in drugega gradiva na to tematiko. Veliko je odvisno od osebnostnih lastnosti in značaja.

2. Uspeh (v navezavi stikov) z deležniki/nosilci interesov

- 1. Financerji in vsi tisti, ki odločajo o knjižnici in pomembno vplivajo na njeno delovanje (Svet).**
- 2. Uporabniki knjižničnih storitev (Okolje).**
- 3. Strokovni kolegi - knjižničarji.**
- 4. Sodelavci na delovnem mestu.**

V knjigi avtorica v prvem podpoglavju govori o (knjižničnem) Svetu. Ta tudi v Sloveniji praviloma odraža različne deležnike (a verjetno manj kot v ZDA), ki imajo sicer skupen interes za dobro delovanje knjižnice. Praviloma pa poti do tega cilja ne vidijo vsi enako.

To velja tudi za druge deležnike. Zato je pomembno, da se vodja knjižnice naveže dobre, predvsem delovne, stike z vsemi, ki imajo interes za dobro delo knjižnice in mu lahko pri vodenju knjižnice tudi pomagajo.

3. Zaposlovanje

- 1. Zaposlovanje in odpuščanje v knjižnici.**
- 2. Vrednotenje dela in skrb za strokovni razvoj sodelavcev.**
- 3. Kadrovsko načrtovanje.**
- 4. Mentoriranje in motiviranje v knjižnici.**

Dobri sodelavci so osnova vsakega vodenja.

Ali povedano drugače, uspeh vodje knjižnice je v veliki meri odvisen od tega kakšne sodelavce ima.

Zato je ocenjevanje uspešnosti sodelavcev ena najbolj pomembnih nalog vodij.

Vendar se možnosti zaposlovanja in odpuščanja v ZDA in v Sloveniji razlikujejo. Zaposleni v javnem sektorju v Sloveniji so veliko bolj zaščiteni (kar ima svoje dobre, a tudi slabe strani).

Zato v Sloveniji motivacija sodelavcev izjemno pomembna.

4. Komuniciranje

1. **Oblike komuniciranja.**
2. **Sestanki.**
3. **Pisno komuniciranje.**
4. **Obzirnost in upoštevanje zasebnosti zaposlenih in uporabnikov.**

Obstajajo različni načini kako izboljšati komunikacijske veščine. Pomembno je tudi, da jih znaMo uporabiti. Avtorica knjige priporoča dve lastnosti, odkritost in doslednost.

Sestanki so ena od najpomembnejših oblik komuniciranja, saj omogočajo najbolj učinkovito komuniciranje.

Morajo pa izpolnjevati določene pogoje:

- **Jasen namen,**
- **Stalna udeležba,**
- **Opredelitev sklepov in nalog,**
- **Spremljanje uresničitve dogovorjenih sklepov in nalog,**

5. Storitve za uporabnike

- 1. Sodelavci in klasične knjižnične storitve.**
- 2. Prostor, kot knjižnična storitev.**
- 3. Virtualne storitve, storitve v elektronskem okolju.**
- 4. Spreminjanje in uvajanje novih knjižničnih storitev.**

Zanimivo, da se avtorica izogiba izrazu uporabnik (*user*) in uporablja izraz stranka (*customer* ali bolj določeno *patron*).

Izhaja iz načela, vsak uporabnik (stranka) je pomembna, a nekateri so zelo pomembni.

Zelo pomemben je prijeten prostor, kjer se vsi, uporabniki in zaposleni dobro počutijo!

Za delovna je knjižnice v virtualnem okolju meni, mda ne sme biti drugačno od drugih knjižničnih storitve in mora slediti enakim principom in izhodiščem.

- Spreminjanje in uvajanje novih storitev vidi kot “otroške korake” (previdno in ne prehitro).

- Ljudje

Prijaznost, fleksibilnost, proaktivno delovanje knjižničarjev, posebna pozornost delu z mladino...

- Prostor

Stalno spreminjanje okolja, označevanje in usmeritve, udobno pohištvo, možnost uživanje jedače in pijače...

- Stalna osvežitve vsebine spletnih strani, uporaba Twiterja, blogov, uporabniki naj imajo možnost sodelovanja.

6. Načrtovanje

1. Zakaj načrtovati?
2. Osnovna izhodišča pri načrtovanju.
3. Slog delovanja in ugled vaše knjižnice v okolju.
4. Rezultati.

Osnove načrta so:

- Poslanstvo - trditev, ki odgovori na vprašanje "Zakaj obstaja vaša knjižnica?"
- Vizija – vsebinska in prepričljiv slika želene prihodnosti.
- Vrednote - trajna prepričanja, ki vplivajo na vedenje in delovanje knjižničarjev in knjižnične storitve.

Pri načrtovanju je vedno potrebno imeti uravnotežen sistem kazalnikov (*balanced scorecard*) med viri in načrtanimi cilji.

7. Prijatelji in zavezniki

1. **Uporabniki.**
2. **Zaposleni.**
3. **Strokovni kolegi.- knjižničarji.**
4. **Organizacijska kultura v knjižnici.**

Nekaj nasvetov kako izboljšati organizacijsko kulturo:

- **Preverjanje razumevanje nalog, ki jih imajo sodelavci. Ali razumejo navodila?**
- **Spraševanje sodelavcev o njihovem mnenju o različnih delovnih procesih in storitvah.**
- **Poslušati zgodbe in primere iz preteklosti. Ali so te primerljivi s sedanjimi?**

8. Usposabljanje

1. Novinci.
2. Razvoj profesionalne kariere.
3. Kako ohraniti pozornost in interes.
4. Zaključki.

Lastnosti, ki jih morajo imeti novinci:

- Samozavest
- Samoobvladovanje
- Motivacijo
- Empatijo
- Socialne veščine.

