

Sabina Fras Popović

VODENJE S POSLANSTVOM

vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah





Sabina Fras Popovič
Vodenje s poslanstvom
vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah

Sabina Fras Popovič

**Vodenje
s poslanstvom**

vodenje zaposlenih
v splošnih knjižnicah

Ljubljana
2016

Sabina Fras Popovič
Vodenje s poslanstvom: vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah

Recenzija:
Polona Vilar

Uredila:
Damjana Vovk

Jezikovni pregled:
Desanka Tavčar

Založila in izdala:
Zveza bibliotekarskih društev Slovenije

Za izdajatelja:
Irena Sešek

Oblikovanje in prelom:
Grafični atelje Visočnik

Tisk:
Dravski tisk

Naklada:
250 izvodov

Cena:
25 EUR

Izšlo s podporo Ministrstva za kulturo Republike Slovenije.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005:027.022

FRAS Popovič, Sabina, 1974–
Vodenje s poslanstvom : vodenje zaposlenih
v splošnih knjižnicah / Sabina Fras Popovič. – Ljubljana :
Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, 2016

ISBN 978-961-6683-33-3

286954752

V knjižnici

*Koliko misli, koliko pojmov, koliko podob in zgodb!
Koliko pomenov! Koliko smisla! Kot da ga je svet
poln. Kot da zadeneš nanj kamorkoli zasadiš lopato.
Kot da priteče iz sveta kjerkoli raniš, ali samo
zbodeš ... Koliko misli ... in stopaš skoz špalir
natlačenih polic ... koliko pojmov, koliko podob in
zgodb! ... in hlastno dotikaš novih in starih,
oguljenih hrbtov ... koliko pomenov! Koliko smisla!
... in loviš sapo in srh te spreletava od grozljivega
zanosa ... koliko smisla, spočetega iz brezsmisla
lastnega položaja, iz položaja do brezsmisla popolne
svobode!*

Andrej Brvar

Vsebina

Stremeti k idealu	9
Postavljanje ciljev omogoča uspehe	11
Ko nekaj iščeš in te to samo najde	15
Predgovor	21
1 UVOD	25
2 POSLANSTVO SPLOŠNE KNJIŽNICE IN NJEGOVA PODOBA V SLOVENSKEM PROSTORU	43
3 VODENJE ZAPOSLENIH ZA URESNIČEVANJE POSLANSTVA	59
3.1 Raziskovanje vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah	60
3.2 Sodobna pojmovanja vodenja	71
3.3 Etičnost v delovnem okolju	72
3.4 Slogi vodenja	78
3.4.1 Transformacijski slog vodenja	83
3.4.2 Transakcijski slog vodenja	84
3.4.3 Avtentično vodenje	85
3.5 Motiviranje zaposlenih	86
3.6 Kakovost vodenja	89
3.7 Kontrolna teorija ali teorija izbire	98
3.8 Organizacijska kultura za vzpostavitev vrednot in zaupanja	103
3.9 Formalni pogoji za vodenje splošnih knjižnic	105
3.10 Razmerje vodenje in management	117

4 RAZISKAVA O VODENJU ZAPOSLENIH ZA URESNIČEVANJE POSLANSTVA SPLOŠNIH KNJIŽNIC	121
4.1 Metodološki del	123
4.1.1 Metodologija – dostopnost javnih informacij o uresničevanju poslanstva knjižnice	128
4.1.2 Metodologija – vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice	133
4.2 Analitični del	139
4.2.1 Analiza – dostopnost javnih informacij o uresničevanju poslanstva knjižnice	141
4.2.2 Analiza – vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice	150
5 SKLEP	267
5.1 Vrednotenje raziskave in razprava	268
5.1.1 Poslanstvo	270
5.1.2 Pomoč pri vodenju	273
5.1.3 Slog vodenja	275
5.1.4 Motivacija za vodenje	276
5.2 Omejitve raziskave	277
5.3 Smernice za nadaljnje raziskovalno delo	279
5.4 Prispevek za prakso	281
6 ZAKLJUČEK	289
Viri	299
6.4.1 Citirani viri	299
6.4.2 Drugi uporabljeni viri	311
Kazalo preglednic	317
Stvarno kazalo	321

Stremeti k idealu

Vodenje v neprofitnih organizacijah je v primerjavi z vodenjem profitnih organizacij nesorazmerno kompleksnejši in težavnejši izziv, saj poleg osnovnih splošnih znanj o managementu zahteva tudi specifična znanja, predvsem pa mora temeljiti na zaupanju, spoštovanju, etiki in morali. Slovenske splošne knjižnice že dolgo niso več v varnem okolju prislovične konservativne pozicije svojih institucij, ampak so se na področju vodenja zaposlenih, skupaj z drugimi dejavnostmi v javnem sektorju, zlile z viharnim tokom pričakovanj in potreb našega časa v eno strugo, v kateri so vode precej hudourniške. Krmarjenje v takšnih vodah zahteva posebne veščine in znanja, ki prinašajo suverenost pri odločanju in vodenju, saj nevarne brzice od krmarja, ki je odgovoren za vso posadko, zahtevajo po eni strani hitre, učinkovite in argumentirane odločitve, po drugi strani pa veliko mero modrosti, empatije in znanj za delo z ljudmi.

V tem trenutku je knjiga dr. Sabine Fras Popović *Vodenje s poslanstvom* pravo razkošje za knjižnično stroko, saj so tovrstna znanstvena dela na področju javnega sektorja na splošno zelo redka. Vodilna teza knjige, da je poslanstvo splošne knjižnice temeljno vodilo ravnanja vodje splošne knjižnice, je na prvi pogled preprosta in tako rekoč samoumevna. Sprejemanje poslanstva, tako zapiše avtorica, pomeni prevzemanje odgovornosti, upoštevanje strokovnosti in spoštovanje etičnosti, kar so konstante, ki bi jih moral vodja knjižnice vnesti v svoje vsakokratno ravnanje pri delu z zaposlenimi. Rezultate takšnega ravnanja na koncu v takšni in drugačni obliki prejmejo uporabniki, katerim je celotna dejavnost splošnih knjižnic konec koncev tudi namenjena.

Vendar ko pobliže pogledamo rezultate, ki jih v knjigi prinaša anketni vprašalnik za predstavitev ravnanja vodij pri uresničevanju poslanstva, se pokaže,

da le manjši del anketiranih vodij splošnih knjižnic poslanstvo sprejema brez-pogojno. Popolno strinjanje s poslanstvom in s temeljnimi elementi vodenja v splošnih knjižnicah je ideal, h kateremu je treba stremeti, zapiše avtorica. Vemo, da družbene razmere, v katerih vodje knjižnic poskušajo stremeti k takšnemu idealu, vedno manj dopuščajo delovanje v smeri »dobrega« in vedno več v smeri »nujnega«. To se kaže v želji po preživetju, ki narekuje adaptivna ravnanja knjižničnega managementa, kar pomeni, da vodja ravna tako, kot dopušča vsakokratna situacija, ne pa brezpogojno v skladu s poslanstvom splošne knjižnice. Zato je še kako pomemben kompas v obliki prej navedene misli avtorice, da mora vodja stremeti k popolnemu sprejemanju poslanstva in s tem k idealu vodenja, ne glede na ne prav visoke moralne in etične vrednote družbe, njene pritiske in anomalije.

Vodenje knjižnic je podrejeno enemu samemu cilju, to je omogočanje posamezniku udeleževati svojo demokratično pravico do izbire in uporabe virov za učenje, kulturo, informiranje in druženje. V spremenjenih družbenih razmerah je to vedno bolj zahteven proces, ki mu bodo kos tisti, ki se bodo strokovno izobraževali na področju vodenja in na področju knjižničarske stroke. Knjiga dr. Sabine Fras Popović *Vodenje s poslanstvom* prinaša v slovenski prostor precizno in še nikoli na ta način obdelano podobo sedanjega stanja na področju vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah, monografija pa nosi tudi sporočilo za prihodnost z razmisleki in usmeritvami, kako voditi knjižnico, da bo v izvajanju svojega poslanstva pripravljena na spremembe.

Besedilo je več kot odlična teoretska podlaga za področje vodenja v knjižnični dejavnosti, kar pomeni veliko prednost pred drugimi področji v javnem sektorju, kjer takšnih del izrazito primanjkuje. Želimo si, da bi to prednost znali izkoristiti in bi ob zavedanju, da je vse naše delovanje namenjeno uporabniku, oblikovali in izvajali takšen način vodenja na področju neprofitnih organizacij, da bi bile knjižnice primer dobre prakse za vsa druga področja kulture.

Vesna Horžen

Postavljanje ciljev omogoča uspehe

*Svoje cilje lahko dosežemo le na podlagi načrta,
v katerega moramo strastno verjeti in na podlagi
katerega moramo energično ravnati.
Nobene druge poti ni.*

Stephen A. Brennan

Pričujoča knjiga predstavlja enega redkih del o vodenju v splošnih knjižnicah v našem okolju. Avtorica se pogumno podaja na zahtevno pot prepričevanja in dokazovanja, kako pomembno, pravzaprav usodno, je vodenje za vsako organizacijo, zlasti pa splošno knjižnico, ki mora vedno znova dokazovati, da ima njeno, sicer z zadnje čase vse bolj skopimi javnimi sredstvi podprto delovanje, pomemben vpliv na okolje. Na kakšen vpliv mislimo? Gre za tisti tihi, nevsiljivi, prijetni način bogatenja življenj posameznikov in družbe, ki ga dosežejo v stiku s kulturnimi, izobraževalnimi in razvedrilnimi vsebinami, ki jih ponuja splošna knjižnica.

V knjigi, ki verno sledi nedavno zagovarjani doktorski disertaciji iste avtorice, najdemo dvoje: pregled teoretičnih spoznanj na področju vodenja ter poročilo o najnovejši raziskavi vodenja slovenskih splošnih knjižnic. Tako v prvem delu avtorica vzpostavlja povezave teoretičnih del s področja vodenja s kontekstom javnih in neprofitnih ustanov, zlasti knjižnic. Tako v tem delu obravnava sodobna pojmovanja vodenja, etičnost, sloge in kakovost vodenja, motiviranje zaposlenih, sklene pa s predstavitvijo vzpostavljanja organizacijske kulture na osnovi vrednot in zaupanja. Doda še pregled formalnih pogojev za vodenje

splošnih knjižnic, kjer odkriva zanimive podrobnosti in opozarja na razlike. Vseskozi vzpostavlja tesne povezave s poslanstvom splošne knjižnice kot ustanove in poudarja tesno povezanost vodenja in tega poslanstva.

Drugi del knjige vsebuje, kot rečeno, predstavitev izvedene raziskave o vodenju zaposlenih, ki jo je avtorica izvedla v okviru svoje doktorske disertacije. To seveda pomeni, da je vsebina predstavljena tako z vidika metodologije kot tudi rezultatov. Gre za dvodelno raziskavo: v prvem delu predstavi dostopnost javnih informacij o uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, kjer ugotavlja nemalo težav z dostopnostjo informacij, ki bi morale že po svojem značaju biti dostopne javnosti. Pregledala je namreč na spletnih straneh dostopne knjižnične dokumente: strateške načrte, letne načrte in letna poročila, in ugotovila, da mnoge knjižnice tega ne upoštevajo oziroma ne v celoti, saj mnogi dokumenti niso (več) dostopni. To, kot opozori avtorica, je otežilo tudi njeno analizo in zmanjšalo možnosti za interpretacijo rezultatov. V drugem delu pa predstavi anketo, izvedeno med vodji slovenskih splošnih knjižnic. Kljub težavam z odzivom na anketo je vanjo zajela dobršen del vodij in uspela izvesti analize na več nivojih. Vodilo tega dela raziskave je odnos vodij do poslanstva splošne knjižnice, ter iskanje povezav tega vidika z mnogimi dejavniki: okolje, strokovna izobrazba, bibliotekarski izpit in druge kompetence, izkušnje v vlogi vodje, slogi vodenja, dejavniki, ki prispevajo k uresničevanju poslanstva splošne knjižnice (z avtoričinimi besedami so to vzpostavitev smisla dela, vzpostavitev vrednot in zaupanja, načela vodenja kakovosti, načini ravnanja vodje, ki so osredotočeni na osebni nagovor, osebna rast in motivacija sodelavcev) itd.

Avtorica v knjigi zapiše: »Stališča vodij knjižnic in njihova ravnanja, ki jih izkazuje naša raziskava, so lahko na začetkih raziskovanja vodenja (naše raziskovanje gotovo ni zadnje) močna spodbuda za razvijanje vodenja, ki, kakor ugotavljajo knjižničarji sami, terja več znanja in drugačnih formalnih spodbud.« Zato verjamem, da bodo knjigo z veseljem vzeli v roke vsi tisti, ki jih bodisi zanima teorija vodenja bodisi tisti, ki bi se radi seznanili s posnetkom stanja v slovenskih splošnih knjižnicah. Seveda pa so ciljna publika, ki jo ima avtorica najbolj v mislih, tisti, ki jih zanimajo predlogi za napredek oziroma spremembe, ki so, kot vemo, edina stalnica. In seveda tisti, ki so na spremembe resnično pripravljeni.

Ne morem mimo poslanstva splošne knjižnice, na katero se avtorica vseskozi sklicuje in v katero tudi sama verjamem: biti lokalna vrata do znanja; po zgledu mnogih dokumentov bi znanju dodala še kulturo in razvedrilo. V središču tega poslanstva sta torej znanje in užitek, dostop do njiju pa omogočata branje in bralna kultura. Povedano odlično ubesedijo besede anonimne slovenske

knjižničarke: »Bralna kultura je stanje v družbi, kjer je branje vrednota, ne pa nuja ali nepotrebno razkošje.« Verjamem, da je tudi pričujoča knjiga en od kamenčkov v mozaiku, ki ga skupaj gradimo vsi, ki nam branje kaj pomeni.

Polona Vilar

Ko nekaj iščeš in te to samo najde

Pisati o temi, ki si jo v zadnjih osmih letih spremljal na razumski ravni, dojemal pa predvsem na čustveni ravni, je zagonetka, ki se lahko razplete v dve smeri. Vsaj šestkrat pričneš pisati, v predgovor želiš strpati vse, kar te je spremljalo na poti znanstvene odličnosti, od knjig do oseb, še vedno razmišljaš podkrepjeno s citati in vsako trditev, ki jo zapišeš, vrednotiš na osnovi že znanega. Ker še šestič ne dobiš izpod tipkovnice sprejemljivega izdelka, se tega lotiš še sedmič. To je prva smer. Druga smer vodi stran od znanstvenega besedila, podkrepjenega s citati in navedbami, v ospredje pa postavlja občutenje teme in raziskovalnega dela. Pričneš pisati in končaš že v prvem poskusu. Tako je, če te vodijo občutki.

Ljudje smo skozi zgodovinski razvoj in razplet dogodkov v preteklih stoletjih, s katerimi smo se v večini seznanili pri zgodovini tako v osnovni kot tudi v srednji šoli, če smo imeli srečo pa smo o tem poslušali še pri filozofiji, slovenščini, matematiki, zemljepisu, sociologiji, družbi, glasbi, umetnosti, v ospredje postavili razum in na drugo mesto, daleč stran od zmagovalnega podesta, čustva in občutke. Danes beremo in torej lahko tudi vemo, da so čustva in občutki tisti, ki nas premikajo. Čustva so najmočnejši motivator in posledično tudi demotivator. Tudi ko se borimo za svoje življenje, je v ospredju čustvo, strah da sebe izgubimo, ne pa razumska odločitev, ki jo domislimo, nato izgovorimo ter nato prične mo udejanjiti: »Sedaj pa se bom boril!«. Najboljše delamo, ko izhajamo iz sebe in svojih čustvenih dimenzij, te nas tudi naredijo občutljive za druge in po zaslugi čustev soljudi vidimo, slišimo, se dotaknemo, prepoznamo njihov vonj in jih zaznamo.

Voditi nekoga ali tudi nekaj pomeni predvsem spoštovati sebe. Nekoga lahko vodim na Triglav le, če zaupam sebi, svojim sposobnostim, fizični pripravi, čustveni stabilnosti, samozavesti, znanju in pogumu. Imeti pogum peljati nekoga na Triglav (ali pa na katero drugo planinsko turo) pomeni prevzeti odgovornost zanj, kljub temu, da ne vem, v kakšnem stanju je on. Ali je čustveno stabilen, navdušen, nezainteresiran, kaj je njegov glavni motiv, ga žene potreba po zunanji potrditvi ali pa notranja potreba po iskanju sebe. Imeti znanje na takšni turi pomeni znati ravnati v različnih nepredvidljivih situacijah, ki jih prinese takšna etapa življenja. Kako se odzovem na nekoga drugega, ki je dan ali predan v moje varstvo, pa je tukaj lahko v igri zaupanje ali pa ga tudi ni, ker posameznik tega ne sprejme, odklanja sodelovanje, ne sledi mojim varnostnim priporočilom, hodi izven dogovorjene poti, ne spoštuje okolice, je preveč zavarovan vase in kako ukrepam, ko gre za vprašanje varnosti ali prijaznosti, všečnosti. Sem takrat dovolj samozavesten, da rečem »bobu bob« in se ne obremenjujem z grdimi pogledi, tihim uporom in grem po zame pravi, varni, razvojno zasnovani, etični poti naprej. In ne nosim pogleda zmagovalca vse do naslednjega postanka jasno na obrazu. Ali je moja samozavest tiha, takšna, ki jo vidiš, ali glasna, takšna, ki jo slišiš, ker jo potrjujem z besedami in ne dejavnji. Na planinski turi zmaga tiha samozavest, ki jo prepoznaš iz koraka. Pa ne na čelu kolone, ampak na koncu. Tam, kjer podpira najšibkejši člen. Čustvena stabilnost mi dopušča, da nisem vedno spredaj, prvi in edini, čustvena stabilnost mi dopušča, da sem na koncu, v sredini, ob strani, tudi na čelu, da sem pač tam, kjer sem potreben, na tej turi ali v podjetju, skupini, organizaciji in družini. Čustvena stabilnost mi omogoča, da ljudi spoštujem in jih sprejemam, ko mi je najtežje, a ob tem ohranjam sebe. Fizična pripravljenost je predpogoj, da sploh razmišljamo o tem, da gremo na turo. Na goro, v življenje, v podjetje, skupino, organizacijo ali družino. Razumsko se res strinjamo, da za uspeh na gori nujno potrebujemo fizično pripravljenost, realnost prinaša tudi drugačna udejanjanja tega razumskega prepričanja. Poskusimo, morda bo šlo. Saj le hodiš. Seveda gre, saj je uspeh najpogosteje vezan na naš odnos do stvari, dogodka, zadeve in stanje duha. Pogosto gre brez priprave le nekaj časa, dokler se stvar ne zaplete. Postane vroče, morda prične deževati. Nekoga ob nas postane strah. Takrat se pokaže nujnost fizične pripravljenosti kot predpogoj za uspešno in učinkovito spoprijemanje s prepletom čustvenih in fizičnih naporov. Če nam je v zavesti morda sprejemljivo, da za vzpon na goro ali maraton potrebujemo fizično pripravljenost, redki so tisti, ki imajo naravno kondicijo do te mere vzpostavljeno, da lahko le obujejo superge in odtečejo maraton ali pa obujejo planinske čevlje ter se odpravijo na dvatisočaka, pa morda težje sprejmemo, da je fizična pripravljenost ključna tudi za vodenje sodelavcev. Seveda je to sprejemanje ponovno stvar našega razumskega dožemanja, na čustveni nam to tako telo samo pokaže.

Ko razmišljam o vodenju, razmišljam o življenju. Vsak trenutek je prepleten z vodenjem. Najprej pričnem pri sebi. Kako vsak trenutek poskusim biti boljši človek, kako sebe vodim do izbranega cilja ali še kakšnega drugega, kako razvijam notranjo motivacijo in motiviram sebe, predvsem za tiste naloge, ki mi ne dišijo in njihova potreba ni zasidrana v moji notranjosti, kako pazim nase, skrbim zase, kako se usmerim v iskanje pozitivnega in vidim negativno kot možnost za izboljšavo, kje se zapletem in kako se odpletem v odnosih, kako gradim odnose, kako spreminjam svoj svet. Nato pričnem v neposredni bližini in se kmalu vprašam, kdo so moj najbližji: sodelavci, s katerimi preživim tudi do deset ur v budnem stanju ali zakonec, otroci, starši, prijatelji, ki jim namenim dosti manj časa, morda tri ure na dan. Bližino ustvarjajo čustva, razum se ukvarja s časom. Čustva gradijo odnose, skozi čas odnose spremljamo, spreminjamo in vrednotimo. In če v službenem okolju pozabim na vodenje odnosov, se znajdem v zanki upravljanja ljudi. Odmaknem se od subjekta in razmišljam o objektu, ki ga moram predstaviti, oceniti, usmeriti, narediti, izgraditi, postaviti, zamenjati, prepoloviti in nadgraditi. Izgubim bistvo.

Vodenje je po vseh možnih ekonomskih teorijah ena od štirih funkcij managementa, po nekaterih teorijah je ključna funkcija upravljanja, pa spet najdemo teorije, ki vodenje postavljajo na čelo podjetja kot edino bistveno funkcijo za uresničevanje zastavljenih ciljev in razvojni premik. Za uspešno in učinkovito vodenje nam nanizajo serijo receptov, kako voditi, kako premikati stvari, kako ocenjevati, kako nagrajevati, kako spodbujati, kako nagovoriti sodelavce, kako delati, da bo vse dobro in bomo mi uspešen vodja. Takšen pogled in tovrstno razumevanje procesa vodenja nas ohranja na varni točki. Na varni razumski točki. Če imamo občutek, da nekaj razumemo, nas spremlja tudi občutek varnosti. Počutimo se varne. Če nekaj razumemo, obvladamo, smo mirni in varni. V trenutku, ko se nam preblisne, da vodenje ni čisto razumsko, popolnoma obvladljivo, ne moremo slediti nizu receptov in tehnik, nas postane čisto malo strah. Občutek lahko primerjam s tistim, ko se znajdem v gorah sama tik pred nevihto. Prva strela, prvi grom, dežnih kapljic še ni nikjer, le močan veter. Pa malo prosim, da naj bo veter res močan, da bo to zbiranje oblakov preprečil in vse skupaj odpihnil ali vsaj močno razpihal, pa se mi narava zasmeji nazaj. Tvoj strah je tvoja ovira ali pa tvoja spodbuda. Izbereš ti. Odvisno od tega, kako si čustveno in fizično pripravljen in nastavljen v svetu občutkov. Vodenje je življenje. Sedaj že močno grmi, strele sekajo ena za drugo, dežne kapljice so neizprosno trde, mokre in hladne, čutim jih na vsaki kožni pori telesa. Čutim jih z vsem telesom. Vedno bolj me je strah. Kaj pomeni, da je vodenje življenje? Kje sem izgubila varno definicijo vodenja v ekonomskem razmišljanju? Morda že na prvem vzponu, pa se tega nisem niti zavedala. Sprejeti drugačen pogled na vodenje je največji izziv, najtežji vzpon na vrh gore v najtežjih razmerah.

Zakaj? Ker ne ponuja varnosti, ne receptov, nepredvidljivo postavlja v redno in ker izredne razmere spreminja v redne. Vodenje je ključna komponenta našega življenja. Vodenja ne moremo ločiti in omejiti na deset minut dnevno ali le na dva ali tri sodelavce. Vodimo preko odnosov. Vodimo, ko se srečamo na stopnicah, ko se pozdravimo, ko razmišljamo en o drugem, ko napišemo sporočilo, ko in če razmišljamo, kako bomo sodelavcem izrekli pohvalo ali grajo. Vodimo, ko prosimo za kavo ali čaj, vodimo, ko se zahvalimo, in vodimo, ko spimo. Ker če ne spimo, se izgubimo in potem težko vodimo. Sebe in druge. Doma in v službi.

V različnih življenjskih obdobjih nas zaznamujejo različne besede. Morda se tega niti ne zavemo. Desetletje je pri meni v znamenju dveh besed na 23. črko slovenske abecede: vodenje in vzgoja. Pa tukaj ne gre za nič drugega kot le eno samo vodenje. V slovenskem jeziku imamo bogastvo, ki ga pogosto okrasimo s kakšnimi tujkami. Besedi kot sta pedagogika ali andragogika sta redno v našem besednjaku, pogosteje v mesecu oktobru, ko je teden otroka, začetek novega študijskega leta na univerzah za različna življenjska obdobja, ampak vprašanje je, ali vemo, ozavestimo in ponotranjimo, da pedagogika pomeni vodenje otrok in andragogika vodenje odraslih. Pedagog vodi otroka, andragog vodi odraslega. Priznam, da tega na razumski ravni nisem osmislila, sprejela in ponotranjila vse do nedavnega, ko sem prebrala še en zanimiv članek. O tanatagogiki. Vodenje človeka v in skozi bivanjsko ugašanje. Gre za spremljanje človeka skozi različne življenjske, delovne in vitalne poraze, življenjsko ugašanje in smrt. Vodenje je življenje.

V gorski nevihti je moj strah prepolovil kažipot. Kmalu bom v koči, na toplem, suhem in na varnem. Čeprav še nisem tam, se že tako počutim. Bolj mirno in hitreje stopam proti koči. Korak je še vedno moker, na koži še vedno čutim moč dežnih kapelj, poti pred seboj ne vidim nič več kot le za korak, ampak občutek je drugačen. Vem, da sem blizu varne točke, kjer bom strah lahko dala na stran in poiskala občutek varnosti.

Do sprejemanja novega, drugačnega koncepta vodenja te lahko vodi marsikdo. Najpogosteje te do tega pripelje življenje samo. Življenje pa se udejanja preko ljudi, posameznikov, ki so v točno določenem trenutku na tvoji poti. Kot kažipot. Posamezniki, ki živijo, delajo in sanjajo ob teboj ali s teboj. Te najdeš na eni strani. Na drugi strani najdeš tiste, ki so nekje, nekraj in iz različnih razlogov svoje misli prelevili v zapisane besede, iz tega ustvarili članke, kolumne, knjige in razprave. Kažipot na drugi strani.

Moja gorska nevihta znanstvenega raziskovanja in sprejemanja drugačnega koncepta vodenja je imela več kažipotov. Od družine, ki je prvi in glavni varni

pristan, do sodelavcev, strokovnih kolegov, prijateljev in naključnih sopotnikov. Med vsemi je bila poseben življenjski kažipot dr. Silva Novljan. Od razmišljanja preko branja do pisanja me je vodila skozi gorsko nevihto znanstvenega ustvarjanja, ob tem pa mi je v tej nevihti odkrila še vse tiste lepote poslanstva splošne knjižnice, ki jih nisem dojela, razumela, sprejela, ko sem jo v drugem letniku na dodiplomskem študiju poslušala pri predmetu Splošna knjižnica.

Vodenje danes zahteva drugačen koncept. Tega prinaša življenje. In vsak sam od nas. Izhajaš iz sebe, svojega poslanstva, sprejemanja sebe in občutkov. Dobrih ali slabih, oboji nam največ odkrijejo. O nas in o naših bližnjih.

Lahko te tudi nikoli nič ne pripelje do novega koncepta, ker enostavno tega nisi pripravljen sprejeti. Še nisi. Nič hudega. Vedno je tukaj kakšen kažipot, ki nas iz nevihte na gori popelje nazaj domov. Pa naj bo to markacija, pesem ali oseba. Nekdo, ki vodi.

Verjamem v moč besede. Če je to poezija, je toliko lažje, krajše in močnejše, ko te spremlja. Naj bo to tudi en kažipot do drugačnega koncepta vodenja.

Sabina Fras Popović

Popotnica

*Bodi drzen, ne predrzen,
bodi trmast, sebi zvest.
Na križiščih se ne ustraši
strmih in samotnih cest.
Ne, kar si želiš in hočeš,
stori vedno, kar je prav.
Delaj dobro in ne čakaj,
da za to bo kdo kaj dal.
Vedi, da udarec rani,
a beseda bolj boli,
da srce, ki se razdaja,
je srce, ki bolj trpi.
Sin, potrebna je korajža
biti Božji volji vdan,
a ves svet in vse vesolje
je velika Božja dlan.*

Gregor Čušin

Predgovor

Tema pričujoče knjige obravnava vodenje splošnih knjižnic, vendar ne gre za priročnik z nasveti za vodje splošnih knjižnic oziroma vodje v splošnih knjižnicah, temveč k problematiki pristopa analitično. Predmet obravnave niso vsa področja vodenja – omejili smo se na tisti segment, ki je po našem mnenju najpomembnejši, saj vpliva na vsa ostala področja, tj. vodenje zaposlenih. Človek je najpomembnejši vir organizacije, saj ustrezno vodenje njenih zaposlenih močno vpliva na njeno uspešnost. Pomemben prispevek knjige je v tem, da ne gre le za »prevod« tujih teorij in nasvetov, temveč priporočila za prakso oblikuje na podlagi obsežne analize trenutnega stanja vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah.

Knjiga temelji na avtoričini doktorski disertaciji »Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah«, ki jo je zagovarjala na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijske vede in knjigarstvo, na Filozofski fakulteti v Ljubljani. Disertacija je nastala pod mentorstvom dr. Silve Novljan. Tako kot v disertaciji tudi v knjigi avtorica združuje bibliotekarska in managerska znanja ter teorijo povezuje s praktičnimi spoznanji, ki jih je pridobila z delom v Mariborski knjižnici.

Knjigo lahko v grobem razdelimo na dva dela. Prvi del knjige bralca seznanja s poslanstvom splošne knjižnice, kakšna je njegova podoba v slovenskem prostoru ter kako voditi zaposlene za uresničevanje tega poslanstva. Prinaša pregled raziskav vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki smo ga povezali s sodobnimi pojmovanji vodenja, kakovosti vodenja in etičnosti, ter predstavitev slogov vodenja, kontrolne teorije

in načinov za motiviranje zaposlenih. V prvem delu knjige sta predstavljena tudi pomen organizacijske kulture ter analiza formalnih pogojev za vodenje splošnih knjižnic.

V drugem delu obravnavamo dve raziskavi ter predstavljamo njune ugotovitve. V okviru prve raziskave smo raziskovali dostopnost javnih informacij in dokumentov, s katerimi smo želeli preveriti uresničevanje poslanstva v proučevanih knjižnicah. Pri drugi raziskavi pa smo s pomočjo anketne metode ugotavljali stališča in ravnanja vodij slovenskih splošnih knjižnic. V knjigo so vključene tudi smernice za nadaljnje raziskovalno delo ter praktične ugotovitve, do katerih smo prišli na podlagi omenjenih raziskav. Bralcem bo pri študiju teme v pomoč tudi obsežen seznam literature na koncu knjige.

Bistvo knjige lahko povzamemo tudi v devetih ključnih besedah: poslanstvo, poklic, odgovornost, vodenje, povezanost, zaupanje, odnos, naključje in voditeljstvo. Beseda poslanstvo v sebi skriva besedo poslan. Vsak od nas je poslan v določenem trenutku v določeno okolje z določeno nalogo in če poslanstvo sprejemamo, svojo nalogo uresničujemo z ozirom nanj. Pri uresničevanju poslanstva se srečamo z našim poklicem. Izbira našega poklica je v bistvu odgovor na klic za uresničevanje poslanstva. Poklic nosi odgovor na klic v odgovornosti. Kako čutimo naš poklic, se vidi v našem odnosu do sprejemanja odgovornosti zase, za svoj strokovni in osebni razvoj, okolico in širšo družbeno okolje. Nesprejemanje odgovornosti je pogosto opravičilo za bivanje v coni udobja na meji s cono preživetja. Sprejemanje poslanstva pomeni namreč prevzemanje odgovornosti, upoštevanje strokovnosti in spoštovanje etičnosti.

Okrog naslednjega pojma se v tej knjigi besede vrtijo. Besedo vodenje lahko razstavimo na tri besede. Beseda vod nas z igro asociacij hitro pripelje v svet vojaške hierarhije. Vod nikoli ni en sam, a en človek lahko sam premakne vod. Beseda en je lahko pač le en, lahko pa je to posameznik, ki nas premakne, navdihne, usmerja. Glagol biti (vodenje) pomeni gibanje, premikanje, spreminjanje, življenje. Torej ni statike, ponavljanja, predvidljivih situacij. Vodenje je povezanost med poslanstvom, poklicem in odgovornostjo. Povezanost je nova in zelo pomembna paradigma vodenja ter pomeni krepitev odnosov.

Ključna sestavina recepta povezanosti oziroma naveze je zaupanje. Zaupanje v sodelavce, zaupanje, ki ga nadrejeni izkazujejo podrejenim in obratno, je izjemnega pomena za uspešno vodenje. Ker smo zgled, je

pomembno, kako vidimo sebe in kaj sporočamo – sporočamo naš odnos do sebe, sodelavcev, poklica, ki ga opravljamo, delovnega okolja, družbenega okolja ipd. Kot odnos razumemo preplet misli, čustev in dejanj. Če se počutimo dobro, to povezujemo z drugimi, odgovarjamo na klic in vodenje razumemo kot vplivanje na strokovno ravnanje sodelavca, bomo odkrili, da ljudje v naše zgodbe ne stopajo naključno. Čeprav pogosto govorimo o tem, da se nam dogajajo stvari, se nam pravzaprav »dogodijo« ljudje, ti pa niso naključje.

Sprejemanje poslanstva, odgovor na klic, zaupanje in odnos peljejo od vodenja do voditeljstva. Literatura je polna definicij in razlag pojmov vodja, voditelj, vodenje in voditeljstvo. Vodja je vloga v organizacijski strukturi in je s strani nekoga nekomu dodeljena. Voditelj pa si svojo vlogo ustvarja sam z odnosi, ki jih gradi z drugimi. Za naš koncept sodobnega vodenja je pomembno, da se vodja in voditelj prepleteta na najvišji točki v organizacijski strukturi: da je vodja na čelu firme tudi voditelj. Predpogoj za to vidimo v tem, da sprejema poslanstvo zavoda, v katerem vodi sodelavce za izvajanje določenih, včasih tudi predpisanih, programskih vsebin. Voditeljstvo je za nas vodenje s poslanstvom.

1

Uvod

Knjižničarstvo sodi med dejavnosti, za katere je država ocenila, da so potrebne za širše dobro in je tako z zakonom¹ predpisala izvajanje knjižnične javne službe². V Sloveniji pomeni javna služba pravno urejeno opravljanje dejavnosti, ki je opredeljena z nacionalnim programom, zakonom ali ustreznim pravnim aktom lokalne skupnosti. Vsebina javne službe je zagotavljanje storitev in blaga v javnem interesu, primarni namen uresničevanja storitev in blaga na trgu pa ni ustvarjanje dobička (Pečarič in Bugarič, 2011). Javno službo opravljajo javni zavodi, ki jih ustanovi država, občina, mesto ali druga, z zakonom pooblaščen javna pravna oseba. Uresničevanje programa javne službe je odgovornost vodje javnega zavoda. V našem prostoru lahko zasledimo tri različna poimenovanja odgovornih na področju javnih knjižnic: vodja knjižnice,

¹ V obdobju naše raziskave je to Zakon o knjižničarstvu, 2001.

² Javne službe so v Sloveniji sistemsko urejene z dvema zakonoma, in sicer z Zakonom o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, zadnja sprememba Uradni list RS, št. 127/06) in z Zakonom o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93, 30/98 in 127/06), posamezne dejavnosti javnih služb pa so določene v področni zakonodaji, kot velja primer za področje knjižničarstva kot javne službe.

direktor knjižnice, ravnatelj knjižnice. Odgovorni na čelu javnega zavoda mora oblikovati dokumente za izvajanje programa knjižnice in poskrbeti za ustvarjanje medsebojnih razmerij med zaposlenimi, ki omogočajo uresničevanje načrtov in doseganje ciljev. Poslanstvo knjižnice pa določa smernice delovanja te javne kulturne oziroma izobraževalne ustanove.

Knjižnično javno službo udejanjajo različne vrste³ knjižnic, a v središču našega raziskovalnega zanimanja je splošna knjižnica. Splošno knjižnico prepoznamo kot vrsto knjižnice, ki doseže najširši krog prebivalcev Republike Slovenije in tako udejanja od vseh vrst knjižnic najširšo dostopnost ustavno varovane pravice, to je pravice do svobode znanosti in umetnosti⁴. Poslanstvo splošne knjižnice opredeljuje enotnost knjižničnih programov vseh splošnih knjižnic na eni strani, znotraj tega pa na drugi strani omogoča raznolikost knjižničnih programov. Čeprav 58 osrednjih splošnih knjižnic v Sloveniji z nizom izposojevališč, kot so krajevne knjižnice, bibliobusi in izposojevališča premičnih zbirk, tvori enovit sistem, ki je zastavljen za uresničevanje javne službe, uresničuje z zakonom določeno poslanstvo, vsako postajališče bibliobusa, krajevna knjižnica ali izposojevališče premične zbirke daje možnost unikatnega pristopa k uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v določenem lokalnem okolju, ki ga opredeljujejo potrebe njegovih prebivalcev. V tem kontekstu lahko govorimo o enotnosti knjižničnih programov, ki sledijo usmeritvam javne službe, le-ti pa se v posameznem specifičnem okolju unikatno uresničujejo.

Statistična poročila splošnih knjižnic na prvi pogled govore o uspešnosti knjižnične javne službe v splošnih knjižnicah. Številke lahko koga začudijo: kako zmore število zaposlenih (v letu 2012 je bilo v splošnih knjižnicah 1.121⁵ zaposlenih) privabiti tako veliko število obiskovalcev (v letu 2012 so splošne knjižnice zabeležile 10.201.708 obiskov). Poznavalec knjižničarstva ve, da za tem učinkom obstaja sistem, ki daje vodjem knjižnic

³ Šolske knjižnice in visokošolske knjižnice so vključene v knjižnično javno službo preko izvajanja javne službe na področju izobraževanja in šolanja, specialne knjižnice so del raziskovalne dejavnosti, najpogosteje na področju javne uprave, izjema so tiste knjižnice, ki so v zasebni lasti. Narodna knjižnica ima poseben status na področju izvajanja knjižnične javne službe.

⁴ 59. člen Ustave Republike Slovenije (1991).

⁵ Tizaj Marc (2013) navaja pri postavki »delavci – skupaj v rednem delovnem razmerju (ekvivalent polne zaposlenosti)« vrednost 1.185,55. Podatek, ki ga navajamo, se nahaja v BibSiSt Online (2014).

oporo, da delovni procesi in storitve potekajo tekoče, usklajeno, čim manj ovirano. Sistem, ki je zastavljen za uresničevanje knjižnične javne službe, temelji na partnerstvu med državo in lokalno skupnostjo. Govorimo o javni mreži, ki je »porok za stabilno produkcijo, ki je neodvisna od »zasebnih ali trenutnih« odločitev in interesov« (Pečarič in Bugarič, 2011, str. 89), hkrati pa ustvarja »kritično maso specializiranih poklicev in z njimi povezanih delovnih razmer, ki naj bi kot stalnica jamčila trajnost zagotavljanja tovrstnih javnih dobrin« (Pečarič in Bugarič, 2011, str. 89).

Statistična poročila lahko porajajo tudi vprašanje, ali je ta javna služba dostopna vsem ali obstajajo razlike v dostopnosti. Podatki o delovanju splošnih knjižnic v letu 2012 (BibSiSt Online, 2014) govore, da so vse splošne knjižnice imele v primerjavi s strokovnimi priporočili⁶ za organizacijo knjižnice primerno število knjižničnega gradiva ter da so opravljale osnovne storitve in organizirale različne prireditve za prebivalce lokalnega okolja. Na drugi strani pozoren bralec ne bo spregledal, da so imele nekatere splošne knjižnice boljše pogoje dela kot druge, ne pa tudi več obiskovalcev. Podatki nam ne ponujajo vseh podrobnosti za ugotavljanje dejavnikov, ki so vpeti v uspešno in učinkovito uresničevanje poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju, prebuja pa našo radovednost.

Uspešno in učinkovito uresničevanje poslanstva splošne knjižnice je vezano na trikotnik: uporabnik, knjižničar in vodja knjižnice. Poraja se nam vprašanje, ali na uspešno uresničevanje poslanstva posamezne splošne knjižnice, ki ga prepoznamo v knjižničnem programu za lokalno skupnost, vpliva vodja knjižnice. Ob tem nas zanima tudi, ali kateri od dejavnikov vodenja vpliva na enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti. Tema nas je pritegnila zato, ker je znotraj knjižničarstva vodenje redko obravnavano v sklopu strokovne in znanstvene literature, hkrati pa predvidevamo, da se s to temo pogosto srečuje 58 direktorjev splošnih knjižnic in 265 vodij krajevnih knjižnic. Vodje na teh dveh nivojih predstavljajo 28,8 odstotkov vseh zaposlenih v splošnih knjižnicah. V praksi se torej dobra četrtina zaposlenih v splošnih knjižnicah srečuje

⁶ Strokovna priporočila za splošne knjižnice so v slovenskem prostoru Standardi za splošne knjižnice (2005). Nacionalni svet za knjižnično dejavnost je na seji 21. aprila 2005 sprejel Standarde za splošne knjižnice (za obdobje od 1. maja 2005 do 30. aprila 2015). Sprejeti dokument je nastal na osnovi gradiva, ki ga je pripravila delovna skupina za posodobitev standardov za splošne knjižnice (Standardi za splošne knjižnice: predlog 29. 5. 2001; sprejet na skupščini ZBDS 11. 10. 2001) in nadomešča Normative in standarde za splošnoizobraževalne knjižnice iz leta 1987.

z vprašanjem uresničevanja poslanstva splošne knjižnice v povezavi z vprašanjem vodenja. Vprašani, ki sta nas usmerjali pri raziskovalnem delu, smo nadgradili še z vprašanjem o medgeneracijskem sodelovanju in tako določili okvir strokovnega zanimanja za temo te knjige. Vsebina, ki določa naše raziskovanje, je uresničevanje poslanstva splošne knjižnice z izbranimi dejavniki vodenja v sodelovanju z različnimi generacijami.

Statistična poročila so tudi nam porajala različna vprašanja: komu so bile knjižnice na voljo in v kolikšnem obsegu so ponujale knjižnične storitve, kaj so prispevale k delovanju, razvoju posameznika in skupnosti, kakšen je vpliv izposojenega knjižničnega gradiva in druženja prebivalcev na prireditvah in, seveda, kakšen je vpliv direktorja⁷ knjižnice na izvajanje knjižničnega programa in njegovo dostopnost, kako vodi zaposlene za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, ter kakšna je povezava med direktorjem knjižnice in vodjem krajevne knjižnice z namenom uresničevanja knjižnične dejavnosti v določenem lokalnem okolju, ki ga opredeljujejo značilne, tudi svojstvene potrebe.

Strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic (2013) ima štiri strateška področja. Organizacija, delovanje in mreža splošnih knjižnic je strateško področje številka ena. Strateško področje številka dve je v središče zanimanja umestilo storitve splošnih knjižnic. Četrto strateško področje se ukvarja s knjižnico kot aktivnim dejavnikom v družbenem okolju. Za našo temo je zanimivo tretje strateško področje, ki se ukvarja z usposobljenostjo in znanjem knjižničarjev. Znotraj tega področja so kreatorji strategije oblikovali strateški cilj, ki je usmerjen v strateško vodenje in upravljanje v času sprememb⁸ v slovenskih splošnih knjižnicah. Za doseg tega strateškega cilja je predvidena vzpostavitev sistema izobraževanja za direktorje in srednji management splošnih knjižnic. Vzpostavitev tega sistema razumemo kot težnjo po izboljšanju vodenja

⁷ Zakon o knjižničarstvu (2001) uporablja v primeru vodij splošnih knjižnic izraz direktor. Ko bomo v nadaljevanju knjige govorili o funkciji direktorja splošne knjižnice v povezavi s strokovnimi smernicami in zakonskimi določili, bomo uporabljali izraz direktor, v širšem konceptu knjige pa bomo uporabljali izraz vodja in s tem govorili o direktorju splošne knjižnice.

⁸ »Strategija predlaga v naslednjih letih organiziran pristop k pridobivanju znanj s področja poslovnih ved: raziskovanje notranjega in zunanjega okolja knjižnice, strateško načrtovanje in postavljanje ciljev, kadrovske, finančne, investicijske, marketinški management, izvajanje in merjenje storitev, vrednotenje rezultatov, upravljanje s spremembami itd.« (Slovenske splošne knjižnice za prihodnost, 2013, str. 32)

slovenskih splošnih knjižnic. Pobudniki so prav direktorji splošnih knjižnic, ki so sprejeli to strategijo in ocenili, da zmorejo svoje vodenje izboljšati. Želja po izboljšavi obstoječega vodenja je morebiti tudi odziv na administrativno pogojeno vodenje splošne knjižnice, javnega zavoda, kjer je z zakonskim okvirjem določeno skoraj vse⁹, kar knjižnica kot izvajalka javne službe opravlja, sistem spremljanja delovanja knjižnic pa preverja njihovo uspešnost predvsem s statističnimi podatki. Vodenje sprememb v knjižnici je ta trenutek prav tako pomembno kot v drugih organizacijah. Med običajne spremembe v knjižnicah Gornik Baraga (2006) umešča organizacijske spremembe, spremembe zahtev uporabnikov, spremembe dejavnosti, spremembe zahtev financerjev, spremembe v načinu iskanja informacij, spremembe v načinu posredovanja informacij, tehnološke spremembe, kadrovske spremembe, spremembe, ki jih povzročijo selitve in naravne katastrofe. Izpostavi, da idej za spremembe v knjižnicah ne primanjkuje. Po njenem mnenju je premalo znanja, kako spremembe uvesti v delo, zato poudarja pomen stalnega usposabljanja in izobraževanja vseh zaposlenih, tudi na področju vsebin, ki jih umeščamo v strokovno področje vodenja.

Kvantitativni podatki so pogosto tudi edini kriterij vrednotenja delovanja in vodenja splošne knjižnice. Rast številke obiska knjižnice in izposoje knjižničnega gradiva je lahko le en vidik kriterija uspešnosti, vsekakor ne zadosten, da bi lahko direktorji splošnih knjižnic dobili ustrezen podatek za oceno izvajanja knjižnične javne službe in pripravo programov uresničevanja poslanstva splošne knjižnice. V tekmi s konkurenco na informacijskem polju in težnji po dokazovanju upravičenosti delovanja splošnih knjižnic v lokalnem in državnem okolju se lahko prepuščajo tudi potrošniškemu pritiskom in izpostavljajo rezultate, ki so naravnani v kvantiteto in ne v kvaliteto opravljene storitve. Na drugi strani se vodstvo splošnih knjižnic srečuje z vse močnejšimi pritiski okolja po uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, ki ga prednostno ne opredeljujejo številke izposojenega knjižničnega gradiva, temveč vpliv tega gradiva na elemente poslanstva, kot so informiranje, izobraževanje, kultura, umetnost v določenem okolju.

Za uresničevanje poslanstva vodstvo splošnih knjižnic potrebuje zaposlene, ki ustvarjajo notranje okolje knjižnice. V tem okolju se vodstvo, najpogosteje en sam direktor, sooča s posledicami družbenega stanja,

⁹ Zakon določa kaj (vsebino) knjižnica kot izvajalka javne službe počne, ne določa pa kako (način) to uresniči v knjižničnem okolju.

ki ga v javnem sektorju v največji meri kreira politika države. Zaradi ukrepov, ki so vezani npr. na zamrznitev novih zaposlitev, nagrajevanja uspešnosti in napredovanja v plačne razrede, se lahko vodstva soočajo z nezadovoljstvom zaposlenih, z nižjo stopnjo ustvarjalnosti in nezavzetostjo zaposlenih. Tako so postavljeni pred nalogo, da pričnejo razvijati tiste svoje sposobnosti, ki omogočajo obvladovanje sprememb in večjo prilagodljivost (Verle, Markič in Kodrič, 2012). Spremenjena vloga vodij v današnjem obdobju zahteva spremenjene sposobnosti vodenja. Na to opozarjajo Dimovski, Penger in Peterlin ter izpostavijo potrebo po spremembi tradicionalnih načel vodenja, saj potrebujemo vodenje, ki »sprosti človekove potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom.« (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 11)

Elemente vodenja, ki jih v zgornjem citatu izpostavijo Dimovski, Penger in Peterlin, najpogosteje najdemo v transformacijskem načinu vodenja. Rozman in Kovač (2012) izpostavita ugotovitev, da je transformacijsko vodenje prisotno skoraj na vseh nivojih organizacijske strukture v posameznem podjetju. Domnevamo, da bi ga lahko zaznali tudi v slovenskih splošnih knjižnicah. Transformacijsko vodenje opredelita, pri tem se sklicujeta tudi na Možino (2002), kot vodenje, ki spodbuja zaposlene k idealom in v ospredje postavlja moralne vrednote, kar pa se tesno navezuje na poslanstvo splošne knjižnice. Vodje s transformacijskim načinom navdušujejo ali navdihujejo sodelavce, v ospredje postavljajo skupne cilje in zaposlene vodijo z lastnim zgledom, karizmo, navdihom, ob tem pa jih spodbujajo k večjim, temeljitejšim spremembam tako na delovnem kot osebnem področju (npr. sprememba življenjskega sloga, vključevanje v dobrodelne projekte, sodelovanje v prostovoljnih dejavnostih, usklajevanje družinskega in službenega področja življenja).

Vse naštetu se tesno povezuje s pomenom in vlogo knjižnice, zato menimo, da je knjižnica kot organizacija idealen prostor za uresničevanje transformacijskega vodenja. Za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice je potrebno nenehno prilagajanje in uvajanje sprememb pri odzivanju na potrebe okolja. Odgovornost, ki jo zaposleni nosijo pri izvajanju programa knjižnične javne službe, zahteva takšen način vodenja, ki spodbuja, navdihuje, v ospredje postavlja visoke etične norme in posameznike, ki z zgledom, karizmo in inspiracijo vzpostavljajo smisel pri opravljanju delovnih nalog. Zgodovina knjižničarstva pred nas postavlja izjemne posameznike, ki so za uresničevanje splošno dobrega vedno znova zanemarili lastne interese in v ospredje postavljali doseganje skupnih ciljev. Še danes pa v knjižničarski stroki velja, da dobro opravi

delo v knjižnici, kdor ga ne jemlje kot službo, ampak čuti poklicanost¹⁰, da opravlja poslanstvo.