Nekatere lastnosti dobrega mentorja:

- Je odprt in dober poslušalec
- Je zadovoljen s svojo vlogo mentorja
- Sprejema kritiko
- Je ustvarjalen
- Je bodoči vodja knjižnice...

9. **Financiranje**

- 1. Osnova finančnega načrta/proračuna.**
- 2. Proces priprave finančnega načrta.**
- 3. Ohranjanje realnega proračuna.**
- 4. Pridobivanje dodatnih sredstev.**

**Običajna oblika finančnih načrtov –
“Osnovni”, izhaja iz lanskega leta, ki mu
doda določen odstotek (inflacija itd.)
Žal je ta najbolj pogost, saj ga financerji tudi
spodbujajo.**

**Avtorica spodbuja iskanje dodatnih tudi
neproračunskih virov!**

10. Ljudje

- 1. Osnovna pravila upravljanja z človeškimi viri.**
- 2. Usmeritve in delovanje v organizaciji.**
- 3. Disciplina, vzdrževanje pravil.**
- 4. Umetnost pogajanja (z vsemi).**

Pri delu z ljudmi avtorica svetuje, da se vodja knjižnice izogiba naslednjim odločitvam:

- **Ne izbiraj statusa pred rezultati.**
- **Ne izbiraj popularnosti pred odgovornostjo.**
- **Ne izbiraj harmonije pred (produktivnim) konfliktom.**
- **Ne izbiraj nedotakljivosti pred zaupanjem (priznaj napako).**

11. Vodenje

1. Vodje delijo svoje vizije.
2. Vodje odločajo.
3. Vodje delajo.
4. Vodje vedo kdo so.

Vodje ustvarjajo inovativno organizacijsko kulturo, ki je bistvena za napredek.

Vodje morajo sprejemati odločitve, ki so včasih tudi težke.

Pravilo 70/30 %

12. Bodočnost

1. Kontrola škode, kako se vesti ob napačnih odločitvah in/ali ukrepih.
2. Navade in izgovori vodje knjižnice.
3. Strategija načrtovanja lastne kariere.
4. Nazaj k odnosu (začetku).

Ocena knjige

- Knjiga na poljuden in shematičen način prikazuje kako poteka usposabljanje za vodjo knjižnice.
- ALA kot največja profesionalna zveza knjižničarjev na svetu se zaveda pomena vodenja knjižnic za profesijo.
- Potek predmeta bomo delno organizirali po tem vzorcu.

1. Odnos - Znanja, usposobljenosti in upravljanje s človeškimi viri

- **Človeške zmožnosti v širšem smislu: psihične, fizične, fiziološke itd.,**
- **Človeške zmožnosti v ožjem smislu: sposobnosti, znanja, motivacija itd.,**

Za organizacijo in vodenje zaposlenih so pomembne zmožnosti: sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti,

Za dosego rezultata je potrebna kombinacija znanja, usposobljenosti ter motivacije.

2. Uspeh z deležniki/nosilci interesov

Nosilec interesov – deležnik, je vsak, ki ima nek interes pri delovanju knjižnice, njenih storitve in poslanstva.

Poleg uporabnikov, so to tudi zaposleni v knjižnici, financerji in podobno.

3. Zaposlovanje

- **Usposabljanje – s posebnimi postopki poskušamo izboljšati lastnosti zaposlenega,**
- **Razvoj kadrov - vedno večja vloga znanja v dejavnosti organizacij in potreba po izobraževanju kadrov ter njihova motivacija,**
- **Oblikovanje in načrtovanje karier zaposlenih.**

4. Komuniciranje

Podobo knjižnice oz. njeno predstavljanje v javnosti, v BIZ zaznavamo kot enega večjih problemov oz. izzivov.

Tega pogosto uporabljamo kot argument s katerim podpremo različne razvojne strategije knjižnice in njene dejavnosti,

ali pojasnujemo zakaj nismo dovolj uspešni pri svojih prizadevanjih.

Knjižnično dejavnost lahko vrednotimo tudi po tem, kako je le-ta razumljena in sprejeta v javnosti.

5. Storitve za uporabnike – knjižnična dejavnost

- **Dejavnost so večinoma storitve – potreba po znanjih za delo z ljudmi,**
- **Individualizacija proizvodov in storitev (po meri uporabnika) – potreba po usposobljenih kadrih,**
- **Prenašanje vse več odločitev z vodstva na izvajalce storitev (timsko delo, projektna organizacija).**
- **EVALVACIJA in upravljanje z kakovostjo**

6. Planiranje

- **Strateški načrt CTK**

7. Prijatelji in zavezniki

- **Zakonodaja**
- **Združenja**

8. Usposabljanje

- **Praktikum in usposabljanje novincev**

9. Financiranje

- **Ali prihodnost (javnih) knjižnic leži res samo v ekonomskih kategorijah?**
- **Nekateri temu ugovarjajo in namesto marketinga ponujajo koncept “zagovorništva” - zagovarjanja osnovnega poslanstva knjižnic.**

10. Ljudje

Primeri iz prakse –

F. Pehar Zadar/Hrvaška

11. Vodenje

- **Primeri iz prakse**
- **M. Gujtman MK – splošne knjižnice**
- **M. Pušnik CTK – visokošolske knjižnice**