O transformacijskem načinu vodenja pogosto govorimo v povezavi s transakcijskim načinom vodenja. Bistvo transakcijskega načina vodenja je upoštevanje interesov ali ciljev zaposlenih, tako da izpolnjeni nalogi sledi nagrada. Ključna razlika med obema načinoma vodenja, ki je pomembna za naše razmišljanje, je odsotnost navduševanja zaposlenih za dobro opravljeno delo pri transakcijskem načinu vodenja. Transakcijski način vodenja pred zaposlene postavlja pravila in pričakovanja, da bodo ravnali skladno z navodili in pravili. Transformacijski način vodenja nas zanima tudi zato, ker menimo, da pot do avtentičnega vodenja, ki izpostavlja visoke etične norme, zgled, karizmo in navdih, pelje preko transformacijskega vodenja.

Termin avtentičnosti so poznali že starogrški filozofi, pri tem ne smemo zamenjati pomena termina avtentičnost («poznati sebe») s pomenom terminov pristnost in iskrenost. Avtentično vodenje je tisto vodenje, ki je v največji meri povezano z visokimi moralnimi normami, etiko ter iskrenostjo in ga lahko povežemo tudi z razliko med vodjo (ang. manager) in voditeljem (ang. leader). Na ta nujen premik od učinkovitega vodje do navdihujočega voditelja opozorita tudi Wilson in Corrall (2008) v študiji vrednotenja razvojnih programov vodenja sodobnih knjižnic z naslovom *Developing public library managers as leaders: evaluation of national leadership development programme*. V njunem razmišljanju najdemo usmeritev k transformacijskemu načinu vodenja kot primernemu načinu vodenja sodobne knjižnice.

Pričakovanja, kakšen naj bo vodja splošne knjižnice, opredelijo mednarodne strokovne smernice (Splošne knjižnice, 2002) in slovenski standardi za splošne knjižnice (Standardi za splošne knjižnice, 2005). Vodja mora biti sposoben posredovati energijo, vitalnost in moč, najdemo zapisano v IFLA/UNESCO standardih za splošne knjižnice (Splošne knjižnice, 2002, str. 58). Slovenski standardi za splošne knjižnice prinašajo niz sposobnosti, ki jih vodja mora imeti za upravljanje splošne knjižnice, kot

¹⁰ Povezavo poklicanosti in poklica je napravil med drugim tudi Žorž, ki izpostavi, da poklic v svojem izvornem pomenu pomeni poklicanost. Le ta se »kaže z darovi, sposobnostmi, pa tudi možnostmi, ki smo jih prejeli za svoje življenje.« (Žorž, 2012, str. 149) V tem kontekstu je izpostavljena tudi stopnja odgovornosti za opravljanje posameznega poklica.

so: »sposobnost vodenja in motiviranja, sposobnost vzdrževanja dobrih odnosov z upravnimi organi in financerji, sposobnost načrtovanja in oblikovanja poslovne politike, sposobnost vzpostavljanja in vzdrževanja povezav z drugimi organizacijami, sposobnost pogajanja s financerji in upravljanja s proračunom, sposobnost upravljanja s knjižničnimi viri, sposobnost upravljanja z zaposlenimi, sposobnost načrtovanja in razvoja knjižničnih sistemov, sposobnost obvladovanja sprememb, sposobnost trženja in oglaševanja, sposobnost sodelovanja v lokalni skupnosti in lobiranja.« (Standardi za splošne knjižnice, 2005, str. 21) Med vsemi sposobnostmi, ki jih navajajo strokovni standardi za splošne knjižnice, nas zanimajo predvsem naslednje: sposobnost vodenja in motiviranja, sposobnost načrtovanja in oblikovanja poslovne politike, sposobnost upravljanja z zaposlenimi, sposobnost obvladovanja sprememb. Raziskovanje vodenja je našo pozornost usmerilo na dve ločeni sposobnosti: sposobnost vodenja in motiviranja ter sposobnost upravljanja z zaposlenimi. Ob tem se nam je porodila vrsta vprašanj, ključno pa je bilo vprašanje opredelitve procesa vodenja.

Ob značilnostih vodje, ki jih prinašata dva strokovno pomembna dokumenta, standardi za slovenske splošne knjižnice (Standardi za splošne knjižnice, 2005) in IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice (Splošne knjižnice, 2002), v literaturi pogosto zasledimo obravnavanje strokovnih kompetenc vodje, kjer je strokovni vidik vezan na osnovno dejavnost zavoda in ne na vodenje kot samostojno stroko. Pojavljajo se vprašanja, kot so: ali mora vodja knjižnice poznati strokovno področje delovanja javnega zavoda in to znanje knjižničarstva potrditi z veljavno državno listino, ali zadostuje za vodenje knjižnice le določen nivo izobrazbe, dosežen na kateremkoli strokovnem področju, ali je res pomembno le, da sprejema knjižnico enakovredno katerikoli drugi organizaciji, kjer potekajo določeni strokovni procesi, ki jih opravljajo kompetentni strokovni delavci. Vodja v tem primeru sicer poskrbi, da je delo opravljeno, vprašanje pa je, ali lahko sodi o njegovi kakovosti in povezanosti z namenom ter cilji splošne knjižnice v okolju.

Pregled strokovnih člankov s področja knjižničarstva nam pokaže, da je razmišljanje o vodenju zaposlenih v knjižnicah v knjižničarstvu manj prisotno, zlasti s poudarkom na vrednotenju vodenja. Najpogosteje je v središču strokovnega zanimanja uporabnik, njegove želje in potrebe (npr. Popovič, 1989; Maher, 1995; Urbanija, 1996; Slokar, 1996; Novljan, 1991a, 1991b, 1998a, 1998b, 2001, 2002b, 2003c, 2004; Hainz in Kernel, 1996; Šetinc, 1996; Češnovar, 1996; Žaucer in Fabjan, 1998; Petermanec, 2000;

Ambrožič, 2000a, 2000b, 2003; Fras Popović, 2011, 2013). Raziskovanje zadovoljstva s knjižničnimi storitvami je sestavni del delovanja knjižnic in s primerno metodologijo tudi ustrezen podatek za vodjo knjižnice. Med strokovnimi prispevki najdemo tudi razmišljanja o knjižničarju, njegovih potrebah, željah in zahtevah (npr. Kamenik, 1972; Češnovar, 1990; Slokar, 1991; Urbanija, 1995, 1997; Gradišar in Češnovar, 1997; Novljan, 1997a, 1997b, 1999, 2000, 2003a; Gazvoda, 1997, 1998a, 1998b; Petek, 1998; Likar, 2000; Kobal Grum, 2004; Vovk, 2004; Ambrožič, 2005; Berlot, 2005; Gornik Baraga, 2006; Fras Popović, 2008; Resman in Šinko, 2013), ki prav tako prispevajo delež k učinkovitejšemu ravnanju z zaposlenimi za uresničevanje poslanstva knjižnice.

V strokovni literaturi, ki se v slovenskem prostoru ukvarja z vprašanji prihodnjega razvoja knjižnic ali/in z izzivi, ki jih pred knjižnice ali knjižničarje postavlja sodobna družba, so v ospredju vprašanja prilagajanja na tehnološke izzive (Izzivi sodobnih tehnologij, 2012)¹¹, programske dileme (Novljan, 2003b; Ambrožič in Badovinac, 2009; Kodrič-Dačić, 2009; Vogrinčič Čepič, 2012; Ambrožič, 2012; Novljan, 2013), konkurenčnost interneta (Merčun in Žumer, 2009; Oblak Črnič, 2011), vprašanja o spremenjeni vlogi zaposlenih (Podgoršek, 2009; Dolgan-Petrič, 2005), oblikovanju ponudbe za posebne skupine uporabnikov (Vovk in Badovinac, 2011; Dolgan-Petrič, 2006; Novljan, 2001; Starman, Južnič in Žagar, 2011) in nenazadnje vprašanja o smiselnosti obstoja knjižnic (Šercar, 2003). Ne zasledimo razprave ali raziskave, ki bi povezovala mnenja, potrebe ali zahteve vodij oziroma zaposlenih ter pričakovanja in potrebe uporabnikov z vodenjem knjižnice ter uresničevanjem poslanstva knjižnice. Smo pa vodenje kot raziskovalno temo že našli v diplomskih nalogah študentov bibliotekarstva. Nekaj njihovih ugotovitev, kljub poenostavljenim raziskovalnim metodam, navajamo v nadaljevanju.

Fras Popović (2007) v magistrski nalogi z naslovom *Standard Sistemi vodenja kakovosti in njegovo uvajanje v splošno knjižnico* ugotavlja, da na osnovi strokovnih člankov in razmišljanj slovenskih knjižničarskih

¹¹ Vprašanju sodobnih tehnologij je bilo posvečeno skupno strokovno posvetovanje Sekcije za specialne knjižnice in Sekcije za visokošolske knjižnice pri Zvezi bibliotekarskih društev Slovenije. Posvetovanje Izzivi sodobnih tehnologij, potekalo je med 17. in 18. oktobrom 2012 v Ljubljani, je pospremil tudi zbornik referatov z 28 prispevki, v katerih knjižničarji iščejo rešitve za izzive, ki jih prinaša sodobna tehnologija v knjižničarsko okolje.

teoretikov in praktikov težko sklepamo, kakšen sistem vodenja¹² imajo direktorji slovenskih splošnih knjižnic. Še težje sklepamo, ugotavlja v nadaljevanju, ali direktorji splošnih knjižnic uporabljajo metode za vrednotenje vodenja in katere, pri čemer omeni nezadostnost sedanjega vrednotenja z oceno uspešnosti in učinkovitosti, ki jo podata ustanovitelji in financer. Vrednotenje vodenja je ovrednoteno le znotraj formalnih, administrativnih kriterijev.

»Upravljanje in vodenje je ovira, če je administrativno. To pa je pogosto zaradi pomanjkanja informacij; tistih, ki jih morajo knjižnici dati ustanovitelji (npr. kdaj in na kakšen način ter koliko in od kod lahko pričakuje knjižnica finančna sredstva, v kolikšni meri je načrtovan program sprejet, kateri novi predpisi vplivajo in na kakšen način na delo knjižnice ipd.), in tistih, ki jih mora zbrati sama (ugotavljanje potreb po knjižničnem gradivu in storitvah knjižnice). Vodenje knjižnic je še zmeraj pretežno proračunsko ne pa programsko.« (Novljan, 1998a, str. 33)

Sedemnajst let staro razmišljanje Novljan je še vedno aktualno, posebej v okviru javne službe, kjer se program prilagaja financam in ne finance programu. Fras Popović (2007) ugotavlja, da bi nam natančnejše odgovore na vprašanja o sistemu vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah lahko podala raziskava, opravljena med direktorji slovenskih splošnih knjižnic, s katero bi analizirali slog vodenja in vrednotenje vodenja, hkrati pa bi morda ob tem tudi odkrili pristop ali slog vodenja, ki je tipičen za vodenje slovenskih splošnih knjižnic. Na podlagi tega izhodišča je avtorica pripravila doktorsko disertacijo z naslovom *Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah*.

Temo o vodenju slovenskih splošnih knjižnic obravnavamo v sedanjem, dokaj posebnem časovnem obdobju, ki ga v največji meri opredeljuje gospodarska in finančna kriza, ki vpliva tudi na izvajanje knjižnične javne službe in povzroča največ motenj v sistemu posameznih delovnih procesov. Od izbruha gospodarske in finančne krize, ki ga umeščajo v leto 2008, vse pogosteje stopa v ospredje tudi kriza vrednot. Le-ta je pogosto povezana z vodenjem. Med drugimi na to opozarjajo tudi Boštjančič (2007), ki zagovarja vodenje na temelju vrednot, ter Dimovski, Penger in Peterlin (2009), ki izpostavijo etično komponento vodenja in premagovanje krize povezujejo z avtentičnem vodenjem.

¹² To je razmišljanje ob uvajanju mednarodnega standarda ISO 9001 v poslovanje splošnih knjižnic.

Preden smo se lotili raziskave o vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah, je bilo potrebno opredeliti pojma »vodenje« in »vodja¹³«. V strokovnih prispevkih lahko najdemo različne definicije pojmov vodenje ter vodja, zasledimo lahko tudi različna poimenovanja vodilnih delavcev, ki so pogosto odraz aktualnih družbenih razmer. Za našo temo je pomembno najprej razlikovanje med pojmom vodenje in upravljanje. Boštjančič (2007, str. 18) povzema Ketterjevo opredelitev pojmov, ki pomensko loči vodenje in upravljanje. Vodenje (ang. leadership) opredeli kot tiste dejavnosti, ki imajo za posledico »konstruktivne in prilagodljive spremembe«. Upravljanje (ang. management) opredeli kot tisto dejavnost, ki ima za glavni cilj »vzdrževanje pravil in reda, torej preprečuje spremembe.« Po Boštjančič je sprememba tisti dejavnik, ki razlikuje oba pojma. Čeprav lahko najdemo, tako v tuji kot domači literaturi (npr. Kramar Zupan, 2009; Rozman in Kovač, 2012), različna mnenja o pomenu in definicijah teh dveh pojmov, bomo za potrebe naše raziskave in razprave upoštevali razlago, ki jo prinaša v naš prostor Boštjančič (2007, povzeto po Ketter).

V knjigi se ne bomo mogli izogniti okvirjem za vodenje, ki jih prinašajo aktualni zakoni s področja kulture, javnih uslužbencev in funkcionarjev. Poskušali bomo prikazati, kako obstoječa določila spodbujajo ustvarjalnost direktorjev, vodij in zaposlenih v sistemu javnih uslužbencev. Zanimalo nas bo, ali se ustvarjalna energija izgublja v administrativno pogojenem vodenju in upravljanju, kjer se na vseh ključnih procesih (npr. nabava knjižničnega gradiva, oblikovanje storitev za uporabnike, odpiralni časi knjižnic, oblikovanje cenikov storitev) bolj sledi predpisom kot ugotovljenim potrebam, željam in pričakovanjem okolja. Ugotavljali bomo tudi, ali obstajajo razlike med vodji, ki jih morebiti povzročajo starost in spol, formalna izobrazba, predhodne izkušnje ter osebno strokovno izpopolnjevanje.

Na osnovi rezultatov raziskave med vodji knjižnic bomo poskusili predstaviti obstoječe značilnosti vodenja in morebitnega modela vodenja zaposlenih v splošni knjižnici. Poskušali bomo ugotoviti tudi, v kolikšni meri vodje pri svojem vodenju upoštevajo smernice, ki jih prinaša mednarodni sistem vodenja kakovosti ISO 9001. Mednarodni standard vodenja kakovosti ISO 9001 gradi smernice na osnovnih načelih vodenja, ki so po našem prepričanju tako splošna, da so uporabna v vseh tipih

¹³ Opomba o uporabi moškega spola: v besedilu uporabljamo besedo vodja v moški obliki.

organizacij in na vseh nivojih vodenja v posamezni organizaciji, ob tem pa spodbujajo uresničevanje poslanstva organizacije.

Vodstvena znanja in tehnike vodenja so v sodobnem času poudarjanja hitrega odziva in učinka na spreminjajoče se potrebe še izraziteje v ospredju. Gazvoda (1998a) zapiše, da so v okviru knjižničarske stroke ta znanja potrebna vsem, ki bodo prehajali iz strokovnih v vodstvene poklice, ali pa bodo delali v skupinah in projektih. V analizi izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v slovenskem knjižničnem sistemu Gazvoda ugotavlja, da knjižnice same niso sposobne izobraževati za področje managementa in bodo morale uporabiti storitve zunanjih sodelavcev. Med znanji¹⁴, ki jih bodo potrebovali knjižničarji pri vodenju, izpostavi naslednje: tehnike managementa, delo v projektih, timsko delo, planiranje in financiranje, evalvacija poslovanja in učinkovitosti dela, upravljanje sprememb, oblikovanje strategij, upravljanje človeških virov, upravljanje odnosov, reševanje problemov/konfliktov, vodenje dialoga, komuniciranje/pogajanje in motiviranje zaposlenih (1998a).

Z raziskavo bomo v knjigi poskušali preveriti, ali je stanje po sedemnajstih letih še vedno takšno, kot ga opisuje Gazvoda (1998a), ali pa se je na področju znanj, ki so naštetja v omenjenem članku kot tista problematična področja, za katera se morajo vodje splošnih knjižnic dodatno izobraževati, stanje spremenilo. Ob tem nas bo zanimal tudi vpliv formalnega izobraževanja s področja bibliotekarstva. V predmetniku študija za področje bibliotekarstva na Filozofski fakulteti v Ljubljani najdemo kar nekaj zgoraj naštetih vsebin, s katerimi se študentje srečajo na prvi bolonjski stopnji, z nekaterimi pa na drugi bolonjski stopnji, saj je prav druga stopnja tista, ki usposablja za vodstvena dela v knjižnicah. Seznam obvezne študijske literature nam razkrije, da se študentje tekom študija seznanijo z enim od pomembnejših avtorjev, raziskovalcev in teoretikov¹⁵ s področja vodenja.

¹⁴ Podobne vsebine oziroma znanja s področja vodenja so bila že dvajset let nazaj vključena v predmetnik samostojnega študija bibliotekarstva, v sklopu predmeta Knjižnični management. Po Marinko (1998) so študente seznanili z načeli, metodami in taktikami sodobnega vodenja knjižnic kot neprofitnih organizacij. Študijski program, in poslednično predmetnik, je v vmesnem obdobju doživel več posodobitev, v študijskem letu 2006/07 pa se je pričel izvajati kot dvostopenjski študijski program.

¹⁵ Drucker, P.: Management challenges in 21st century (2002) in Drucker, P.: Managing the non-profit organisation (1993), pred tem pa Kotler, P.: Marketing, management (1996).

Namen knjige je opozoriti na pomen vodenja zaposlenih pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju ter preučiti vpliv najvišjega nivoja vodenja knjižnice na nivo vodenja knjižnične enote v skladu s postavljeno strategijo in z namenom, da se v lokalnem okolju v čim večji meri dosega cilji knjižnice. S knjigo želimo poudariti dejavnike vodenja, ki jih lahko uporabimo v splošnih knjižnicah ter z njimi vplivamo na delo zaposlenih. Utemeljiti želimo tudi pomen jasnega in javnega predstavljanja ciljev za uresničevanje poslanstva v javnih dokumentih splošne knjižnice. Pomen poslanstva poudarjamo, ker »zaposlenim v knjižnici poslanstvo pomaga pri presoji stopnje povezanosti z ustvarjeno sliko o knjižnici in ne nazadnje ali bodo ostali zvesti tej sliki.« (Žagar, 2011, str. 30) Cilj knjige je torej raziskati vodenje zaposlenih za udejanjanje poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju.

Temelj delovanja knjižnice je uresničevanje njenega poslanstva za vse prebivalce na ravni dogovorov o dostopnosti knjižnic in kakovosti njihovega delovanja, zato je naš raziskovalni problem vprašanje, ali je vodenje zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah vezano na uresničevanje poslanstva slovenske splošne knjižnice v knjižničnem sistemu in geografskem okolju. V knjižnični dejavnosti kakovost storitve zagotavljajo posamezniki, krepki pa jo sposobnost povezovanja posameznikov v ustvarjalen tim, ki ga povezuje uresničevanje poslanstva in s tem povezani cilji.

V raziskovanju nas bodo vodile naslednje teze:

1. Uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic je zajeto v naloge vodenja zaposlenih.
2. Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah izkazuje značilnosti prevzemanja odgovornosti za enako uveljavljanje poslanstva za vse prebivalce na območju knjižnice.
3. Izstopajoča značilnost vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah so etične vrednote vodij.
4. Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah se ne razlikuje od vodenja zaposlenih v javni upravi oziroma od drugih profilov javnih uslužbencev.

Teoretični del knjige bomo gradili z analizo domačih ter tujih teoretičnih in empiričnih virov za prikaz področja vodenja, s poudarkom na vodenju v knjižničarstvu. Komparativno besedilno analizo, ki temelji na osnovi strokovnih člankov, statističnih podatkov, predpisov,

smernic, razprav domačih in tujih avtorjev, bomo uporabili za prikaz povezanosti splošnih knjižnic z družbenimi razmerami. V empiričnem delu knjige, ki zajema raziskavo vodenja slovenskih splošnih knjižnic, le-ta je sestavljena iz analize javno dostopnih dokumentov in ankete med direktorji splošnih knjižnic, bomo uporabili deskriptivno metodo in kvalitativno besedilno analizo letnih načrtov in letnih poročil kot izhodišč za uresničevanje knjižnične dejavnosti kot javne službe in poslanstva knjižnice. Izvedli bomo tudi analizo elementov, ki so povezani z izkazanim ravnanjem. Pri tem se bomo oprli na javno dostopne kvantitativne podatke in anketni vprašalnik za predstavitev ravnanja vodij pri uresničevanju poslanstva.

Raziskovanje je v fazi klesanja raziskovalnega vprašanja in luščenja smernic raziskave zahtevalo opredelitev temeljnih pojmov. Opredelili smo tiste, s katerimi se v raziskavi srečujemo, na splošno pa ti pojmi prinašajo večplastne opredelitve in lahko vplivajo na percepcijo raziskovalnega vprašanja. V nadaljevanju bomo predstavili definicijo devetih terminov, vezanih na raziskovalno vprašanje, in sicer: vodenje, splošna knjižnica, organizacijska kultura, organizacijska klima, organizacijska struktura, kompetence, poslanstvo, model in sistem. V procesu opredeljevanja posameznega termina smo ugotovili, da je naš raziskovalni vidik tisti, ki v največji meri opredeljuje ustreznost opredelitve posameznega termina za potrebe te knjige.

Vodenje

Opredelitev pojma *vodenje* sodi med strokovne izzive iskanja enotne definicije, ki ne pozna omejitev, ne strokovnih, področnih, vsebinskih in tudi ne geografskih. Poizkusi opredelitve in izčiščenja razumevanja termina vodenje so pogosti. Odgovore ponujajo različne vede, lahko izbiramo med definicijo pojma vodenja, ki je zelo ekonomsko obarvana, do tiste, ki v ospredje postavlja psihološki ali antropološki vidik.

V naši raziskavi nas zanima vodenje kot delovanje posameznika, ki vpliva na strokovnost ravnanja sodelavcev. V ospredju našega zanimanja je vodenje zaposlenih in ne vodenje procesov. Izvedba storitev je vezana na posameznike, ki uresničujejo zamišljene ideje in s tem poskrbijo, da se procesi uresničijo. Za vse aktivnosti, ki se izvajajo v storitveni dejavnosti, so osrednji sprožilni element zaposleni. Zato smo v sklopu raziskave

pregledali in poskusili povezati posamezne opredelitve termina vodenje, ki nam ponujajo tisto definicijo, katera bi ustrezala perspektivi našega raziskovalnega problema.

Strokovna literatura ponuja različne opredelitve pojma vodenja, ob tem se lahko zelo hitro izgubimo v množici različnih interpretacij in pozabimo na bistveni element: vplivanje posameznika na drugega posameznika za doseg nekega cilja. Opredelitev vodenja, ki ga utemeljujeta Rozman in Kovač (2012), je za naše raziskovalno vprašanje sprejemljivo in razumljivo. Njuno prepričanje, da zaposleni pričnejo uresničevati vizijo – idejo vodje, pogojujeta z dejstvom, da je »potrebno dejanje sprožitve delovanja« (Rozman in Kovač, 2012, str. 352).

Splošna knjižnica

Bibliotekarski terminološki slovar (2009) prinaša najširšo definicijo *splošne knjižnice*: knjižnica, ki razpolaga s knjižničnim gradivom različnih vrst in strok; knjižnica, ki je namenjena splošni vzgoji, izobraževanju, kulturi in razvedrilu.

Oprli smo se tudi na Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001), kjer bi morala biti splošna knjižnica predstavljena kot pojem, ki ga mora poznati vsak prebivalec, in sicer z vsemi elementi, ki mu omogočajo ovrednotiti njeno uspešnost pri uresničevanju njegovih potreb. Slovar ne prinaša definicije splošne knjižnice, prinaša le definicijo knjižnice. Le-ta ne ustreza merilom strokovne definicije, ki bi prebivalcem pojasnila, kaj lahko pričakujejo od te organizacije in zakaj ta organizacija deluje v njihovem lokalnem okolju. Zakaj smo pogledali v Slovar slovenskega knjižnega jezika in ne v kakšnega od strokovnih virov, je na tem mestu vprašanje, ki si ga upravičeno postavlja bralec. Želimo izpostaviti nujnost poznavanja opredelitve knjižnice izven strokovnih krogov, saj se posamezniki pogosto odločajo za vodenje institucije, ne da bi dokazovali svojo strokovno kompetentnost za vodenje, npr. s strokovnim izpitom. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da naj bi skoraj vsak vedel, kaj pomeni knjižnica, kaj mu nudi in kaj pomeni voditi knjižnico. Ugotovili smo, da ta definicija ne ustreza strokovnim merilom, zato tudi težko predpostavljamo, da je vedenje o delovanju knjižnice na osnovi splošne razgledanosti dovolj močno izhodišče za vodenje knjižnice brez strokovnih kompetenc.

Za potrebe te knjige bomo uporabili definicijo knjižnice, ki jo v srednješolsko izobraževanje¹⁶ prinaša program knjižničnega informacijskega znanja (Knjižnično informacijsko znanje, 2010). »Knjižnica je organizacija, ki z zbirko knjižničnega gradiva, informacijami in storitvami zagotavlja zadovoljevanje informacijskih, učnih, raziskovalnih, kulturnih in drugih potreb za določene skupine prebivalcev na določenem geografskem ali strokovnem področju.« (Novljan, 2010, str. 17)

Organizacijska kultura

Tako kot ima vsak posameznik svoj nabor vrednot, so posamezne vrednote značilne tudi za poslovna okolja organizacij. Nabor vrednot organizacije imenujemo *organizacijska kultura*. Poenostavljena razlaga pojma organizacijska kultura prinaša za naše raziskovalno vprašanje ključno komponento: povezanost vrednot posameznika z vrednotami organizacije. Vrednote organizacije niso imaginaren pojem, temveč nastanejo kot skupek vrednot posameznikov, ki ustvarjajo v tej organizaciji. Gre torej za kombinacijo vrednot, ki jih v organizacijo prinesejo vodje in zaposleni. Mayer (2004) opredeli organizacijsko kulturo kot sistem temeljnih vrednot, norm in pravil obnašanja, poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, vodij do zaposlenih, uporabnikov storitev, okolja organizacije in poslovnih partnerjev. V današnjem obdobju je poznavanje dinamike ustvarjanja, delovanja in upravljanja organizacijske kulture obvezen del vodenja organizacije na različnih nivojih, kar opredeljujejo različni teoretiki (npr. Mayer, 2004; Gruban, 2013).

Organizacijska struktura

Struktura je eden od treh vidikov organizacije, ki nam v največji meri ponudi odgovore na vprašanja kdo, kdaj in kako opravlja zadane naloge. Druga dva vidika organizacije sta organizacijski procesi in organizacijska kultura. Na podlagi pregledane literature lahko povzamemo, da je *organizacijska struktura* notranji red delovanja organizacije, povezuje

¹⁶ Splošna razgledanost je tista razgledanost, ki naj bi jo prebivalci dosegli po končanem srednješolskem izobraževanju in jo določa tudi nivo pismenosti v Nacionalni strategiji za razvoj pismenosti (2006).

medsebojnih, hierarhičnih odnosov in potek delovnih procesov. Najpogosteje je prikazana grafično, v obliki organigramov.

Organizacijska klima

Organizacijska klima je ozračje v organizaciji (Lipičnik, 1998), definiramo jo lahko kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni zaznavajo posredno ali neposredno v posameznem delovnem okolju. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Ko govorimo o nizu merljivih lastnosti, govorimo o dimenzijah organizacijske klime. Med temi so pripadnost organizaciji, organiziranost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter nagrajevanje.

Kompetenca

Pojem *kompetenca* se uporablja v različnih znanostih in strokah, množična uporaba na različnih področjih tudi ne daje trdne osnove za teoretično definicijo. Podobno velja za pojme kot so znanje, veščine, sposobnosti ipd. (Svetlik, 2005) V sklopu našega razmišljanja, ki sodi na področje managementa, kompetence razumemo kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Svetlik (2005) izpostavi, da se kompetence kot skupek izkazanih posameznih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč pojavljajo na ključnih področjih managementa človeških virov. Kompetence so sestavni del delovnega mesta in se odražajo v vedenju, ki ga lahko zaznamo pri opravljanju določenega dela (Sanghi, 2007 cv: Verle, Markič in Kodrič, 2012).

Poslanstvo

Poslanstvo je odgovor na vprašanje, zakaj neka organizacija obstaja. Pojasnjuje namen ali razlog delovanja organizacije (Rozman in Kovač,

2012). Določa identiteto organizacije in njene vrednote ter tako organizacijo, v našem raziskovanju splošno knjižnico, loči od drugih organizacij (Rozman in Kovač, 2012). Poslanstvo ostaja nespremenjeno, vsaj dokler se s poslanstvom ne spremenijo tudi strateške usmeritve, ki v ospredje postavljajo koristi družbe in ne dobiček. Opredelitev poslanstva pomeni zagotovitev enotnosti v organizaciji in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri (Rozman in Kovač, 2012), kar je pomembna utemeljitev za naš raziskovalni problem. Na različno dojetje poslanstva splošne knjižnice med direktorji opozorita tudi Novljan (2011) in Rampih (2010). Žagar razume poslanstvo kot način delovanja konkretne knjižnice, »ki vodi k napredku ter razvoju posameznika (njegovih potencialov) in blaginji družbe.« Opozori tudi, da je to »mnogo več kot splošno opredeljeni nameni oziroma poslanstva knjižnic, zapisanih v različnih normativnih aktih ali standardih.« (Žagar, 2011, str. 25)

Model in sistem

Za naš raziskovalni problem je pomembno razumevanje terminov *model* in *sistem*. Ob pregledu različnih virov smo ugotovili, da tudi v tem primeru potrebujemo za naše raziskovanje neobremenjeno definicijo, ki bo ponujala jasno, nedvoumno in splošno dostopno razlago. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001) opredeli model kot »ustaljeno obliko česa, po kateri se kaj dela; vzorec, oblika« in sistem kot »skupek med seboj z določenim namenom in po določenih načelih povezanih enot, ki sestavljajo zaključeno enoto.«

Na področju vodenja poznamo več modelov, ki nam glede na osnovno definicijo termina model prinašajo ustaljeno obliko, kako kaj početi. Sistemi na področju vodenja prinašajo določena načela, ki nas usmerjajo pri izvajanju naših aktivnosti. Razliko med modelom in sistemom lahko povzamemo v zelo enostavni obliki na naslednji način: model nam prinaša rešitve, kako kaj narediti, sistem pa smernice, ki nas usmerjajo k vsebini naših aktivnosti. Model lahko razumemo kot konkretizacijo sistema, saj prinaša uresničitev splošnih smernic v realnem okolju.

2

Poslanstvo splošne knjižnice in njegova podoba v slovenskem prostoru

Poslanstvo splošne knjižnice v tej knjigi obravnavamo kot prispevek splošne knjižnice pri informiranju, izobraževanju, kulturi in opismenjevanju občanov. Podprtost te usmeritve v določenem prostoru lahko prepoznamo z dokumenti formalnega in strokovnega značaja, ki uveljavljajo pomen in vlogo splošne knjižnice tako v mednarodnem kot tudi v slovenskem prostoru, na drugi strani pa v sami realizaciji tega poslanstva v obliki knjižnic in knjižničnih storitev. V središču poslanstva splošne knjižnice sta pravica do informacij in pravica do svobodnega izražanja, osnovni človekovi pravici. Ustava Republike Slovenije (1991) definira, da so v Slovenji »vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo okoliščino« (14. člen). Temeljne človekove pravice je opredelila Splošna deklaracija človekovih pravic, ki jo je sprejela in razglasila Generalna skupščina Združenih narodov 10. decembra 1948.

Za uresničevanje splošne dostopnosti javnih dobrin in javnih storitev imamo v Sloveniji vzpostavljen sistem javnih služb. Javno službo opravljajo javni zavodi, v največjem obsegu na področju vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva in socialnega varstva. To so dejavnosti, ki jih država prepozna kot splošno dobro za uresničevanje temeljnih človekovih pravic in ob tem poskrbi za njihovo izvajanje v sklopu javne službe. V slovenskem prostoru je uresničevanje javne službe zagotovljeno z mrežo izvajalcev (Bagon idr., 2006). Za uresničevanje knjižnične javne službe je, ob mreži šolskih, visokošolskih in specialnih knjižnic, vzpostavljena tudi mreža splošnih knjižnic. Zagotavljanje knjižnične javne službe je izvorno naloga občin in vzpostavljena knjižnična javna služba je eden od pogojev za ustanovitev občine.

Uresničevanje pravice do informiranja, izobraževanja, kakovostnega preživljanja prostega časa, udeleževanja kulturnega življenja, uživanja v umetnosti in sodelovanja pri napredku znanosti ter spodbujanje uresničevanja in spoštovanja pravice do svobodnega mišljenja kot temeljnih človekovih pravic poteka v programih splošnih knjižnic, javnih zavodov, s katerimi uresničujemo javno službo na področju knjižnične dejavnosti. Opredelitev dejavnosti na področju knjižnične javne službe prinašajo dokumenti o ustanovitvi javnega zavoda, področna zakonodaja in nacionalni programi. Pri definiranju vsebine javne službe je prav nacionalni program¹⁷ tisti dokument, ki podrobneje določi vrsto in obseg delovanja posamezne javne službe in usmerja konkretizacijo splošno sprejetih določil o uresničevanju temeljnih človekovih pravic v programih javnih zavodov, ki jih država in lokalna skupnost ustanovita z namenom uresničevanja javne službe. Primerjava dokumentov, ki opredeljujejo dejavnost splošne knjižnice (aktov o ustanovitvi, področne zakonodaje, ki ureja knjižnično javno službo, nacionalnega programa za kulturo, letnih programov dela splošnih knjižnic ipd.), nam ponudi uvid v uresničevanje določil javne službe v lokalnem okolju. Dokumenti na normativni ravni urejajo uresničevanje knjižnične javne službe z izbranimi strokovnimi prispevki, ki v zadnjih dvajsetih letih osvetljujejo uresničevanje dejavnosti knjižnične javne službe v konkretnih programih splošnih knjižnic, in nam ponujajo razmislek o tem, kako stroka (knjižničarji) in odločevalci (politika) razumejo, sprejemajo in uresničujejo poslanstvo splošne knjižnice.

¹⁷ V našem primeru govorimo o nacionalnem programu za kulturo, v katerega je umeščena knjižnična dejavnost kot javna služba.

Poslanstvo slovenskih splošnih knjižnic je določeno na dveh nivojih. Prvi predstavlja aktualni zakonski okvir, ki slovenske splošne knjižnice umešča v sistem javne službe, javnih zavodov in v nacionalni program za kulturo ter zaposlene v splošnih knjižnicah v sistem javnih uslužbencev. Drugi nivo predstavlja strokovni okvir, ki slovenske splošne knjižnice umešča v knjižnični sistem. Poslanstvo splošne knjižnice lahko tako spoznamo skozi dokumente, ki so prosto dostopni vsem, ki jih vprašanje poslanstva knjižnice zanima. Izbrani so dokumenti, na katere se pri oblikovanju programov navezujejo slovenske splošne knjižnice. Med te dokumente umeščamo: UNESCO manifest o splošnih knjižnicah 1994 (1995), Zakon o knjižničarstvu (2001), Splošne knjižnice: IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice (2002), Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002), Uredba o osnovnih storitvah knjižnic (2003), Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (2003), Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003), Standardi za splošne knjižnice (2005), Strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic (2013) in Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017. Našteti dokumenti so okvir, v katerega je država umestila knjižnično javno službo, saj je v normativne dokumente vključila strokovne dokumente. S tako povezanimi dokumenti je definirala poslanstvo splošne knjižnice in knjižnične javne službe ter javni interes na tem področju. Pri dejanski organiziranosti knjižnic in izvedbi knjižnične javne službe pa lahko pričakujemo razlike, opozarja Novljan (2011, str. 14), »ker so knjižnice javni zavodi lokalne skupnosti.«

Pri razumevanju poslanstva splošne knjižnice smo dolžni upoštevati tudi Deklaracijo o človekovih pravicah (1948), Konvencijo o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin s protokoli (1994), Ustavo Republike Slovenije (1991) ter Nacionalno strategijo za razvoj pismenosti¹⁸ (2005). Na pomembnost slednjih dokumentov pri uveljavljanju poslanstva knjižnic opozori Novljan (2011) tako na ravni vrednotenja, načrtovanja kot na ravni odgovornosti. Da so v praksi na izvedbeni ravni lahko vsi zgoraj omenjeni dokumenti prezrti, nas lahko kaj hitro opozori razumevanje poslanstva splošne knjižnice, ki se ne konkretizira v knjižničnih dokumentih (npr. strateški načrt, letni program dela, letno poročilo o delu), saj le-te razumemo kot raznovrstne prispevke z namenom uveljavljanja javne službe, navajanje teh strokovnih in zakonskih dokumentov omogoča preverjanje programov splošne knjižnice kot javnega zavoda.

¹⁸ Slednja strategija sicer ni formalno sprejeta, a jo je Ministrstvo za šolstvo priporočilo kot upoštevanja vreden dokument za razvoj pismenosti.

Dokumenti omogočajo prebivalcem preverjanje kakovosti knjižnične javne službe. Med vsemi javno dostopnimi dokumenti bomo opredelitev poslanstva splošne knjižnice izpostavili v štirih dokumentih, in sicer UNESCO manifestu o splošnih knjižnicah, Standardih za splošne knjižnice, Strategiji razvoja slovenskih splošnih knjižnic za obdobje 2013–2020 in Resoluciji o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017. Te štiri dokumente smo izbrali zaradi njihovega vpliva na oblikovanje programa slovenskih splošnih knjižnic, saj gre za krovne dokumente v primeru stroke in državne usmeritve.

UNESCO manifest o splošnih knjižnicah, mednarodni dokument, poslanstvo splošne knjižnice veže na potrebe lokalnega okolja ter nujnost posameznikovega razvoja. Opredelitev, ki jo prinaša: »Splošna knjižnica, dejanska vrata lokalne skupnosti do znanja, zagotavlja osnovno podstavo učenja od mladosti do starosti, samostojnega sprejemanja odločitev in kulturnega razvoja posameznika in socialnih skupin.« (1995, str. 1), sta sprejeli tako IFLA kot UNESCO. V Sloveniji so jo postavili v središče Standardov za splošne knjižnice, ki so bili sprejeti leta 2005 za obdobje od 2005 do 2015. Standardi za splošne knjižnice so z odločitvijo¹⁹ Nacionalnega sveta za knjižnično dejavnost, meni Novljan (2011, str. 11), postali »strokovna priporočila za učinkovito in gospodarno organiziranje javne splošne knjižnice, sodelavke pri uresničevanju družbenih ciljev na različnih področjih.« *Ob tem opomni, da so standardi* tudi strateška usmeritev, »saj naj bi bili v njih opredeljeni knjižnični dejavniki za uresničevanje poslanstva knjižnice razviti za enako dostopnost knjižnične dejavnosti za vse prebivalce do leta 2015.« (Novljan, 2011, str. 12)

Prepočasno uveljavljanje določil standardov in zastarevanje posameznih določil zaradi hitrega razvoja informacijskega področja je spodbudilo Združenje slovenskih splošnih knjižnic, da je leta 2012 izdalo strateški dokument splošnih knjižnic z naslovom Slovenske splošne knjižnice za prihodnost: strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013–2020. Dokument je potrdil tudi Nacionalni svet za knjižnično dejavnost. Vsebuje kratek pregled stanja knjižnic po letu 2000, glavnih trendov razvoja splošnih knjižnic in strateška področja ter cilje in ukrepe za posamezna strateška področja razvoja slovenskih splošnih knjižnic. Preberemo lahko, da »strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic na osnovi identificiranja družbenih sprememb in problemov, trenutnega

¹⁹ Nacionalni svet za knjižnično dejavnost je na redni seji 21. aprila 2005 sprejel te standarde kot strokovno priporočilo.

stanja, vloge in razvitosti splošnih knjižnic v državi ter zaznavanja splošnih knjižnic s strani državljanov, začrta vizijo in poslanstvo splošnih knjižnic v spreminjajočih se razmerah sodobne družbe.« (Slovenske splošne knjižnice za prihodnost, 2012) Na spletni strani Združenja slovenskih splošnih knjižnic lahko preberemo, da so splošne knjižnice »izobraževalna, informacijska in kulturna središča ter socialna stičišča; so najpomembnejše kulturne institucije v lokalnih skupnostih, katerih poslanstvo je uveljavljanje kulture v njeni etični, socialni, gospodarski in politični razsežnosti ter razvijanje pismenosti, še posebej informacijske pismenosti, in vseživljenjsko izobraževanje celotne populacije.« Ugotovimo lahko, da so snovalci vsebine dokumenta Slovenske splošne knjižnice za prihodnost pri opredelitvi poslanstva splošne knjižnice v naslednjem razvojnem obdobju sledili mednarodnim in slovenskim usmeritvam, zakonskim in strokovnim okvirjem, ki opredeljujejo poslanstvo splošne knjižnice že vse od leta 1995, če kot mejnik postavimo tega leta izdan prevod posodobljenega mednarodnega priporočila UNESCO manifest o splošnih knjižnicah.

Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 (2013, točka 11) prinaša opredelitev knjižnice, da je »spodbujevalec demokratičnega mišljenja, dejavnik razvoja bralne kulture, nastajanja in prenosa znanja ter pomemben nosilec sodobne informatizirane družbe« in opredelitev javnega interesa za knjižnično dejavnost, ki se na »področju knjižnične dejavnosti kaže v nalogah in poslanstvih knjižnic«. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo (2013, točka 11) definira temeljno poslanstvo splošnih knjižnic kot namen »postati središča za neomejeno dostopnost knjižničnega gradiva in informacij ter še povečati svojo aktivno vlogo pri vseživljenjskem razvijanju bralne kulture, demokratičnega mišljenja in visokih meril sodobne informatizirane družbe. Temu se pridružuje tudi njihova kulturna in socialno-razvojna funkcija v smislu izenačevanja izobraževalnih, informacijskih, socialnih in drugih zmožnosti prebivalcev države. Nadvse pomembna je tudi skrb za ohranjanje slovenske pisne kulturne in znanstvene dediščine. Za uresničevanje temeljnega poslanstva knjižnic skrbijo država in občine, kot osrednja državna knjižnica to nalogo izvaja Narodna in univerzitetna knjižnica.« Poslanstvo splošne knjižnice je prispevek splošne knjižnice pri informiranju, izobraževanju, kulturi in opismenjevanju občanov.

Pri programih knjižnic, s katerimi vodstva knjižnic uresničujejo poslanstvo, postavljamo v ospredje pričakovane strokovne kriterije uresničevanja poslanstva, kot jih opredeli tudi Novljan (2011). Ti kriteriji so:

enakost dostopnosti, raznovrstnost, kakovost, uporabnost in veljavnost. Kriterij enakost dostopnosti izhaja iz utemeljitve javne službe in splošnih načel uresničevanja poslanstva, kriterij raznovrstnosti je povezan s strokovnimi usmeritvami pri upoštevanju potreb okolja in naborom znanja, kriterij kakovosti usmerja prehajanje od dobrega do odličnega in spodbujanje k osebni in lokalni rasti. Kljub temu, da smo te tri kriterije razložili, se pridružujemo mnenju Novljan (2011), ki v raziskavi o knjižnični zbirki upošteva razlago Talje (2005 cv: Novljan, 2011), da so ti kriteriji sami po sebi razumljivi in ne zahtevajo nobenega pojasnjevanja, saj morajo biti razvidni tako v knjižnični zbirki kot v knjižničnih storitvah. Novljan kriterij uporabnost povezuje z značilnostmi okolja in njegovimi potrebami, kriterij veljavnost pa povezuje »z zadovoljevanjem potreb, razvojem posameznikovih zmožnosti in doseganjem skupno dogovorjenih namenov« (2011, str. 10).

Splošne knjižnice v Sloveniji so organizirane v knjižnični sistem, ko delujejo ob drugih vrstah knjižnic in skupaj z njimi zagotavljajo enakost dostopnosti knjižničnega gradiva in knjižničnih storitev za raznolike potrebe prebivalcev. V vsaki občini naj bi bili dostopni najmanj šolska in splošna knjižnica. Slednja je središče dostopnosti knjižničnega gradiva iz lastnega sistema ali iz drugih vrst knjižnic, za kar poskrbi knjižnični sistem s skupno organiziranimi službami in pravili delovanja za določene procese in storitve. Mreža izposojevališč splošnih knjižnic ima, kljub nekaterim še nepokritim območjem, na kar opozarja Vodeb (2013), dobro zasnovano načrtovanje, saj v praksi ugotavljamo, da zmore že s sedanjo organizacijo doseči večino prebivalstva v njegovem bivalnem območju, bodisi s premičnimi zbirkami ali vsaj z izposojajo po pošti v primeru odsotnosti krajevne knjižnice, res pa ne z enako dostopnostjo, raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo in veljavnostjo knjižničnega gradiva in storitev. To našo misel lahko potrdijo statistični podatki, ki jih letno predstavlja Narodna in univerzitetna knjižnica o delovanju slovenskih splošnih knjižnic.

Odlika knjižnične javne službe je tudi njena načelna dostopnost pod enakimi, tudi finančnimi, pogoji za vse. Nenehna opozorila različnih avtorjev o potrebni pozornosti knjižničarjev za uveljavljanje enake kakovostne dostopnosti knjižnične javne službe za vse prebivalce so avtorji študije *Analiza stanja in možnosti ukinitve nadomestil za včlanitev v slovenske splošne knjižnice* (Vodeb, Kodrič-Dačić in Janc, 2010) dopolnili z analizo finančnih nadomestil za uporabo knjižničnih storitev, ki v sistemu splošnih knjižnic dodatno ogrožajo enakost dostopnosti knjižničnih

storitev,²⁰ saj različna višina in prisotnost finančnih nadomestil povečujejo razlike v dostopnosti storitev knjižnične javne službe.

Splošne knjižnice kot javno službo za splošno dostopnost knjižničnega gradiva in njenih storitev v Sloveniji obiskuje vsak četrti prebivalec, povprečno opravi vsak član dvajset obiskov letno, pri čemer si ob vsakem obisku izposodi v povprečju dve do tri enote knjižničnega gradiva ali pa uporablja kakšno drugo storitev, s katero knjižničarji uresničujejo informacijsko, kulturno, izobraževalno ali socialno funkcijo splošne knjižnice. To povprečje je izračunano za leto 2012 na osnovi statističnih podatkov, ki jih zbira Center za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici in so dostopni na spletnih straneh Centra za razvoj knjižnic (BibSiSt Online, 2014) in Statističnega urada RS.

Mreža splošnih knjižnic, kot je bila v letu 2012, je bila formalno določena leta 2003. Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003) določa in vzpostavlja mrežo izvajalcev knjižnične javne službe. Na področju kulture, kamor je knjižnična javna služba umeščena v zakonskih dokumentih in nacionalnem programu za kulturo, izvaja javno službo 58 javnih zavodov, med njimi je deset osrednjih knjižnic, nosilk območnih nalog. Po Pravilniku o osrednjih območnih knjižnicah (2003) izvajajo naloge, s katerimi spodbujajo strokovni razvoj knjižnic in enakost kakovostne dostopnosti knjižnične dejavnosti splošnih knjižnic na območju desetih knjižničnih pokrajin. Način organiziranosti mreže splošnih knjižnic, v katerih posebne naloge opravljajo osrednje območne knjižnice, je določil Zakon o knjižničarstvu leta 2001 v 27. in 55. členu. Posebne naloge osrednjih območnih knjižnic so: 1. zagotavljanje

²⁰ V letu 2013 so v Centru za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici ponovno zbrali podatke o višini nadomestil za včlanitev v splošnih knjižnicah. Najvišje nadomestilo za včlanitev znaša 19 evrov, povprečna višina pa je 11 evrov. Nadomestila ne zaračunava samo ena knjižnica, ki svojim članom brezplačno izposoja gradivo tudi na dom. Stroške izkaznice zaračunavata dve in vpisnino tri knjižnice. V primerjavi s stanjem v letu 2008 manj knjižnic zaračunava vpisnino, več pa članarino. Tri knjižnice so začele zaračunavati članarino. Podatki so bili predstavljeni na 59. seji Nacionalnega sveta za knjižnično dejavnost, ki je bila 18. 4. 2014. *Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za nacionalni program 2012–2015* (2011) je predvidevala ukrep na tem področju: uskladitev cen storitev v določenem prehodnem obdobju. Analiza o višini nadomestil iz leta 2009 je pokazala, da so razlike pri cenah članarin in vpisnin med knjižnicami tako velike, da zbujajo dvom o njihovi upravičenosti. Zato je bila predlagana regulacija višine cen osnovnih storitev, ki bi jih lahko zaračunavale knjižnice, to pa zahteva spremembo Uredbe o osnovnih storitvah knjižnic (2003).

povečanega in zahtevnejšega izbora knjižničnega gradiva in informacij, 2. nudenje strokovne pomoči vsem knjižnicam z območja, 3. koordiniranje zbiranja, obdelave in hranjenja domoznanskega gradiva za svoje območje in 4. usmerjanje izločenega gradiva s svojega območja. Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah natančneje opredeli posebne naloge osrednjih območnih knjižnic, financiranje izvajanja teh nalog in kadre za izvedbo teh nalog.

Slovenija je splošne knjižnice umestila med tiste javne zavode, ki so uresničevalci vsebin knjižnične javne službe, le-te pa knjižničarje umestijo med pomembne akterje v življenju posameznika in skupnosti. Knjižničarji z uresničevanjem programa javne službe prispevajo k »ohranjanju in razvijanju kulturne identitete, jezika, pismenosti, znanja, zdravja, gospodarstva, varstva okolja, k socialni vključenosti posameznikov in skupin v lokalno in širše okolje in njegovo ustvarjalnost« (Novljan, 2011, str. 11–12). Knjižničarji imajo v rokah kapital, poudarja Fras Popovič (2011), s katerim presegajo sodobne načine pridobivanja informacij, ki jih zaznamujeta množičnost in nekritičnost. Presegajo jih prav zaradi sposobnosti kritičnega vrednotenja informacij, ki jo razvijajo tudi pri prebivalcih. S tem imajo knjižničarji dejansko možnost vplivati na razvoj posameznika, na krepitev njegove družbene, kulturne, materialne ali intelektualne razsežnosti; to Žagar imenuje »mnogo več kot splošno opredeljeni nameni.« (2011, str. 25)

10.178.178 obiskovalcev splošnih knjižnic, 495.995 članov in 26.319.284 uporabljenih enot knjižničnega gradiva v letu 2012 omogoča razvejana mreža izposojevališč: 265 krajevnih knjižnic, vključno z osrednjimi knjižnicami in 13 bibliobusi, slednji imajo 673 postajališč v 580 krajih, in 78 postajališč premičnih zbirk (BibSiSt Online, 2014). Za izvajanje programov v teh izposojevališčih je odgovornih 58 osrednjih splošnih knjižnic, ki imajo status javnega zavoda. Pri natančnejši opredelitvi odgovornosti za izvajanje programov lahko izpostavimo odgovornost direktorjev teh javnih zavodov, ki skupaj s 1.121 zaposlenimi v različnih oblikah delovnega razmerja (npr. za določen čas, nedoločen čas, polovičen delovni čas, pripravništvo, prostovoljstvo, sodelovanje v programu javnih del) uresničujejo najširše zastavljeno kulturno javno službo v našem okolju, namenjeno uresničevanju potreb in zahtev po informacijah, knjižničnem gradivu in z njim povezanih storitev prebivalcev v različnih geografskih okoljih. Knjižnična dejavnost je tako dostopna v vseh 212 občinah. V letu 2012 je bilo 12 občin takšnih, ki lastnega izposojevališča niso zagotovile. So pa zagotavljale dostopnost knjižnične dejavnosti kot javne

službe s financiranjem knjižničnih storitev za svoje prebivalce v knjižnici sosednje občine, kot kaže raziskava Novljan (2013), ki sicer priporoča, da imajo tudi najmanjše občine svojo krajevno knjižnico, neobhodno potreben demokratični javni prostor za dostopnost in uporabo informacij.

Uresničevanje poslanstva splošne knjižnice težko izpeljemo brez primernega števila strokovno usposobljenih in ustrezno izobraženih zaposlenih. V letu 2012 (Preglednica 1) je bil delež zaposlenih v splošnih knjižnicah 62,42 odstotkov vseh zaposlenih javnih uslužbencev, ki skrbijo za uresničevanje knjižnične javne službe v petih vrstah knjižnic (šolske, visokošolske, specialne, splošne in narodna). Po javno dostopnih podatkih je bil delež strokovnih delavcev v splošnih knjižnicah 83 odstotkov²¹ med vsemi zaposlenimi (Preglednica 1). Trend števila vseh zaposlenih v splošnih knjižnicah za obdobje 2002–2012 ne kaže posebnih nihanj, zaznati je rahlo rast približevanja strokovnim priporočilom in standardom na področju kadrov. Strokovna priporočila določajo število zaposlenih glede na število prebivalcev, za katere posamezna knjižnica pripravlja in izvaja program knjižnične javne službe. Standardi za splošne knjižnice (2005, str. 15) določajo »5 strokovnih knjižničnih delavcev na 10.000 prebivalcev«. Vendar vsaka organizacijska enota potrebuje najmanj: 1 zaposlenega za lokalne naloge, 1 manipulativnega ali tehničnega delavca na 10.000 prebivalcev, 1 upravnega delavca do 50.000 prebivalcev in 1 dodatnega upravnega delavca na vsakih nadaljnjih 50.000 prebivalcev, 1 delavca za računovodska in administrativna dela do 10.000 prebivalcev in 1 dodatnega zaposlenega za to področje na vsakih 25.000 prebivalcev. Števila zaposlenih za razvoj računalniške mreže, komunikacij in programske opreme standardi ne določajo na osnovi števila prebivalcev, temveč je merilo število osebnih računalnikov, in sicer na 40 osebnih računalnikov 1 zaposlen.

Javno dostopni podatki o številu zaposlenih v posameznih knjižnicah po območjih kažejo številčno različno zastopanost in opozarjajo na to, da so odstopanja med realnim stanjem in strokovnimi priporočili ponekod večja kot drugje. Ti podatki o številu zaposlenih v splošnih knjižnicah lahko kažejo, da nekatere knjižnice lažje dosegajo določila standardov in morda s tem lažje uresničujejo pet izpostavljenih kriterijev za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice: enakost dostopnosti, raznolikost, kakovost, uporabnost in veljavnost. Za potrditev tega pa bi potrebovali

²¹ Pri prikazovanju knjižnične javne službe naletimo pri različnih segmentih na pomanjkanje podatkov o poslovanju šolskih knjižnic.

raziskavo o profilu zaposlenih, zavzetosti in njihovih kompetencah, formalni izobrazbi ipd., a nedvomno na delovanje in kakovost dela vpliva že samo število zaposlenih.

Preglednica 1: Število vseh zaposlenih in od tega število strokovnih delavcev v knjižnicah v obdobju 2002–2012 (vir podatkov: BibSiSt Online, 2014)

let		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
vsi zaposleni	NUK	142,23	138,70	141,20	143,25	137,50	143,65	147	153	148,77	142,50	135
	visokošolske	367,40	367,60	371,02	321,05	387,44	386,09	386	378	378,60	376,70	362
	specialne	254,10	272,30	275,34	270,62	262,37	258,11	258	261	270,66	257,87	178
	splošne	879,35	937	971	976,56	1.144,11	1.119	1.149	1.146	1.173,48	1.172,60	1.121
	šolske	535,60	344,69	344,69	344,69	344,69	-	-	-	-	-	-
	SKUPAJ	2.178,68	2.060,29	2.103,25	2.056,17	2.276,11	1.906,85	1.940	1.938	1.971,51	1.949,67	1.796
	let	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
strokovni delavci	NUK	95,83	94,70	94,20	101,23	96,25	86,25	98	106	105,12	99	96
	visokošolske	276,20	278,50	277,50	284,35	299,13	309,50	315	315	319,90	314,10	310
	specialne	167,10	191,60	188,88	187,44	190,32	208,11	215	213	222,92	204,70	169
	splošne	686,30	734	760	765,18	825,34	876,67	927	897	923,18	923,70	930,67
	šolske	507,30	336,90	336,89	336,89	336,89	-	-	-	-	-	-
	SKUPAJ	1.732,73	1.635,7	1.657,47	1.675,09	1.747,93	1.480,53	1.555	1.531	1.571,12	1.541,50	1.505,67

Gazvoda (1998a) izpostavlja potrebo knjižnic po določenih izobraževalnih vsebinah, ki jih potrebujejo strokovni knjižnični delavci pri izvajanju nalog, kot npr. uporaba in razvoj informacijske tehnologije ter management. Iz študijskega programa bibliotekarstva, ki ga imamo v Sloveniji, lahko razberemo, da študentje dobijo vpogled, znanje in vedenje s posameznih področij, ki jih v svoji raziskavi izpostavi Gazvoda. Glede na obseg predmetov, ki so namenjeni knjižničarskemu znanju, in obravnavajo knjižnični sistem, osnove bibliotekarstva, razvoj knjižnic in knjižničarstva, organizacijo knjižnic, organizacijo knjižničnih zbirk, lahko sklepamo, da so zaposleni, ki imajo formalno izobrazbo s tega področja, ozaveščeni o poslanstvu knjižnice in o pomenu posameznih procesov in storitev za njegovo uresničevanje. V letu 2012 je bilo v knjižnicah s formalno izobrazbo s smerjo bibliotekarstva 488,25 zaposlenih, od tega jih je bilo več kot polovica (54,99 odstotkov) zaposlenih v splošnih knjižnicah. Ta profil zaposlenih je v letu 2012 predstavljal 28,85 odstotkov vseh strokovnih delavcev v splošnih knjižnicah (Preglednica 2).

Uresničevanje knjižnične dejavnosti kot javne službe v sistemu splošnih knjižnic v letu 2012 opredeljujejo naslednji podatki (Tizaj Marc, 2013),

nekatero med njimi smo že navedli: 10.178.178 fizičnih obiskovalcev, od tega 7.098.138 zaradi izposoje gradiva in 786.716 zaradi udeležbe na različnih prireditvah ter 102.359 zaradi udeležbe na usposabljanjih. V knjižničnih programih smo zaznali različne oblike dela z uporabniki knjižničnih storitev, zato predvidevamo, da se podatek o udeležencih usposabljanja nanaša primarno na različne oblike opismenjevanja uporabnikov. Ob podatkih, ki označujejo fizične obiske knjižnice, vodstva knjižnic poročajo o 1.887.062 virtualnih obiskovalcih. V slovenske splošne knjižnice je bilo v letu 2012 včlanjenih skoraj četrtnina prebivalcev Slovenije (495.995 oziroma 24,09 odstotkov), od tega 154.748 mlajših od 15 let. V knjižnicah so v letu 2012 zabeležili prirast v obsegu 222.394 novih naslovov knjižničnega gradiva, te so dodali zbirki, ki je v vseh knjižnicah obsegala 11.062.765 inventarnih enot knjižničnega gradiva, iz zbirke pa so umaknili 252.054 inventarnih enot knjižničnega gradiva. V knjižnicah so lahko uporabniki dostopali do knjižničnega gradiva in storitev 375.739 ur letno. Praviloma so vse knjižnice v letu odprte po ustaljenem, enakem urniku, ki v največji meri vključuje dneve med ponedeljkom in petkom v času šolskega leta, manjša je dostopnost knjižničnih storitev ob sobotah in nedeljah. Razlike pri dostopnosti se pojavljajo tudi v času poletnih mesecev. Podobno kot pri kadrovskem potencialu bi nam tudi tukaj vsebinska analiza ustrezne odprtosti za kakovostno in učinkovito dostopnost primerneje pokazala uresničevanje določene javne službe, pa tudi odvisnost odprtosti izposojevališč od kadrovske zmogljivosti knjižnic.

Preglednica 2: Število zaposlenih s formalno izobrazbo (smer bibliotekarstvo) v različnih tipih knjižnic v obdobju 2002–2012 (vir podatkov: BibSiSt Online, 2014)

vrsta knjižnice	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NUK	-	26,16	27,30	28,20	30,20	39,17	52,25	34	37,25	43	42,50	40,50	33,50
splošne	-	169,30	90,35	212	197,10	209,35	244,20	246	253	262	270	258	268,50
visokošolske	51,50	49,50	60	62,50	61	66	81,13	84	95,25	92	95,60	125,60	153,25
specialne	-	42	40	50	39	44	35	43	59	41	45	42,25	33
SKUPAJ	51,50	286,96	217,65	352,70	327,30	358,52	412,58	407	444,50	438	453,10	466,35	488,25
šolske	-	-	-	75	-	-	599	-	-	634	-	-	-

Raziskava o podobi splošnih knjižnic in vrednotenju njihovih storitev med prebivalci Republike Slovenije (Javnomnenjska raziskava med člani, uporabniki in neuporabniki splošnih knjižnic v Sloveniji, 2011) je pokazala, da obstajajo opazne razlike med poznavanjem in dejansko uporabo storitev splošnih knjižnic. V raziskavi je sodelovalo 1.000 anketirancev starejših od 15 let. Več kot polovica vprašanih iz vrst članov in potencialnih uporabnikov namreč pozna in tudi uporablja le, ali v večini, najbolj

tradicionalne storitve splošnih knjižnic, medtem ko druge v manjši meri. Med tradicionalne storitve splošnih knjižnic, ki jih v največji meri pozna in uporablja večina vprašanih, sodijo predvsem izposoja gradiva, prireditve za najmlajše in različne oblike predstavljanja knjižnične zbirke (npr. literarni večeri), manj poznajo in uporabljajo možnost knjižnice kot prostor srečevanja²², pridobivanja informacij, ki so vezane na posamezne življenjske situacije (npr. kako izpolniti vlogo za znižano plačilo vrtca), novosti pri spremembi zakonodaje (npr. spremembe davčne zakonodaje) ter različne oblike dejavnosti, ki so vezane na posamezne ciljne skupine prebivalstva (npr. predavanja in delavnice za brezposelne, upokojeence).

Raziskava govori tudi o tem, da več kot 50 odstotkov vprašanih uporablja storitve splošnih knjižnic. Med njimi so tudi uporabniki, ki v knjižnici niso registrirani kot člani, a uporabljajo storitve preko drugih članov. Skupaj z raziskovalci sklepamo, da uporablja storitve splošnih knjižnic Slovenije višji odstotek, kot je število evidentiranega članstva. V letu 2011, ko je potekala raziskava, je bilo 24 odstotkov prebivalcev Slovenije evidentiranih kot člani v splošnih knjižnicah. Po oceni raziskave bi lahko zapisali, da knjižničarji glede na določila standardov za splošne knjižnice (Standardi za splošne knjižnice, 2005) opravljajo učinkovito javno službo. Standardi priporočajo, naj vsaka knjižnica na območju svojega delovanja vključuje med svoje člane vsaj 40 odstotkov prebivalcev. Številke, s katerimi knjižničarji prikazujejo učinke delovanja knjižnic, vključujejo tako tudi posredni učinek članstva in izposoje knjižničnega gradiva, na kakršnega opozarja Novljan (2011), ko izpostavi pomembno vlogo, ki jo imajo člani in obiskovalci knjižnic v okolju, poimenuje jih aktivni uporabniki. Le-ti so »prenašalci« učinkov knjižnice v okolje, bodisi s »posojanjem« knjižničnega gradiva ali s širjenjem informacij in lastnega znanja. Pri tem ne gre spregledati, da knjižničarji v praksi ločijo med uporabniki, ki si knjige izposodijo, ter med bralci, ki izposojene knjige preberejo (Fras Popović, 2011).

Učinke izvajanja knjižnične javne službe lahko ocenjujemo s kvantitativnimi kazalci. Spletna stran Centra za razvoj knjižnic pri Narodni in

²² Tukaj bi bilo zanimivo izvedeti, ali je knjižnica prostorsko dovolj velika, da omogoča prostor za druženje in neformalno srečevanje ter tako preživljanje prostega časa v knjižničnih prostorih in primerno uporabo novih storitev. Izračunana površina knjižnice na potencialnega uporabnika je 0,05 m² (Tizaj Marc, 2013), a sama po sebi nam ne da odgovora o zadostnosti prostora za primeren razvoj in dostopnost storitev.

univerzitetni knjižnici nam jih ponuja veliko. A ob tako pridobljeni oceni učinkovitosti ne moremo mimo splošnega priporočila, ki ga lahko srečamo v vseh standardnih, nanj opozarja tudi Novljan (2011), in sicer, da se knjižnična dejavnost organizira na osnovi potreb okolja. Knjižnica ne more biti nevtralna do dogajanja v okolju, nanj se mora aktivno odzivati, mora biti družbeno odgovorna. Novljan priporoča, da naj se uspešnost knjižnice vrednoti tudi »z njenim prispevkom h kulturi bivanja in delovanja« (2011, str. 12) posameznega okolja. Številke, s katerimi prikazujemo uresničevanje knjižnične javne službe, ne pokažejo dejanskega prispevka, ki ga ima splošna knjižnica h kulturi bivanja in delovanja posameznega lokalnega okolja. Predpostavljamo lahko, da je ta učinek prisoten že zaradi strokovne naravnosti javne službe in nujne pogojenosti strokovnega izvajanja²³ te javne službe, a so kvantitativni kazalniki premajhen in prešibek del ugotavljanja učinkov knjižnične javne službe.

Pomembno dopolnilo so tudi ugotovitve, ki jih v naš prostor prinašajo mnenja o izpolnjevanju pogojev za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe. Center za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici podaja mnenja o izpolnjevanju pogojev za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe v skladu s 46. členom Pravilnika o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003), ki določa, da se v mnenju opredeli stopnja razvitosti knjižnice, torej stanje pogojev za delovanje knjižnice. Pogoji za delovanje knjižnice opredeljujejo obseg in izbor strokovno urejenega knjižničnega gradiva, število in strokovno kvalifikacijo strokovnih delavcev, prostor in opremo knjižnice ter organiziranost knjižnične dejavnosti. V letu 2010 so bila mnenja podana na osnovi podatkov, ki jih je Center za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici zbiral od 2. do 13. novembra 2009. Podatki o izpolnjevanju pogojev za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe niso javno dostopni brez ovir, npr. na spletni strani Narodne in univerzitetne knjižnice, Centra za razvoj knjižnic ali Ministrstva za kulturo. Na osnovi primerjave rezultatov 2002, 2005 in 2008 Vodeb (2011) izpostavi dejstvo, da nobena osrednja ali krajevna knjižnica ni bila uvrščena v 1. kategorijo kot razvita knjižnica. Podatki o izpolnjevanju pogojev za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe so namenjeni strokovni javnosti in financerjem. Prejmejo jih v vednost direktorji splošnih knjižnic (vsak za svojo knjižnico) in financerji (vsak za svojo). Za strokovno uporabo

²³ Zakonska določila prinašajo opredelitve, kdo in pod kakšnimi pogoji lahko izvaja to javno službo.

so na voljo tudi strokovnim delavcem v centru za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici.

Uspešno in učinkovito vodenje, v danem družbenem trenutku razumljeno kot racionalno upravljanje knjižnice, opozarja Kodrič-Dačić (2014), temelji na eksaktnih podatkih o virih, s katerimi razpolaga knjižnica, in storitvah, ki jih izvaja. Avtorica opozarja, da se je pri spremljanju statističnih podatkov v zadnjih letih pokazalo, »da knjižnice ne posredujejo točnih podatkov o potencialnih uporabnikih, o finančnem poslovanju ter o virih in dejavnosti knjižnic v elektronskem okolju« (Kodrič-Dačić, 2014, str. 67), ter meni, da so kvantitativni podatki o delu knjižnic »dobra osnova za ugotavljanje uspešnosti knjižničnega sistema, a za vrednotenje dejavnosti knjižnic so potrebne posebne metode.« (Kodrič-Dačić, 2014, str. 66) Korak do vpogleda v »resnično razvitost mreže in posamezne krajevne knjižnice v njej ali o enakomerni dostopnosti knjižničnih storitev vsem prebivalcem« (Kodrič-Dačić, 2014, str. 66) vidi tudi v meritvah razvitosti knjižnic. Meritve razvitosti knjižnic kažejo stanje knjižničnega sistema in razvitost mreže splošnih knjižnic (Kodrič-Dačić, 2014). Spoznavanje stanja knjižničnega sistema in razvitosti mreže splošnih knjižnic pa ni omogočeno vsem, saj podatki o razvitosti knjižnic niso javni, kljub temu da se izvajanje meritev financira iz javnih sredstev. Knjižnice so seznanjene le z lastnimi rezultati. Kodrič-Dačić ob izpostavitvi pomena meritev poudari, da so mnenja o razvitosti knjižnic »prva sistematična raziskava knjižničnega sistema, ki sega na področje primerjalnega vrednotenja knjižnic pri nas« (Kodrič-Dačić, 2014, str. 74). Pri našem raziskovanju lahko izpostavimo nujnost dvojega: javno dostopnost²⁴ teh podatkov in celovito obravnavo knjižnične javne službe, kar pomeni, da se ob področju virov spremlja tudi razvitost storitev. Na pomanjkanje pokrivanja področja storitev opozori tudi Kodrič-Dačić (2014).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) v *Poročilo o razvoju 2012* (2012) v poglavju *Kazalniki razvoja Slovenije* v sklopu, ki je namenjen 5. prioriteti: *Povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja*, prikazuje podatke o knjižni produkciji in splošnih knjižnicah. Umestitev knjižne produkcije in delovanja splošnih knjižnic med povezovalne ukrepe, ki so vodilo trajnostnega razvoja, nam sporoča, kako se državne službe zavedajo poslanstva splošnih knjižnic. V tem

²⁴ Javno dostopnosti teh podatkov zagovarja tudi Novljan (2011, 2013).

dokumentu najdemo opredelitev, da je knjižnično gradivo²⁵ v splošnih knjižnicah kazalnik ponudbe knjižnic in dostopnosti knjižnega, avdiovizualnega, slikovnega gradiva ipd. (Poročilo o razvoju 2012, 2012) Poročilo vsebuje podatke za leti 2009 in 2010, in ne za leto 2012, kot bi lahko iz naslova dokumenta predvidevali. Dokument prinaša ugotovitev, da se je število enot knjižničnega gradiva vrsto let povečevalo, vendar se je rast leta 2009 močno upočasnila. Kljub številkam, ki prikazujejo upad pri evidentiranih članih, izposoji in obisku splošnih knjižnic za obdobje 2000–2009, v poročilu ugotavljajo, da »takšna gibanja pa ne pomenijo nujno zmanjšanja bralnih navad prebivalstva, ampak so lahko posledica obsežnejše rabe novih tehnologij, ki omogočajo branje e-knjig.« (Poročilo o razvoju 2012, 2012, str. 226) Ob tem poudarijo tudi, da so se v letu 2009 povečali izdatki za nakup knjig in revij v posameznem gospodinjstvu, kar nas pripelje do možnosti, da so lahko v primeru, ko gradiva ni bilo na voljo v knjižnici, prebivalci knjige kupili. Takšno sklepanje navezujemo na ugotovitev raziskave z naslovom *Bralna kultura in nakupovanje knjig v Republiki Sloveniji* (2014). Avtorji raziskave so v interpretaciji rezultatov izpostavili, da bralci, ki so člani knjižnice in redno obiskujejo knjižnico z namenom izposoje gradiva, sodijo tudi med redne kupce knjig, in morda so med njimi tudi takšni, ki so do zelene knjige prišli z nakupom, ko je niso dobili v knjižnici.

Statistični podatki so koristna informacija o dostopnosti in uporabi knjižnične javne službe. Primerjava teh podatkov z določili in priporočili za organizacijo in delovanje knjižnic na nivoju vsem dostopnega poslanstva nam omogoča vsaj površinsko oceniti, na kakšni kakovostni ravni zmorejo knjižnice poslanstvo uresničevati. Če je poslanstvo primerno predstavljeno v večini dokumentov, je njegova izvedba v praksi, kot kažejo statistični podatki, še nepopolna. Zato lahko naletijo uporabniki knjižnice na različno kakovost knjižničnih storitev v knjižnicah, ki udejanjajo poslanstvo splošne knjižnice. So pa javno dostopni dokumenti osnova za njihove zahteve po primerljivi ravni kakovosti storitev. Ne glede na dosežen razvoj osmih pogojev za delovanje knjižnice, je vodstvo knjižnice

²⁵ Definicija, ki je zapisana pod opombo: »Knjižnično gradivo je vse gradivo, ki je strokovno obdelano (inventarizirano, katalogizirano, klasificirano) in je na voljo uporabnikom. Knjižnično gradivo zajema knjižno gradivo (knjige in brošure ter serijske publikacije), neknjižno gradivo (avdiovizualno gradivo, mikrooblike, kartografsko gradivo, slikovno gradivo ipd), standarde in patente. V splošnih knjižnicah med knjižničnim gradivom v obdobju 2000–2009 ni bilo standardov in patentov.« (Poročilo o razvoju 2012, 2012, str. 226)

tisto, ki mora dati o pogojih delovanja knjižnice in o uporabi knjižnice natančne podatke in v danih pogojih spodbuditi doseganje najvišje možne kakovosti, poleg tega, da nadaljuje s prizadevanji za izboljšanje pogojev za izvajanje knjižnične javne službe.

Poglavje o poslanstvu splošne knjižnice bomo zaključili z vlogo vodstva. »Vodstvo knjižnice prevzema pravno in etično odgovornost za pretvorbo načelnih usmeritev v konkretno«, trdi Novljan (2011, str. 21), ko razmišlja o knjižničnih zbirkah v splošnih knjižnicah in izpostavi odgovornost vodstva tudi za učinkovitost knjižnične zbirke »pri reševanju problemov posameznikov in skupin, za vsebino in storitve, ki širijo javni prostor, spodbujajo ustvarjalnost, kritičnost, dialog in razvijanje znanja.« Ker je knjižnična zbirka srce knjižnice (Rampih, 1999), lahko odgovornost vodstva, ki ga Novljan veže na oblikovanje in uporabo knjižnične zbirke, prenesemo na splošno knjižnico v celoti.

3

Vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva

Posamezniki ali raziskovalne skupine so v slovenskem prostoru v procesu znanstveno raziskovalnega komuniciranja v zadnjih tridesetih letih ustvarili več tisoč objavljenih del,²⁶ ki jih umeščamo na strokovno področje vodenja. Definicije vodenja, zgodovinski pregled oblikovanja vsebinskih sprememb definicije vodenja, umestitev vodenja kot enega ključnih elementov managementa, razlike v razumevanju razmerja med vodenjem in managementom je le nekaj izbranih tem s področja vodenja, ki jih obravnava vrsta domačih in tujih strokovnjakov. Bralcu so na voljo obsežni tematsko zasnovani pregledi, ki so umeščeni med strokovne, poljudne ali znanstvene razprave. Mi bomo povzeli izbrane predstavitve le v primeru, ko je to potrebno za umestitev našega raziskovalnega vprašanja v širši raziskovalni prostor.

²⁶ Vzajemna baza knjižničnega kataloga Slovenije (COBIB) nam na iskalno zahtevo pod ključno besedo vodenje in izbran jezik slovenščina ponudi 15.249 zadetkov (iskanje opravljeno 11. 11. 2013). Če iskanja ne omejimo z izbiro jezika, je število zadetkov 26.621.

3.1 Raziskovanje vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah

Večina avtorjev, ki področje raziskuje vodenja, se strinja s konceptom štirih temeljnih nalog managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. V konceptu teh štirih povezanih nalog se pri umestitvi vodenja v proces managementa pojavljajo razlike. Na eni strani avtorji vodenje umestijo kot del tega procesa, na drugi strani so avtorji, ki vodenje ločijo od procesa managementa. Raziskovalci opravljajo raziskave s področja vodenja na različnih znanstvenih in strokovnih področjih. Vodenje je zanimivo z vidika psihologije posameznika, skupine, psihologije razmišljanja, dela in dinamike odnosov, razprave posegajo na področje sociologije in še več na področje ekonomije in organizacijskih ved.

Pri pregledovanju literature so našo pozornost pritegnile raziskave, ki so vezane na vodenje, značilnosti vodij in splošne knjižnice. Od vrste splošnih raziskav smo izbrali tisti, ki sta se v največji meri ujemali z našimi vprašanji. Med njimi je raziskava, izpeljana v Sloveniji pred desetimi leti, ki je v vzorec zajela 60 vodij, direktorje in predsednike uprav gospodarskih družb v vlogi predmeta preučevanja (Boštjančič, 2007). Ne glede na to, da je bil v raziskavi poudarek na gospodarskih družbah (čeprav avtorica navaja, da je bil vanjo zajet »karseda širok spekter panog« (Boštjančič, 2007, str. 87), med drugim tudi organizacije v javni upravi), je raziskava za nas zanimiva, ker odpira vprašanje, ali je vodenje organizacij v gospodarstvu drugačno od vodenja v javnem sektorju, natančneje v kulturi. Obenem pa je ena redkih raziskav, ki je v analizo vključila le slovensko geografsko območje, zato so rezultati specifični, kultura vedenja in vrednote, ki so bile zaznane, kažejo, katera vodjeva vedenja so v našem okolju pogostejša. Raziskava izpostavi ugotovitev, da je tudi v Sloveniji, tako kot ugotavlja iz teorije za druge dežele, vodenje in z njim uporabljeni teoretični koncepti in pretekle teorije vodenja na prelomnici. Izkazalo se je, da od vodje ne pričakujemo več, da bo izvajal administrativne funkcije. Podobno razmišlja znotraj knjižničarstva Novljan (1998a), ko govori o administrativnem vidiku vodenja splošnih knjižnic. Rezultati Boštjančič (2007) kažejo na močan odnos med vodjevim vedenjem in njegovim slogom vodenja ter zadovoljstvom, motivacijo, učinkovitostjo in pripadnostjo podrejenih.

Z zaznanimi izstopajočimi značilnostmi vodenja gospodarskih družb v slovenskem prostoru Boštjančič (2007) opredeli naslednje sloge vodenja:

– vodenje, temelječe na vrednotah

Po rezultatih raziskave sodeč je zanj značilno visoko moralno in legalno vedenje, ki ga usmerjajo vrednote, usmerjene v strokovno rast in razvoj zaposlenih. Takšen vodja zelo ceni odnose z zaposlenimi, zaveda se svojega prispevka k ekonomskemu blagostanju naroda in lokalne skupnosti. Njegovi podrejeni poročajo o močni organizacijski pripadnosti, delovnem zadovoljstvu in motiviranosti.

– direktni stil vodenja

Direktni stil vodenja je po rezultatih raziskave sodeč vezan na vodjev negativni odnos do učinkov na okolje in do etičnih vidikov poslovanja, prav tako do zaposlenih. Opisujejo ga avtokratična drža, škodoželjnost, samozaščitniško vedenje ter zavedanje statusnih razlik.

– podporni stil vodenja

Po rezultatih raziskave na zaposlene najbolj vpliva prav ta stil vodenja, ki temelji na samoocenjevanju, v kombinaciji s storilnostnim tipom vodenja. Za vodjo, ki uporablja podporni stil vodenja, je značilna skrb za zaposlene, naklonjenost in zaupanje do zaposlenih.

– sodelovalni stil vodenja

Na osnovi rezultatov raziskave so raziskovalci opredelili sodelovalni stil vodenja, ko vodja do določene mere dopušča zaposlenim soudeležbo pri odločanju. Zaposlene zna motivirati, usmerjati, spodbuja pa delo v skupinah. Pri sodelovalnem vodenju so v raziskavi opazili povezavo z vodjevo vrednoto, ki zajema učinke na dolgoročno konkurenčno sposobnost organizacije.

– vodenje za doseganje ciljev

Storilnostno naravnane vodje opredeljujejo jasna usmerjenost k cilju, samozavest in odločnost. Zaposlene spodbuja, od njih pa zahteva odličnost in vrhunske rezultate.

V slovenskem prostoru, z našim primerom tudi na področju knjižničarstva, je pozornost, zaradi sestave in velikosti vzorca, vzbudila tuja raziskava, ki so jo izvedli v London Business School.²⁷ Raziskavo in rezultate raziskave sta predstavila John W. Hunt in Bette Laing v članku *Leadership: the role of exemplar*, objavljenem v *Business strategy review* leta 1997, v slovenskem prostoru pa je ugotovitve raziskave predstavil

²⁷ Raziskavo še nadaljujejo in vanjo je zajetih že nad 20.000 vodij (Gruban, 2002).

Gruban (2002). Pozornost je pritegnila zaradi primerjave med teoretičnim idealom in realnim stanjem. V raziskavi so primerjali lastnosti teoretično idealnega vodje z lastnostmi uspešnih vodij, ki jih kot takšne prepozna njihova okolica. Raziskava je temeljila na metodi 360-stopinj, s katero dobijo povratno informacijo o sposobnostih, lastnostih ter medosebnih, prezentacijskih in motivacijskih veščinah posameznika od njegovega nadrejenega, podrejenega in sodelavca na isti hierarhični ravni. Udeleženci so sami izbrali ocenjevalce v 360-stopenjski raziskavi, in sicer v naslednjem razmerju: dva nadrejena, tri sodelavce na isti hierarhični ravni in pet podrejenih. Ocenjevalci so na petstopenjski lestvici vrednotili lastno dožemanje svojega vodje glede na enajst različnih lastnosti, temu je sledilo še šest odprtih vprašanj o vedenju vodje glede na pet spremenljivk vodenja, in sicer vizija, drugačnost, vrednote, prenos in napake.

Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 105 vodij iz različnih nacionalnih in mednarodnih organizacij iz 23 držav, pridobili so 1.012 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni približno 10 izpolnjenih vprašalnikov na posameznega udeleženca. Povprečna starost udeležencev, vključenih v raziskavo, je bila 45 let, 75 odstotkov udeležencev je bilo iz Severne Amerike in Evrope, 20 odstotkov je bilo žensk in 76 odstotkov udeležencev je imelo univerzitetno izobrazbo. V raziskavi so želeli potrditi ali zavreči pet glavnih lastnosti vodij, ki so jih določili na osnovi teoretičnih izhodišč in študij zgledov. Raziskovalci so v tej raziskavi uporabljali termin zgled namesto termina karizmatični ali transformacijski vodja. Govorili so o zglednem vodji, ki ima pet lastnosti, in sicer (Gruban, 2002, str. 3–4):

1. vizija: ustvari sliko prihodnjega stanja, kar usmerja zaposlene pri njihovem delovanju,
2. drugačnost: na poseben način se razlikuje od sodelavcev,
3. vrednote: zagovarja točno določene vrednote, ki jih sam izraža in se jih tudi drži,
4. prenos: uporablja različna vedenja, skupaj z ustno in pisno komunikacijo, za prenos svoje vizije, drugačnosti in vrednot,
5. pomanjkljivosti: ni in se ne pretvarja, da je popoln. Izraža svoje pomanjkljivosti in jih tudi priznava.

Rezultati raziskave podpirajo vzorčni model vodje, ki so ga izoblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč in kvantitativnih študij zgledov. Pokazali

so, da vodje, ki so jih ocenjevalci ocenili kot uspešnejše, bolj usmerjajo sodelavce, se razlikujejo od ostalih, saj izstopajo po načinu delovanja, jasno izražajo vrednote, vizijo, osebne razlike, svojo vlogo voditelja povezujejo s svojimi dejanji ter priznavajo in pojasnjujejo svoje pomanjkljivosti. Raziskovalci so vsebino in strukturo odgovorov na odprta vprašanja primerjali v dveh skupinah, in sicer so odgovore v skupini 20 najuspešnejših vodij primerjali z odgovori v skupini 20 najmanj uspešnih vodij. Primerjava je ponudila odgovor na vprašanje, zakaj slabi vodje ne morejo postati dobri le na osnovi smernic, teoretičnih ugotovitev in nasvetov. Izpostavili so štiri razloge (Gruban, 2002). Prvi je vezan na nezanimanje za večšine medsebojnega sodelovanja in na nezanimanje za ljudi, drugi razlog je značajska lastnost vodij, to je introvertiranost, tretji je vezan na upravljanje s časom oziroma na pomanjkanje časa za sodelavce, četrti razlog so raziskovalci vezali na slabe veščine, ki vodji preprečujejo, da bi zasnoval delo kot igro.

Druge predstavljene raziskave segajo na knjižničarsko področje. Med njimi je raziskava na temo vodenja (ang. leadership) in vodij (ang. leader), opravljena v danskih splošnih in raziskovalnih knjižnicah (Johannsen in Pors, 2005), ki se je zaključila leta 2001. Vprašalnik so posredovali 411 izbranim vodjem danskih knjižnic, nanj pa je odgovorilo 265 vodij, ki so posredovali odgovore na več kot 200 vprašanj ter izjav o percepciji in odnosu do prihodnjih strokovnih izzivov, vodstvenem slogu, vodstvenih orodjih, metodah vodenja ter zadovoljstvu z lastno kariero in strokovno usmeritvijo. Rezultati raziskave so pokazali, da so vodje v danskih knjižnicah naklonjeni t. i. mehkim vodstvenim slogom in vodenju, ki temelji na etičnih vrednotah. Tako bi Rozman in Kovač opisala ta slog vodenja kot trajen vzorec vplivanja vodje na ljudi z namenom vzajemnega doseganja zastavljenih ciljev (2012). Raziskovalci v zadnjih dvajsetih letih postajajo bolj pozorni na mehkejšo plati vodenja, pri tem razmišljajo tudi o vodjevih čustvih, nezavednih motivih in njegovih vrednotah (Boštjančič, 2007). Prav v tej točki je raziskava Johannsena in Porsa (2005) zanimiva za nas, saj nas zanima, ali etične vrednote razlikujejo vodenje med organizacijami, kot so pokazala razmišljanja strokovne javnosti tudi pri nas (npr. Škrli, 2013; Berlogar, 2001).

Johannsen in Pors (2005) sta zajela dva nivoja vodenja, in sicer vodilne in srednje vodje. Povprečna starost vodij danskih knjižnic je po ugotovitvah raziskovalcev 51 let. Ugotavljata, da je med vodji danskih knjižnic veliko več žensk kot moških, vendar ob tem ne opažata izrazitih razlik v slogu vodenja. Razliko izpostavljata zgolj pri odnosu do pojavljanja

novih tehnologij v knjižnicah, saj so tem bolj naklonjeni moški vodje kot ženske. Razliko v vodenju sta zaznala glede na velikost knjižnice: vodje večjih knjižnic bolje poznajo in večkrat uporabljajo sodobna orodja vodenja, so v večji meri osredotočeni na zunanje sodelavce, večji poudarek dajejo tiskemu delu in projektne vodenju kot vodje manjših knjižnic. Avtorja izpostavita misel: generacija, ki sedaj vodi, usmerja in določa strategijo delovanja ter razvoja danskih splošnih in raziskovalnih knjižnic, je pridobila svojo izobrazbo in socializacijo v »uporniških letih, ki sledijo 1968« (Johannsen in Pors, 2005, str. 117).

Johannsen in Pors (2005) opozarjata na izjave, ki govore o zgolj navidez-nih spremembah v organizaciji dela v knjižnici, saj je kar 71 odstotkov anketirancev izjavilo, da je število hierarhičnih nivojev v zadnjih treh letih ostalo nespremenjeno. Obstaja torej razlika med teorijo in prakso na področju uvajanja sodobnih pristopov vodenja v knjižnicah. Teorija usmerja k drugačnim, sodobnim, fleksibilnejšim načinom notranje organiziranosti, saj predpostavlja, da je tako možna večja odzivnost knjižnice (institucije) in knjižničarjev (posameznikov v tej instituciji) na spremembe v okolju. Kljub vrsti izobraževanj na to temo, se hierarhični nivoji v notranji organiziranosti knjižnic ne spreminjajo. Za delati nekaj na drugačen način se okvirji ne spreminjajo. Pot odzivnosti znotraj tako zastavljene hierarhične oblike je še vedno enako npr. počasna, birokratsko zapletena ali odločevalsko povezana. Ne dopušča hitrih (hitrejših) reakcij kot odgovor na spremembe v okolju. Johannsen in Pors (2005) izpostavita tudi, da je trditev, da vodje knjižnic delujejo po principih projektne vodenja, bolj mit kot realnost, saj je kar tretjina sodelujočih v raziskavi odgovorila, da ne delujejo po principih projektne vodenja in v poslovanje knjižnic ne uvajajo projektne dela.

Med raziskavami v tujem okolju sta zanimivi še raziskava, ki sta jo izvedla Mullins in Linehan (2005), in raziskava, ki so jo izpeljali v Združenih državah Amerike (Arnold, Nickel in Williams, 2008). Mullins in Linehan sta v raziskovalni vzorec vključila 30 vodij z Irske, iz Velike Britanije in Združenih držav Amerike. Rezultati te raziskave so pokazali, da vodje menijo, da je za uspeh knjižnice in njen napredek odločujoča vloga vodje in njegov slog vodenja, ključnega pomena pa je tudi sodelovanje vodstva in zaposlenih. Vloga zaposlenih je pomembnejša, če so le-ti motivirani, izobraženi, usposobljeni in opremljeni z ustreznimi veščinami (npr. sposobnost komunikacije). Rezultati kažejo na pomembnost vodij knjižnic pri uresničevanju poslanstva knjižnice, saj večina sodelujočih v raziskavi meni, da je vodstvo pogoj za sprejemanje in uresničevanje razvojnih

odločitev, strategij in novih praks na področju knjižničarstva. Izpostavijo pa tudi problematiko vodenja, ki so jo udeleženci raziskave izrazili kot dvom v svoje vodstvene sposobnosti. Opozorili so, da zaupajo v svoje strokovno znanje, manj uspešne pa se vidijo v vlogi vodje.

Prav pomanjkanje znanja s področja vodenja je vzrok, zakaj so v ameriški raziskavi (Arnold, Nickel in Williams, 2008) preverili, ali lahko s pomočjo ustreznih izobraževalnih programov ustvarijo novo generacijo vodij knjižnic. Udeleženci so se tega izobraževanja v največji meri udeležili na priporočilo njihovega vodje, ker so se pripravljali za zasedbo vodilnega ali vodstvenega delovnega mesta. V raziskovalni vzorec so zajeli 230 udeležencev izobraževalnih programov s področja vodenja knjižnic. V vzorcu je bilo 75 odstotkov žensk in 25 odstotkov moških, največ (33,03 odstotkov) je bilo udeležencev, starih med 51 in 60 let, najmanjši delež (5,22 odstotkov) pa je bil med udeleženci, starih med 26 in 30 let. Največji delež udeležencev v raziskavi, ki so sodelovali tudi v formalno oblikovanem izobraževanju za področje vodenja, bo v prihodnje zasedel delovno mesto direktorja ali dekana. Takšnih je bilo v tej raziskavi 51,30 odstotkov. Večina udeležencev je prihajala iz okolja visokošolskih knjižnic.

Arnold, Nickel in Williams (2008) so ugotovili, da so knjižničarji bolje pripravljani na prevzem vloge vodje, če se udeležijo takšnega formalno oblikovanega izobraževanja in usposabljanja. Več kot 90 odstotkov sodelujočih v raziskavi bi takšno izobraževanje kot nujno priporočalo kolegom za izboljšanje njihovega vodenja. Večina anketirancev je že zasedala vodstveni ali vodilni položaj (takšnih je bilo 77 odstotkov) in so v raziskavi poročali o takojšnjem učinku izobraževanja na njihovo delo. Raziskovalne ugotovitve razkrivajo tudi pomembno vlogo strokovno in načrtno zastavljenega mentorstva za vodenje. Tako kot avtorji priročnika *A library's board's practical guide to finding the right library director* (2009), tudi Arnold, Nickel in Williams (2008) opozarjajo na vprašanje nasledstva in mentorstva zaradi večjega števila upokojitev vodij knjižnic v naslednjih desetih letih.

Seznani smo se še s tremi raziskavami, ki so bile opravljene v Sloveniji v sklopu zaključka dodiplomskega študija bibliotekarstva. Diplomске naloge, ki so bile opravljene med leti 2005 in 2011 na številčno različnih vzorcih, 11, 30 in 36 knjižnic, z opisno statistiko rezultatov anket in intervjujev ponujajo nekatere značilnosti vedenja vodij pri organizaciji storitev, s katerimi uresničujejo poslanstvo knjižnice in si prizadevajo

širiti znanje, kulturo na vsa področja družbe in tako aktivno prispevati k razvitosti okolja. Za izvedbo teh storitev potrebujejo knjižnice zaposlene z različnimi znanji, sposobnostmi, kompetencami in talenti. Ob tem potrebujejo tudi nekoga, ki to množico različnosti povezuje in vodi do uresničitve poslanstva. To odgovornost prevzamejo vodje knjižnic, za katere menimo, da zmorejo dobro opraviti svojo nalogo, če sami razumejo in sprejemajo poslanstvo knjižnice. Za razumevanje poslanstva knjižnic na ravni njegovega uresničevanja je potrebno poznavanje knjižničnih procesov in storitev, vsaj osnovno znanje bibliotekarstva, ki ga pri nas določa najmanj nivo opravljenega bibliotekarskega izpita, torej nacionalne strokovne verifikacije. To znanje naj bi po našem mnenju prispevalo tudi k dobri medsebojni komunikaciji vodij z zaposlenimi.

Berlot (2005) v diplomski nalogi z naslovom *Pomen samopodobe pri učinkovitem vodenju zaposlenih v knjižnici* ugotavlja, da je bil proces vodenja v knjižnicah dolgo v ozadju in da danes knjižnica brez sodobno vodenega kolektiva ne more več uspešno delovati, kar zahteva prekinitev ustaljenih vzorcev vodenja. Raziskovalka je v tej raziskavi opravila intervjuje z 11 vodji splošnih knjižnic in zajela 17 odstotkov celotne populacije. Vodje so bili izbrani po kriteriju števila zaposlenih, saj so bile knjižnice razdeljene v 11 skupin glede na število zaposlenih v knjižnicah. Raziskava je pokazala, da vodje splošnih knjižnic uporabljajo različne načine vodenja in motiviranja. Večina vodij priznava, da je vpliv samopodobe zaposlenih na vedenje zaposlenih velik. Vodje elementa samopodobe zaposlenih največkrat ne upoštevajo pri vodenju zaposlenih. V nadaljevanju se je avtorica usmerila predvsem na samopodobo bibliotekarja. Pri tem nismo uspeli ugotoviti, ali je v raziskavo zajela le profil bibliotekarja kot delovnega mesta ali bibliotekarja kot strokovni naziv, ali bibliotekarja, ki ima formalno izobrazbo s tega področja. Če je bil obravnavan bibliotekar kot strokovni naziv, so v tej skupini lahko zajeti tudi vodje. Predvidevamo, da je bil v vzorec zajet delavec, ki opravlja naloge na delovnem mestu bibliotekarja. Berlot (2005) se sklicuje na Kobal Grum (2004) in v teoretičnem uvodu predstavi povezanost visoke in stabilne samopodobe bibliotekarjev z medosebnimi odnosi. Med te uvršča odnose s sodelavci, z nadrejenimi, komunikacijo z uporabniki ter sodelovanje s predstavniki organov lokalne skupnosti. Berlot (2005) je izpustila sodelovanje s kolegi v širšem strokovnem krogu, ki lahko po našem mnenju pomembno vpliva na samopodobo bibliotekarja in učinkovito uresničevanje delovnih nalog, kar nenazadnje spodbuja tudi sama organizacija knjižnic in knjižnični sistem skupaj s stanovskim društvom.

V raziskavi je Berlot (2005) podala nekatere značilnosti vodenja zaposlenih v knjižnici. V času raziskave je bila povprečna starost zaposlenih 40 let, izobrazbena struktura je bila vezana na 5. in 6. stopnjo izobrazbe pri starejših delavcih ter na univerzitetno izobrazbo pri mlajših delavcih. Delovne naloge so v knjižnici največkrat določene glede na izobrazbo in ne glede na interes zaposlenih (Berlot, 2005). Ugotavlja, da je vertikalnega prehajanja izredno malo, več je horizontalnega, npr. znotraj nekega področja, npr. izposoje. Vodje knjižnic vodijo zaposlene na različne načine, a vse vodi usmeritev, da je uporabnik knjižnice zadovoljen. Na podlagi rezultatov raziskave ni mogla izpostaviti razlik v načinu vodenja glede na število zaposlenih v knjižnici, opozorila pa je, da se razlike kažejo bolj pri osebnih lastnostih vodij.

Prioriteta večine vodij je uresničenje zastavljenega cilja, znotraj tega procesa so usmerjeni v ustvarjanje kakovostnega odnosa z zaposlenimi. Berlot (2005) je ugotovila, da vodje z zaposlenimi komunicirajo na različne načine, izbira načina je odvisna od števila zaposlenih v knjižnici. V večjih kolektivih vodje pogosto nimajo osebnega stika z vsemi zaposlenimi, tako ne poznajo njihovih osebnih ciljev in želja. Berlot ugotavlja, da skušajo vodje pomanjkanje osebne komunikacije nadoknaditi z letnimi razgovori. Vodje splošnih knjižnic po ugotovitvah raziskovalke motivirajo zaposlene z delom (dodeljevanje pomembnih nalog, samostojnost pri projektih, dodeljevanje pristojnosti, dostop do informacij, dodatno izobraževanje, spodbujanje pri pridobivanju strokovnih znanj), z zagotavljanjem kvalitetnega delovnega okolja (gibljiv delovni čas, samostojna izbira nalog, prijetno delovno okolje), z nagradami (stimulacijo, napredovanjem) in s sodelovanjem pri vodenju. Vodje splošnih knjižnic so v tej raziskavi izpostavili prepričanje, da zaposlene v veliki meri motivirajo priznanja in pohvale, ki jim jih namenijo uporabniki, javno prepoznavanje uspešnosti knjižnice ter priznavanje in spoštovanje knjižničarskega poklica (Berlot, 2005).

Pozitivna samopodoba je, po mnenju Mayerja (2004, str. 54), »vstopnica v krog vodilnih osebnosti«. Prepričan je, da je posameznik, ki zaupa vase, s seboj zadovoljen, ima razvito samokritiko, je usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge. Negativni odnos, ki ga posameznik usmeri do sebe, meni Mayer, izključuje naklonjenost do drugih. Prav naklonjenost do drugih predstavlja osnovo za sodelovanje in vodenje ter se ujema z ugotovitvami, da nekateri vodje ne morejo biti dobri vodje, ker ne gojijo zanimanja za ljudi. S tega vidika je rezultat raziskovalke Berlot (2005), da vodje pri vodenju največkrat ne upoštevajo samopodobe zaposlenih,

pomemben del ugotovitve, da morajo vodje spremeniti ustaljene vzorce vodenja.

Gornik-Baraga (2006) v raziskavi, ki je del diplomske naloge z naslovom *Medosebni odnosi in vodenje v knjižnici*, ugotavlja, da velik delež za pozitivne medosebne odnose v knjižnici nosi direktorjeva osebnost oziroma njegove osebne lastnosti in njegov način ali slog vodenja. Raziskava, ki jo je opravila, je pokazala, da v slovenskih splošnih knjižnicah prevladujejo dobri medosebni odnosi in da uporabljajo demokratične načine vodenja, kamor umeščajo sodelovalni način vodenja²⁸, mentorski način vodenja²⁹ in usmerjevalni³⁰ način vodenja. Ugotavlja, da so ti trije načini vodenja v največji meri prisotni pri vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah. V raziskavi so sodelovali tako vodje knjižnic kot zaposleni v knjižnicah. V raziskovalni vzorec je bilo vključenih 30 direktorjev in 100 ostalih zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah. Največji delež vključenih direktorjev v raziskavi je bilo starih nad 45 let (17 direktorjev ali 57 odstotkov), najmanj je bilo starih do 35 let (4 direktorji oziroma 13 odstotkov).

V raziskavi (Gornik-Baraga, 2006) so zaposleni navedli osebne lastnosti direktorja, ki vplivajo na pozitivne medosebne odnose v knjižnici. Zaposleni so empatičnost navedli kot tisto lastnost, ki v največji meri vpliva na pozitivne odnose. Ugotovitev potrjuje povezavo med visoko samopodobo in medsebojnimi odnosi, ki jo je v teoretičnem okviru o pomenu samopodobe izpostavila Berlot (2005, povzeto po Kobal, 2004). Med osebnimi lastnostmi vodje, ki vplivajo po mnenju zaposlenih na

²⁸ »To je demokratičen stil, ki spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Demokrat vodi po načelu: »Kaj pa ti misliš?«. Spodbuja prilagodljivost in prevzemanje odgovornosti. Sodelovanje in komunikativnost sta temeljni čustveni spretnosti takega vodenja.« (Gornik-Baraga, 2006, str. 57)

²⁹ »Mentorski vodja daje veliko podporo zaposlenim, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo je: »Poskusi to.« Zaposlenim pomaga pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere. Odlikujejo ga samozavest, empatija ali vživljanje v sodelavce in njihovo razvijanje.« (Gornik-Baraga, 2006, str. 56)

³⁰ »Usmerjevalni vodja podrejene vodi v smeri zastavljene vizije po načelu »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo.« Takšen vodja je vizionar, ki zna zaposlenim jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Čeprav ima rad zadnjo besedo, pa pušča še vedno dovolj svobode pri inventivnosti. Ima veliko mero samozaupanja, poleg tega pa ga odlikuje empatija.« (Gornik-Baraga, 2006, str. 57)

pozitivne odnose, so tudi iskrenost, prijaznost, doslednost, komunikativnost, spoštovanje sodelavcev in njihovih mnenj, pripravljenost za poslušanje in sposobnost motivacije, pravičnost, sposobnost reševanja konfliktov in čustvenost. Med temi lastnostmi najdemo tudi etičnost. Naštete osebnostne lastnosti ima po samooceni 13 odstotkov anketiranih direktorjev, 50 odstotkov meni, da za njih te lastnosti veljajo, 33 odstotkov jih meni, da zanje veljajo le delno.

Rezultati raziskave (Gornik-Baraga, 2006) so pokazali, da 80 odstotkov anketiranih direktorjev pozitivne medosebne odnose med direktorjem in zaposlenimi razume kot zelo pomemben element vodenja, saj vplivajo na dobro počutje in ustvarjalnost, na dobre rezultate in večjo uspešnost knjižnice. Kot kažejo rezultati, se za dobre odnose v večini potrudijo tudi tisti direktorji, ki nimajo danih pozitivnih osebnostnih lastnosti, ki jih prepoznavajo zaposleni. Za dobre medsebojne odnose so po mnenju zaposlenih, ugotavlja Gornik-Baraga, ključne prav direktorjeve osebne lastnosti. S tem se strinja 96 odstotkov zaposlenih, vključenih v to raziskavo. Direktorji v to niso tako prepričani, s trditvijo o največjem vplivu direktorjevih osebnih lastnosti na medsebojne odnose se strinja 47 odstotkov vključenih v raziskovalni vzorec. Raziskovalka ob tem rezultatu v interpretaciji poudari dvosmernost odnosa med vodjo in zaposlenim, hkrati pa povezavo osebnih lastnosti direktorja in pozicijo moči, ki jo zaseda direktor v knjižnici. Raziskovalka je skozi raziskavo ugotovila, da se tako vodje kot zaposleni zavedajo pomena dobrih medsebojnih odnosov za počutje in ustvarjalnost ter vpliva dobrih medsebojnih odnosov v kolektivu na razmerje do uporabnikov (Gornik-Baraga, 2006).

Hajrulahovič (2011) v diplomski nalogi *Vodstvene spodobnosti knjižničnih vodij* z raziskavo ugotavlja, da vodje slovenskih splošnih knjižnic najpogosteje uporabljajo posvetovalno vodenje, za katerega avtor raziskave izpostavi značilno ravnanje vodje, in sicer, da vodja odloča sam, a se prej posvetuje s sodelavci in jih skuša prepričati v svoje odločitve. Zaposleni so obveščeni o njegovih odločitvah in imajo možnost izraziti svoje mnenje pred dokončno odločitvijo. Raziskava je potekala med majem in junijem 2011, od 58 direktorjev splošnih knjižnic se jih je odzvalo 36 oziroma 62 odstotkov. Značilnosti vzorca so bile podobne kot pri že omenjenih raziskavah (Gornik-Baraga, 2006; Berlot, 2005). Starost vključenih vodij v raziskavo je bila med 30 in 60 let. Največji delež je v starostnem razponu med 41 in 50 let, v raziskavi so sodelovali tudi 3 odstotki vodij, starih nad 60 let. Naloge vodje splošne knjižnice opravljaja

pet anketirancev 20 oziroma 22 let, ostali so podali razpon od nekaj mesecev do 5 let. Spoznanja te raziskave so naslednja:

- večina (47 odstotkov) anketiranih vodij se ne more opredeliti, ali hierarhija v organizacijski strukturi knjižnic izginja ali ne;
- vsi sodelujoči v raziskavi izpostavijo medsebojno sodelovanje med vodji splošnih knjižnic ob pojavu večjih problemov;
- pri vodenju uporablja 64 odstotkov vprašanih vodij metodo hitrega odločanja;
- za najprimernejši slog vodenja je 86 odstotkov sodelujočih v raziskavi izbralo posvetovalni slog vodenja;
- anketiranci se strinjajo, da za vodenje knjižnice niso primerni naslednji slogi: avtorski, birokratski in avtoritativni;
- 44 odstotkov anketiranih meni, da se vodje slovenskih splošnih knjižnic zgledujejo po mednarodnih izkušnjah;
- za najpomembnejše lastnosti in sposobnosti, ki naj bi jih vodja knjižnice imel, so izbrali: spoštovanje sodelavcev, motivacijo zaposlenih, prilaganje komunikacije z zaposlenimi, inovativnost, delavnost in empatijo.

Po ugotovitvah Hajrulahovič (2011) ima 74 odstotkov od 36 anketiranih direktorjev dokončano univerzitetno izobrazbo, 12 odstotkov visokošolsko in 14 odstotkov opravljen magisterij. V tej raziskavi niso ugotavljali smeri izobrazbe, prav tako ne, koliko direktorjev slovenskih splošnih knjižnic ima pridobljeno univerzitetno izobrazbo ali znanstveni magisterij s področja bibliotekarstva. Ob spoznavanju pogleda vodij na vodenje splošne knjižnice Hajrulahovič ugotavlja, da so vodje slovenskih splošnih knjižnic s svojo funkcijo v večini zadovoljni, podobno kažejo tudi rezultati drugih raziskav, ki niso vezane na področje knjižničarstva. Ena takih je na primer Verle, Markič in Kodrič (2012), kjer so ugotovili, da vodilni sebe ocenjujejo bolje kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci, podrejeni ali zunanji partnerji. Verle, Markič in Kodrič (2012) opozarjajo tudi na druge študije, ki so pokazale, da so vodilni premalo samokritični (npr. avtorjev Kepner-Tregore, Horne in Stedman, Jeston in Nelis), kot primer pa navajajo raziskavo, ki jo je opravil Charlesworth s skupino raziskovalcev leta 2003. V raziskavo so zajeli vzorec »1.800 managerjev iz državne uprave in ugotovili, da samo tretjina managerjev visoko ocenjuje svoje vršnje managerjev, 44 % pa bolje kot vršnje ocenjuje svoje neposredno predpostavljene« (Verle, Markič in Kodrič, 2012, A6).

Če strnemo ugotovitve raziskav, ki so jih opravili Berlot (2005), Gornik-Baraga (2006) in Hajrulahovič (2011), si lahko zarišemo nekatere značilnosti vodje slovenske splošne knjižnice. Povprečen vodja pripada generaciji šestdesetih, ima pridobljeno univerzitetno izobrazbo, knjižnico vodi že tri mandate. Pri vodenju knjižnice ga usmerjajo tri smernice: na prvem mestu je zadovoljen uporabnik, sledi doseganje zastavljenih ciljev ter dobri medsebojni odnosi z zaposlenimi. Ceni mnenje sodelavcev, odloča se sam, zgleduje se po mednarodnih izkušnjah in zelo rad izmenjuje mnenja in izkušnje z drugimi direktorji splošnih knjižnic. V želji po dobrih medsebojnih odnosih skrbi, da v ospredje stopijo njegove pozitivne lastnosti: empatičnost, iskrenost, prijaznost, doslednost, komunikativnost, spoštovanje sodelavcev, pravičnost, sposobnost motivacije, reševanja konfliktov, in poslušanje ter etičnost. S sodelavci najpogosteje komunicira preko elektronske pošte, pomanjkanje osebne stika in komunikacije v večjih kolektivih nadoknadi z letnimi razgovori. Zaposlene v knjižnicah najpogosteje motivira z delom, nagradami in s sodelovanjem pri vodenju, osebno pa je prepričan, da sodelavce najbolj motivira pohvala, ki jim jo namenijo obiskovalci knjižnice. Zaveda se vloge, ki jo ima pozitivna samopodoba pri zaposlenih, samopodobe zaposlenih pa ne upošteva pri njihovem vodenju.

3.2 Sodobna pojmovanja vodenja

Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor so sestavine, ki so potrebne, da lahko zaposleni uresničijo ideje tistih zaposlenih, ki so navadno na višji hierarhični ravni. Rozman in Kovač (2012) opredelita vodenje kot vplivanje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar so si vodje (managerji) zamislili. Brez vodenja je izvedba zgolj naključna in ni načrtno usmerjena. Po njunem mnenju vodje na zaposlene vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, s komuniciranjem in motiviranjem (Rozman in Kovač, 2012).

Ključne teorije vodenja so nastale med letoma 1935 in 1970, pravi Zadel (2007), in dodaja, da v zadnjih desetletjih nismo dobili novih modelov vodenja, in še tisti, ki so bili ustvarjeni v preteklosti, temeljijo na teorijah za proizvodnjo in ne za storitvene dejavnosti. Vsebinski premik, ki se dogaja in uveljavlja razliko med vodjo in managerjem, je usmeritev pojmovanja vodenja k »človeško-osebni perspektivi vodenja«, meni Zadel (2007, str. 44). Ugotavlja, da so do tega premika pripeljale prav spremenjene okoliščine zadnjih dvajsetih let, saj so raziskovalci ugotovili,

da lahko zahtevam novega okolja zadostijo tisti vodje, ki razvijejo karizmatično vodenje, to pa je eden od aspektov transformacijskega vodenja.

Obstoj vpliva vedenja in motivov vodje na zaposlene je raziskovala Boštjančič (2007) in pri tem izpostavila štiri dimenzije, na katere lahko vodja v največji meri vpliva: pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati njene raziskave kažejo na močno povezavo med vodjevim vedenjem in njegovim slogom vodenja ter zadovoljstvom, motivacijo, učinkovitostjo in pripadnostjo podrejenih. Nezavedni motivi in iz njih izpeljan motivacijski profil vodenja igrajo pri oblikovanju vodjevega vedenja manjšo vlogo, kot je pričakovala Boštjančič pred analizo zbranih rezultatov. V raziskavi (Boštjančič, 2007) so ugotovili tudi, da na vodenje ne moremo gledati zgolj kot na obliko vedenja, temveč ga moramo obravnavati kot uravnoteževanje notranjih motivov, posameznikovih vrednot, dejavnikov okolja in zaposlenih, saj vodenje ni povezano zgolj z realizacijo ciljev, temveč tudi z uspešnostjo realizacije in potjo do zastavljenih ciljev.

Rozman in Kovač (2012) menita, da odgovore na vprašanje, kaj naredi vodjo uspešnega, lahko razporedimo v tri skupine: vodenje kot posledica vedenja, vodenje kot posledica lastnosti vodje in situacijsko gledanje na vodenje. Vedenje vodje je v danih okoliščinah, ki vse bolj temeljijo na nestanovitnosti in prilagajanju okoliščinam, in ko v ospredju ni več tradicionalnega dojetje izobrazbe, poklica in poklicne kariere, kot je bilo značilno za pretekle generacije in pretekle okoliščine, vse bolj pomembno za uresničevanje zastavljenih načrtov v določeni organizaciji. Gruban (2013) opredeljuje nov kompetenčni profil managerjev prav na vedenju vodij in meni, da bo vodja prihodnosti tisti, ki bo sposoben udejanjiti vizije organizacije in motiviranje sodelavcev. Med pomembnimi lastnostmi vodje med drugim izpostavi integriteto, zaupanje, obvladovanje lastne podobe, sposobnost navdihovanja, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti ter stalnega učenja. Ključna lastnost, ki jo izpostavi, je sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih.

3.3 Etičnost v delovnem okolju

Današnji čas postavlja v ospredje vodenja etiko, tudi v javnem sektorju, kot opozarja Čurin Radovič (2009). *Etika* je tista dimenzija posameznikovega

vedenja, ki povečuje vpliv vodje na splošno poslovno etiko podjetja, izpostavlja Hribar (2013), saj se morajo vodje vse pogosteje pri sprejemanju odločitev opreti na lastno presojo in s tem povezano intuitivno odločanje. Ta vrsta odločanja je povezana s posameznikovimi vrednotami. Posameznikove vrednote, v tem primeru vrednote vodje, pa se povezujejo z vodenjem zaposlenih. Da etičnost v delovnem okolju ni zasebna zadeva posameznika, izpostavi tudi Cerar (2013) v razmišljanju o poklicni etiki in odgovornosti: po njegovem mnenju se poklicna etika razlikuje od morale in tudi od prava. Poklicna etika izhaja iz »povprečne morale pripadnikov določenega poklica, vendar združi moralna vodila v skupne imenovalce, ki postanejo kot etični kodeks zavezujoča za vse pripadnike tega poklica, pri čemer seveda ti skupni imenovalci ne morejo biti popolnoma v skladu z moralo posameznikov, ki temu poklicu pripadajo.« (Cerar, 2013, str. 61)

Ravnanje različnih strokovnih področj uravnavajo etični kodeksi, torej tudi področje vodenja, ki pa se je v zadnjih desetih letih v največji meri ujelo v precep etike, morale in prava, na kar prav tako opozarja Cerar (2013). V javnem sektorju je prisotno prepletanje in dopolnjevanje različnih etičnih kodeksov. Pri vodenju splošnih knjižnic se v našem prostoru ujamejo vsaj štirje, trije s področja javnega sektorja: Etični kodeks slovenskih knjižničarjev (1995), Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2001), Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (2011) in Kodeks etike Združenja Manager (2010) iz gospodarstva, ki posega na področje vodenja. Knjižnična dejavnost presega okvirje lokalnega okolja, zato mora upoštevati tudi mednarodni strokovni etični kodeks *IFLA Code of ethics for librarians and other information workers*, ki ga je mednarodna knjižničarska organizacija IFLA sprejela 13. avgusta 2012. Profesionalna etika je eden ključnih elementov profesije, opozarjata Resman in Klemen, in dodajata: »Z upoštevanjem načel profesionalne etike so knjižnice in knjižničarji v svojih lokalnih skupnostih kredibilen, spoštovan in upoštevan glas.« (Resman in Klemen, 2014, str. 131) Med verodostojen, spoštovan in upoštevan glas v lokalnih okoljih lahko uvrstimo tudi vodje knjižnic. Glede na zakonodajo izhajamo iz predpostavke, da ima večina vodij knjižnic opravljen bibliotekarski izpit, ki potrjuje njihovo sposobnost za samostojno strokovno delo, zato določila slovenskega in mednarodnega knjižničarskega etičnega kodeksa veljajo tudi za vodje.

Etični kodeks slovenskih knjižničarjev je bil sprejet leta 1995 na skupščini Zveze bibliotekarskih društev Slovenije in še danes ponuja odgovore na

izpostavljene etične dileme v knjižnični javni službi. Ob tem predstavlja temelj za oblikovanje posameznika kot strokovnega delavca, njegov odnos do poklicnih kolegov, uporabnikov knjižničnih storitev in družbenega okolja, ki ga bogati s svojim delovanjem in vanj prinaša znanje za razvoj. Tudi knjižničar se lahko znajde v konfliktu med osebnimi etičnimi načeli in načeli poklicne etike, na kar opozarja Cerar (2013). To možnost so knjižničarji obravnavali tudi na svojem strokovnem posvetovanju³¹, kjer je Bešter (2014), ki je primerjal slovenski in mednarodni etični kodeks, v premislek ponudil vprašanje, ali etični kodeksi res ponudijo vodila za etično delovanje knjižničarjev. Na to vprašanje lahko odgovorimo le pritrdilno, saj knjižničarski etični kodeksi pomenijo najvišjo zavezo za kakovostno in profesionalno izvedbo javne službe, in npr. preprečujejo spogledovanje s tržno naravnanimi usmeritvami, ki knjižnice in knjižničarje odvrtačajo od njihovega poslanstva, in jih namesto k družbeni odgovornosti usmerjajo k ustvarjanju dobička. Mednarodni knjižničarski etični kodeks (IFLA Code of ethics for librarians and other information workers, 2012) postavi med drugim tudi smernico, kako usklajevati osebna etična prepričanja in profesionalna etična načela. Osebna etična načela ne smejo prevladati nad poklicnimi na račun zagotavljanja nevtiralnosti, ki jo zaznamo v uravnoteženi zbirki in uravnoteženih storitvah za dostop do informacij. Vsak knjižničar prinese v ta poklic tudi svoja etična načela, ki jih stalno usklajuje z etičnimi načeli stroke, menita Resman in Klemen, in poudarita, da pri usklajevanju osebnih in poklicnih etičnih načel upošteva kot osnovno vodilo »osebno dostojanstvo ljudi, s katerimi ali za katere dela.« (Resman in Klemen, 2014, str. 131) Uporabniki bolj kot knjižnici zaupajo knjižničarjem, poudarita avtorja, in tako izpostavita vlogo osebnega ravnanja in etičnega delovanja v knjižničarski stroki. Etični kodeks »zavezuje posameznike le kot nosilce določenih poklicnih družbenih vlog«, pravi Cerar (2013, str. 61). Zaradi te zaveze so etične norme tudi element vodenja zaposlenih.

Ob upoštevanju Etičnega kodeksa slovenskih knjižničarjev vsak knjižničar, strokovni delavec, bodisi član stanovskega društva ali ne, skrbi za oblikovanje svoje osebnosti skladno s splošno veljavnimi etičnimi načeli, pri tem pa *sprejema strokovne odločitve, ki izhajajo izključno iz poklicnih nagibov (1. člen). Skrbi za nenehno strokovno izpopolnjevanje, ustvarjalno*

³¹ Skupaj smo močnejši: povezovanje, sodelovanje in etično delovanje. Posvetovanje sekcij Zveze bibliotekarskih društev Slovenije, 18.–19. 9. 2014, Laško. Dostopno na spletni strani <http://www.zbds-zveza.si/node5/posvetovanje-sekcij-skupaj-smo-mocnejši-program>.

prispeva k razvoju knjižničarske stroke in njene dejavnosti ter neguje ugled stroke (2. člen). Spoštuje stanovske kolege, njihovo znanje, usklajuje svoje besede in dejanja, spoštuje etična načela in strokovno znanje drugih poklicev (3. člen), spoštuje svojo ustanovo in teži k odkritemu in enakopravnemu dialogu pri reševanju morebitnih nesporazumov v ustanovi (4. člen). Uporabniku zagotavlja najvišjo možno kakovost storitve ter ustvarja okoliščine, ki povečujejo dostopnost, učinkovitost in raznovrstnost knjižničnih storitev (5. člen). Spoštovanju strokovnih kolegov sledi spoštovanje uporabnikov, ki ga v odnosu do uporabnikov poveže še z enakopravnostjo in nepristranskostjo ter varovanjem osebnih podatkov (6. in 7. člen). Znanje, ki je temeljna vrednota razvoja, raste le s pomočjo knjižničarjev, ki skrbijo za prost pretok gradiva in informacij ter nasprotujejo poskusom uvajanja cenzure (8. in 9. člen). Knjižničar deluje etično, ko ne zlorablja svojega delovnega mesta in položaja za osebno okoriščenje ter se zaveda, da je upoštevanje načel etičnega kodeksa slovenskih knjižničarjev njegova moralna obveznost in poklicna dolžnost (10. in 11. člen).

Ta načela najdemo tudi v mednarodnem knjižničarskem etičnem kodeksu (IFLA Code of ethics for librarians and other information workers, 2012), in sicer znotraj poglavij: 1. dostop do informacij, 2. odgovornost do posameznika in družbe, zasebnost, diskretnost, jasnost, 3. odprt dostop in intelektualna lastnina, 4. nevtralnost, osebna integriteta in poklicna kompetentnost, 5. odnos do strokovnih kolegov in delodajalca. V poglavju, ki se dotika profesionalnega sodelovanja knjižničarjev ter odnosa med zaposlenimi in delodajalci, najdemo tudi smernico: knjižničarji si naj prizadevajo graditi sloves, ugled njihovega poklica na profesionalnosti in etičnem ravnanju ter naj s kolegi ne tekmujejo z uporabo nepravilnih ali nesprejemljivih metod (IFLA Code of ethics for librarians and other information workers, 2012). Smernica, ki v središče delovnega okolja postavlja etično ravnanje kot temelj medsebojnih odnosov, sodelovanja in usklajevanja, nas vodi do tega, da prepoznamo te etične vrednote kot temeljni element vodenja zaposlenih pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.

V desetih vodilih prinaša podobne vsebinske smernice Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (2011). Posameznik, zaposlen v splošni knjižnici, je kot javni uslužbenec dolžan ravnati zakonito, jasno, pregledno in družbeno odgovorno (1. vodilo). Pri opravljanju nalog si prizadeva za skupno dobro, za dobro Slovenije, deluje odgovorno do naravnega in družbenega okolja (2. in 3. vodilo). Ravna pošteno, z besedami in dejanji skrbi za ugled javnih

uslužbencev, deluje spoštljivo, zaupanja vredno in častno (4. vodilo). Skrb za učinkovitost, uspešnost in odličnost ter upoštevanje vrednot in poslanstva zaznamujejo njegovo delo (5. vodilo). Varovanje podatkov (6. vodilo), ločevanje profesionalnega ravnanja od zasebnih interesov (7. vodilo), skrb za osebni razvoj in razvoj strokovnih kompetenc (8. vodilo), odnos do sodelavcev in uporabnikov (9. vodilo) so vsebine, ki jih najdemo tudi v strokovnem knjižničarskem etičnem kodeksu. Povezava strokovnih etičnih norm s širšim kontekstom javnega uslužbenca, kjer se srečajo različni etični kodeksi posameznih strokovnih področji, nam postavi v ospredje sliko angažiranega, strokovno odgovornega posameznika, ki skrbi za skupno dobro v poklicnem okolju, postavlja javne interese pred osebne ter ustvarja okolje, kjer so vrednote vezane na učinkovitost, uspešnost in odličnost pri uresničevanju opredeljenega poslanstva. Podobne smernice etičnega delovanja prinaša tudi Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (2001).

V presečišču poklicne vloge knjižničarja in poklicne vloge javnega uslužbenca smo za potrebe našega raziskovalnega vprašanja dodali še poklicno vlogo vodje. Kodeks etike Združenja Manager (2010) ima deset načel, ki urejajo štiri povezana področja: odnos do sebe, odnos do drugih, odnos do družbe in odnos do narave. Pri pregledu osnovne zgradbe tega etičnega kodeksa lahko prepoznamo podobnosti z že omenjenimi etičnimi kodeksi, v njem pa so tudi smernice, ki jih v ostalih etičnih kodeksih nismo našli: skrbim za rast in razvoj sodelavcev (2. načelo), zavedam se zahtevnosti poklica (9. načelo) in odgovoren sem do sebe (10. načelo). Drugo načelo tega kodeksa usmerja vodenje v povezavo humanosti in učinkovitosti ter poudarja energijo in zavzetost sodelavcev. Zanimiva je tudi uporaba termina sodelavci namesto termina zaposleni. Predvidevamo, da so snovalci tega etičnega kodeksa na takšen način želeli izpostaviti pomembno vsebinsko razliko, ki se v največji meri odraža v odličnosti odnosov in prizadevanju za vodenje, ki se usmerja od cilja k posamezniku. Ta je postavljen v vlogo sodelavca pri uresničevanju ciljev od načrtovanja, vodenja, organiziranja do udejanjenja. Na to nas opozarja tudi Boštjančič (2007), ko na osnovi rezultatov raziskave izpostavi, da moramo vodenje obravnavati kot povezavo med notranjimi motivi, posameznikovimi vrednotami in zaposlenimi, saj vodenje ni vezano samo na uresničitev zastavljenega cilja, temveč tudi na uspešnost ciljev in na pot do njihove uresničitve.

Na poti od ideje do cilja vodja skrbi tako za osebno kot strokovno rast sodelavcev, vodi jih tako, da se razvijajo v samostojne osebe z visoko

samopodobo, ki zavzeto in opolnomočeno ustvarjajo v delovnem okolju. Vodja uporablja proaktivno, odprto, konstruktivno in jasno interno komunikacijo. Pri vodenju si prizadeva, da vsak sodelavec dobi jasno določeno, znanju in sposobnostim primerno vlogo v delovnem okolju. Sodelavce upošteva kot celovite osebnosti, ki jim v danih možnostih omogoča usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Navedene naloge so zahtevne, a jih človek, ki sprejema zahtevnost tega poklica, zmore dobro opravljati. Biti vodja ni le poklic. Prav to poudarja deveto načelo etičnega kodeksa Združenja Manager, ko izpostavi lastno zavedanje o zahtevnosti tega poklica (Kodeks etike Združenja Manager, 2010). Pri upoštevanju tega načela posameznik poklic vodenja razume kot poslanstvo. Vodja se zaveda nujnosti nenehnega izobraževanja in izmenjave izkušenj z drugimi, odprtosti do znanj in veščin z različnih področij. Zaveda se učinkov povezovanja in druženja ter vodenja z zgledom in tako uresničuje vodenje kot poslanstvo. Deseto načelo Kodeksa etike Združenja Manager (2010) postavlja pred posameznika zavezo za odgovornost do sebe, ki pomeni skrb za uravnotežen način življenja in spodbujanje veselja do življenja, da bo tudi z »branjem, obiskovanjem kulturnih dogodkov in drugimi ustvarjalnimi dejavnostmi spodbujal svoj osebni razvoj«. Načela obravnavanega kodeksa ponujajo vsebino, ki zmore prispevati tudi k dobremu vodenju splošnih knjižnic s širokim naborom usmeritev za učinkovito in uspešno vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic.

Najpomembnejša naloga vodij je odločanje (Hribar, 2013). Vodje so dnevno v položaju, ko morajo usklajevati osebna etična prepričanja, strokovna knjižničarska etična načela, etična vodila javnih uslužbencev in načela, ki jih usmerjajo pri opravljanju poklica oziroma nalog vodje. Od vodje se pričakuje, da v največji meri upošteva načelo, da so osebni pogledi in prepričanja v ozadju, da postavlja v ospredje profesionalne etične kriterije, standarde, načela, merila. V primeru, da so ta merila odsotna, se morajo zanesti na lastno presojo (Hribar, 2013). Vsebina predstavljenih etičnih kodeksov poveže vodenje z etiko, sprejemanjem poslanstva in prevzemanjem odgovornosti. Te tri elemente lahko umestimo v sklop temeljnih elementov vodenja splošne knjižnice in tako sledimo tudi usmeritvi sodobnega vodenja, kot jo izpostavijo Kovač, Mayer in Jesenko (2004). Ti sodobno vodenje postavijo na temelje medsebojnega zaupanja, ki temelji na etičnem ravnanju vodje. Kdor ni etična osebnost in kdor ne premore pravih moralnih vrednot, po mnenju Prug (2012) ne more biti pravi vodja.

3.4 Slogi vodenja

Na splošno slog vodenja predstavlja značilno ravnanje vodje, ki je sestavljeno iz posamezniku značilnih ravnanj in vzvodov vplivanja. Značilen osebni pristop posameznika je edinstven in je najpogosteje tudi predmet preučevanja in raziskovanja v procesu vodenja, predvsem zaradi želje po odkritju in oblikovanju univerzalnega načina vodenja, ki bi bil vodjem v pomoč pri uspešnem in učinkovitem vodenju podjetij ali ustanov. V nadaljevanju bomo predstavili tri sloge vodenja: transformacijski, transakcijski in avtentični.

Transformacijski slog vodenja pomeni vzajemno spodbujanje vodje in vodenega, vključevanje vodenega v ustvarjanje vizije in procese stalnega spreminjanja tako pri vodji kot pri vodenem (Zadel, 2007).

Za transakcijsko vodenje je značilno sodelovanje med vodjo in vodenim, ki temelji na enostranskem odnosu med vodjo in vodenim. Ta odnos označuje dogovarjanje o materialnih in drugih ugodnostih, ki jih podrejeni doseže, če dela v skladu z navodili ali zahtevami nadrejenega.

Avtentično vodenje se od drugih konceptov vodenja loči med drugim tudi po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, »ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Šele, ko so dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami, lahko sproži sledenje tudi pri drugih zaposlenih.« (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 102)

Raziskovanje slogov vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja. Kot mejnik v razvoju teorij vodenja Rozman in Kovač (2012, str. 363) navajata študijo »treh univerz« v Združenih državah Amerike.

- Študijo na univerzi Iowa je izvajal Kurt Lewin v letih 1938 do 1940. Utemeljil je razliko med avtokratičnim in demokratičnim slogom vodenja ter potrdil ugotovitev, da je vsak slog vodenja boljši kot noben slog vodenja (primer liberalnega sloga vodenja, kjer je skupina prepuščena sama sebi, ta slog vodenja se je v raziskavi pojavil kot splet okoliščin).
- Na državni univerzi v Ohio je leta 1945 vodil študijo Edwin Fleishman. Raziskovalci so na osnovi ugotovitev te študije ustvarili katalog, ki je obsegal devet tipičnih oblik vedenja vodje, v nadaljnji študiji so teh

devet zožili na tri in nato še na dve. Nastala je t. i. dvodimenzionalna teorija (neodvisnost dveh dimenzij), ki je izhodišče t. i. ohajskemu vodstvenemu kvartalu (kombinacija usmerjenosti k sodelavcem in usmerjenosti k nalogam).

- Študijo na michiganski univerzi je leta 1947 vodila Anne Arbor. Ukvarjala se je s povezavo med slogi vodenja in kazalniki učinkovitosti podjetja. Opredelila je dva sloga vodenja: usmerjenost k sodelavcem in njihovem rezultatu ter usmerjenost k delu in njegovim rezultatom.

Ti novi pogledi na vodenje so kasnejše raziskovalce potrdili v prepričanju, da kompleksnosti vodenja ne moremo pojasniti z dvodimenzionalnim slogom vodenja in zanemariti posamezne situacijske dejavnike. Posledica je nastanek situacijske teorije vodenja ter v nadaljevanju interakcijske teorije, ki v ospredje postavlja razmerje vodje in vodenega. Iz tega razmerja izhaja tudi teorija poti in ciljev, ki nas pripelje do transformacijske in transakcijske teorije vodenja, o katerih smo že govorili. Na tej poti preučevanja specifičnih posameznikovih ravnanj so raziskovalci prehajali iz ene skrajnosti v drugo, npr. da so v osredje postavljali nagrado kot glavni motivator, nato skupino ali pa vodenje omejili zgolj na izbrane tehnike dela z ljudmi. Ob tem prehajanju in iskanju opredelitve vodenja skozi daljše časovno obdobje skoraj sedemdesetih let so postavljali trditve in jih nato v kontekstu drugih situacij spreminjali, celoten proces pa je potrdil prepričanje, da je vodenje kompleksen proces, ki ga ni mogoče skržiti le na en opisan način ali slog vodenja (Rozman in Kovač, 2012).

V vseh štirih predstavljenih etičnih kodeksih zasledimo elemente vodenja, ki nas usmerjajo k transformacijskemu vodenju, ki ga v zadnjih desetih letih obravnavajo z nadgradnjami v strokovnih, poljudnih ali znanstvenih razpravah in različnih drugih prispevkih s področja vodenja. Govorimo o nadgradnji transformacijskega vodenja v smeri avtentičnega vodenja. Le-ta se najprej pojavlja v povezavi z učečimi organizacijami³². Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu z lastno osebnostjo, vredno-

³² Učečo se organizacijo je zasnoval Peter Senge. To so organizacije, kjer je omogočeno širjenje znanja z namenom, da dosežejo željen rezultat, v katerih spodbujajo nove vzorce mišljenja, skupinsko delovanje in omogočajo kontinuirano učenje. Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne metode, skupno vizijo in timsko učenje. Proces učenja teče po principu kroga učenja, ki zajema štiri faze: akcija na ravni posameznika, akcija na ravni organizacije, akcija oziroma odziv okolja in prepričanja posameznikov (Cerar, 2011; Korošec, 2008).

tami, prepričanji, ob tem pa širjenje teh vrednot kot vzor zaposlenim v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Kramar, 2010). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 107–108) dodajajo še, da osrednje jedro avtentičnega vodje sestavljajo »samozavest, optimizem, upanje in miselna poštenost.« Pojem avtentičnost (Avolio in Garner, 2005 cv: Dimovski, Penger in Peterlin, 2009) pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej izraža lastno identiteto. Ključno za avtentično vodenje je udejanjanje vedenjskega vzorca, ki gradi na zaupanju in povezuje zavezanost, zadovoljstvo, opolnomočenje in zavzetost. Avtentično vodenje razumemo kot vodenje, ki ponotranji transformacijsko vodenje. Kramar (2010) meni, da bosta v prihodnje zaposlene pri doseganju izjemnih rezultatov spodbujali prav dve temeljni komponenti avtentičnega vodenja: optimizem kot človeška vrlina in občutenje ob delu. Branko (2013) poudari transformacijsko vlogo vodje, ki poskrbi za to, da zaposleni in drugi podrejeni na vseh ravneh sledijo njegovemu iskanju ravnovesja med izvajanjem določenih nalog in ustreznimi medsebojnimi odnosi. Takšno razmišljanje predstavlja premik od transformacijskega vodenja do avtentičnega vodenja, ki je po mnenju Kramar (2010) logična posledica predhodnih usmeritev na področju vodenja, kot sta strateško ravnanje s človeškimi viri in učeča se organizacija.

Vodja, ki uporablja transformacijski način vodenja, institucionalizira kulturo sprememb. V nekaterih okoliščinah, kot jih npr. Godina (2013, str. 3) prepozna v slovenskem političnem in univerzitetnem okolju kot pojave kulture nevidnosti pri nas, po kateri »vsi vedo, kaj je narobe, nihče pa ne stori nič«, ki onemogoča, da bi se človeški potencial prelil v izboljšanje stanja, je ustreznost transformacijskega vodenja pogojena s pozitivnim odnosom do sprememb (Kramar, 2010). Na pomembno vlogo, ki jo ima odnos do sprememb pri razumevanju posameznih dimenzij vodenja, smo opozorili že pri utemeljevanju razlike med vodenjem in upravljanjem. S pozitivnim odnosom do sprememb in s transformacijskim načinom vodenja lahko organizacijo vztrajno usmerjamo k novim načinom razmišljanja in delovanja (Kramar, 2010). Usmerjanje k novim načinom uresničevanja poslanstva v okolju in s tem usmerjanje k novim, drugačnim metodam dela, je ena od ključnih lastnosti splošne knjižnice, ki želi odgovarjati na sodobne izzive. Del tega, kot spodbudo in usmerjenost k novim načinom razmišljanja in spremembam, prinaša tudi strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic za obdobje 2013–2020. Poslanstvo splošne knjižnice je univerzalno in je vezano na uresničevanje potreb okolja in posameznika v okolju. Te potrebe se spreminjajo in

zato je nujno potrebno prilagajanje spremembam, knjižničarji v splošnih knjižnicah pa morajo to zaznati in obvladati. To je sicer splošno veljavno vodilo za knjižnice, a je v sodobnem času potrebno poudarjati nujnost prilagajanja tem spremembam, novim načinom delovanja in razmišljanja (Gornik-Baraga, 2006).

Kramar Zupan (2009) poudari, da je večina raziskav, ki se ukvarja s področjem transformacijskega vodenja, osredotočena na rezultate takšnega načina vodenja, manj ali skoraj nič pa se raziskave ne ukvarjajo s samim procesom transformacijskega vodenja. Zaposleni v knjižnici imajo enak odnos do procesa kot do rezultata, zanje sta pomembna oba. Brez procesa vodenja ni rezultata, vsaj ne dobrega. To vidimo lahko že pri storitvah knjižnic. Tudi za tistimi storitvami, ki jih uporabnik lahko uporablja samostojno, stojijo procesi dela, ki prispevajo h kakovosti storitev³³ in gotovo k temu bistven poudarek prispevajo procesi vodenja.

Nič manj ni zanimiva povezava med poloma akcija in reakcija transformacijskega vodenja, ker sta vedno povezana, če želimo doseči odraz, npr. kakovostne ideje v kakovostni izvedbi. Kramar Zupan (2009) odkriva razmerje med transformacijskim vodjem in njegovim sledilcem, torej tistim, ki ga vodja prepriča, da sledi njegovi zgodbi, hkrati odkriva in opozarja tudi na nabor etičnih in moralnih dejavnikov, ki ločijo pristnega transformacijskega vodjo od tistega, ki se pretvarja. Knjižnična dejavnost kot javna služba zahteva upoštevanje visokih moralnih in etičnih norm, s poudarkom na odgovornosti, ki jo knjižničarji nosijo pri prispevku razvoja lokalnega okolja in osebne rasti posameznikov. Za vzpostavitev smisla v delovnem okolju je nujno, tudi za knjižnico, da zaposleni verjame in zaupa vodji ter sledi njegovim usmeritvam uresničevanja poslanstva. Če tega zaupanja ni, potem je ogroženo uresničevanje programa v lokalnem okolju krajevne knjižnice. Še zlasti je nevarno izvajanje programa v nasprotju od generalne usmeritve uresničevanja poslanstva, podanega v programu osrednje knjižnice. Pri tem ne mislimo na posebnosti, ki jih v krajevno knjižnico prinese specifično okolje, govorimo o splošni naravnosti, ki se odraža tako v organizacijski kulturi knjižnice kot v dostopnosti raznovrstnosti, kakovosti, uporabnosti in veljavnosti knjižnične zbirke in storitev. Zaupanje krepi sprejemanje poslanstva knjižnice, prisotnost vodje se izkazuje z etičnimi in moralnimi dejavniki. Vodje, ki

³³ Knjižničarji demonstrirajo proces javno najbolj učinkovito pri informacijskem opis-menjevanju, kjer uporabniki spoznajo proces razreševanja informacijske potrebe kot uspešno pot do prave informacije in svobodne izbire informacij.

na deklarativni ravni izražajo zaupanje, njihova dejanja pa pripovedujejo drugačno zgodbo, težje uspešno ustvarjajo okolje za zavzete in motivirane zaposlene. Kot primer lahko izpostavimo obiske izposojevališč. Pogoste obiske izposojevališč, pogovore s sodelavci in uporabniki, ki so opravljeni le kot zakonsko predpisan razgovor oziroma seznanitev javnega uslužbenca z oceno njegovega prispevka pri uresničevanju poslanstva, zaposleni lahko razumejejo kot nadzor, nujno dolžnost in manj kot skrb ali zanimanje zanje, za njihov strokovni in osebnostni razvoj ter njihov prispevek k uresničevanju poslanstva.

Kramar Zupan (2009, str. 203) ločuje med voditeljem in vodjo. Voditelja opredeli kot nekoga, ki »navdušuje in je sposoben pritegniti sledilce in iz njih izvabiti najplemenitejše lastnosti in sposobnosti za uresničevanje skupne vizije.« Vodjo opredeli kot nekoga, ki »... vodi sodelavce, da skupaj čim bolj uspešno izvedejo zastavljene cilje združbe.« Na vprašanje, ali je za knjižnico kot javni zavod ustrežnejši vodja ali voditelj, bomo odgovorili s citatom Mathiasa Voelcherta: »Obstajajo ljudje, ki so na vodstvenem položaju, in obstajajo ljudje, ki vodijo. Vodstveni ljudje imajo položaj, ki jim daje moč in avtoriteto. Toda navdihujejo nas ljudje, ki res znajo voditi!« (Juul, 2014, str. 18) Avtor citata se ukvarja z razmerjem med učenci in učitelji, a izpostavi tisto dimenzijo, ki je odločujoča tudi v razmerju med vodjo in podrejenim: odnos. »Ta človek ravna z menoj tako, da bi se jaz moral zdeti samemu sebi nepristen, ampak dobivam od njega nekaj, kar mi omogoča rast.« (Juul, 2014, str. 18) Tiste, ki navdihujejo, ne glede na poimenovanje (npr. vodja, voditelj, šef), opredeljuje spoštovanje do zaposlenih. Označevanje vodij po njihovih sposobnostih, lastnostih in načinih ravnanja razširi definicijo vodje. Zasledimo lahko delitev na formalnega vodjo (tisti z avtoriteto moči) in neformalnega vodjo (tisti z močjo avtoritete), v opredelitvah pa izpostavljajo tudi osebne lastnosti, karizmo in zgled. Vse oznake so ilustracija opisov ravnanja, ki uvrsti vodenje v enega od omenjenih slogov vodenja zaposlenih: transakcijski, transformacijski ali avtentični.

Za vsebinski premik pri ugotavljanju razlik med posameznimi opredelitvami vodje, nanj opozori tudi Zadel (2007), je ključna povezava transformacijskega vodenja z opolnomočenjem zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih pomeni aktivno vključevanje zaposlenih v odločanje, oblikovanje vizije podjetja in uresničevanje zastavljenih ciljev ali programa, ter uvajanje osebne odgovornosti za uresničevanje zaupane naloge. Vprašanje, kakšen slog vodenja, transakcijski ali transformacijski, prevladuje v slovenskih podjetjih, je raziskovalno vprašanje, na katerega je z raziskavo

med 70 posamezniki iz različno velikih podjetij poskušala odgovoriti Škoberne (2010). Rezultati so pokazali, da v slovenskih podjetjih ne prevladujeta eden ali drugi slog, ampak je prisotno njuno prepletanje. Ob tem je zanimiva ugotovitev raziskave, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih neodvisno od velikosti organizacije. Boštjančič (2007) ugotavlja, da vodjevo vedenje ni pomembno povezano z njegovo notranjo motivacijo in da različni slogi vodenja vplivajo na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Uspešnega vodjo opisuje kot osebo, ki je sposobna uporabljati in preklapljati med različnimi slogi vodenja. Odločitev za uporabo posameznega sloga vodenja uporabi na podlagi opazovanja korektne situacije, v kateri se kot vodja znajde. Izpostavi, da je nujen pogoj za takšno vedenje prisotnost čustvene inteligentnosti vodje.

3.4.1 Transformacijski slog vodenja

Teorija transformacijskega vodenja temelji na Maslowovi teoriji motivacije. Prvi, ki je slog vodenja opredelil kot transformacijski ali transakcijski, je bil James MacGregor Burns leta 1978. Menil je, da sta tako vodja kot vodeni v položaju, ko lahko drug drugemu nudita določene stvari. Na tej osnovi je nato leta 1985 Bernard Bass opredelil transformacijsko vodenje kot vodjev vpliv na podrejene (Boštjančič, 2007).

Knjižnice, ki so prostor svobode razmišljanja, ustvarjanja, druženja in povezovanja, so ustrezno okolje za uresničevanje transformacijskega vodenja, opolnomočenja zaposlenih ter spodbujanja njihove zavzetosti. Za uresničevanje poslanstva knjižnice, ki vodi do kakovostne javne službe, potrebujejo preplet elementov, ki usmerjajo knjižničarje k samostojnosti, samozavesti, preseganju pričakovanj, odgovarjanju na potrebe in ne le na želje ter prilagajanju spremembam v okolju in okoliščinam. Med temi elementi zaznamo tiste, ki jih lahko najdemo kot elemente transformacijskega vodenja. Prisotnost transformacijskega vodenja v knjižnicah lahko spoznamo tudi po lastnostih transformacijskega vodenja, ki jih opredelita Bass in Avolio (1993 cv: Zadel, 2007, str. 46):

- *karizma*: vodja predstavlja vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje,
- *inspiracija*: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, pomembne namene izraža enostavno,

- *intelektualna stimulacija*: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov,
- *upoštevanje posameznika*: prisotno je osnovno zanimanje za posameznikov razvoj, posameznika obravnava kot osebnost, uvaja, svetuje.

Transformacijski način vodenja spodbuja zaposlene, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela. Tako se razvija notranja motivacija posameznika in povezovanje uresničevanja ciljev organizacije z osebnimi cilji. Takšno povezavo in posledice te povezave so poimenovali opolno-močenje zaposlenih. V večji meri je uspešnost transformacijskega sloga vodenja opazna v delovnih okoljih, kjer uvajajo pogoste spremembe in kjer je značilno skupinsko delo (Boštjančič, 2007). Knjižnice so takšno okolje. Tu se zaposleni redno srečujejo s spremembami, uresničitev posamezne naloge pa je rezultat skupinskega dela. Likar (2000) ugotavlja, da je delo knjižničarjev še vedno v okviru knjižničarskih načel, uveljavljenih v preteklosti, nadalje pa izpostavi, da so se spremenile vsebine dela in razmere, v katerih delajo zaposleni v knjižnicah, kar je vplivalo na drugačen obseg za delo potrebnih znanj in sposobnosti. Poudari, da je bilo v preteklosti zaposlene v knjižnicah možno motivirati z zunanjimi dejavniki in njihovo delo ocenjevati količinsko, danes pa je po njenem mnenju toliko bolj potrebno poudarjati vpliv notranjih dejavnikov in samomotivacije. Transformacijski slog vodenja vpliva na pojav etičnega ravnanja v organizaciji, opozarja Boštjančič (2007) in ob tem poudarja, da sta to ugotovila že Carlson in Perrewe leta 1995. Na njune ugotovitve Boštjančič veže še pojem socialnega kapitala, ki ga definira »kot številni kooperativni odnosi med socialnimi akterji (ljudmi), ki se odražajo v skupinskih dejanjih. Pojem zajema zaupanje, socialne odnose, organizacijsko pripadnost in moč vpliva.« (Boštjančič, 2007, str. 164)

3.4.2 Transakcijski slog vodenja

Osnova transakcijskega vodenja je teorija izmenjave ali transakcijska teorija (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004). Teorija vodenja razlaga kot menjalni proces, hkrati pa prekinja z razlago vodenja kot enosmerne procesa vplivanja voditelja na vodenega. V primerjavi s transformacijskim slogom vodenja je sodelovanje med vodjo in vodenim pri transakcijskem slogu drugačen proces. Transakcijski proces poteka enosmerno preko

vodjevega vpliva na vodenega. Vodenje kot proces pri tem slogu vodenja temelji na vodjevem dogovarjanju »z zaposlenimi o vseh mogočih materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, katere zaposleni lahko pridobi, če dela v skladu z vodjevimi navodili ali zahtevami.« (Boštjančič, 2007, str. 48) Vodja, ki uporablja transakcijski slog vodenja, uporablja zunanjo motivacijo, deluje skladno s predpisi in navodili in deluje na podlagi (Bass in Avolio, 1993 cv: Boštjančič, 2007, str. 48):

- *nagrajevanja*: pogaja se o nagradah za opravljeno delo, obljublja nagrade za uspeh, daje priznanja za dosežke,
- *vodenja z izjemami (aktivno)*: spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije,
- *vodenja z izjemami (pasivno)*: v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi,
- *vodenja brez vajeti*: odpoveduje se odgovornosti in se izogiba skupinskemu odločanju.

3.4.3 Avtentično vodenje

Ob izstopajočih konceptih vodenja se je v sodobnem času pojavil koncept avtentičnega vodenja. Namenili smo mu posebno poglavje, ker se avtentično vodenje od drugih konceptov vodenja loči med drugim tudi po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, »ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Šele, ko so dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami, lahko sproži sledenje tudi pri drugih zaposlenih.« (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009, str. 102)

Termin avtentičnega vodje je vpeljal Kets de Vries. Avtentičen vodja je tisti, »ki združuje, je vreden zaupanja, deluje na višji ravni čustvene inteligentnosti, bolje razume svoj notranji svet in veliko pozornosti posveča delovnemu okolju.« (Kets de Vries, 2006 cv: Boštjančič, 2007, str. 168) Dimovski, Penger, Peterlin (2009, str. 108) opredelijo avtentične vodje za tiste, ki »vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji.«

Podobno kot vodenje nasploh je bilo tudi avtentično vodenje kot področje raziskovanja in preučevanja deležno različnih interpretacij. Pregled

izbora pomembnejših teorij, ki so vodile do oblikovanja koncepta avtentičnega vodenja, so v slovenskem prostoru predstavili Penger, Dimovski in Peterlin (2009). Med vsemi izpostavljenimi teorijami avtentičnega vodenja v njihovem članku izstopa teorija, ki jo je objavil Bill George. Z raziskavo med vodji iz različnih kultur, družbenih okolij in področij je dokazal, da avtentični vodje nimajo splošnih, univerzalnih značilnosti. Glavna značilnost avtentičnih vodij izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. Postavil je tezo, da se avtentični vodja ne rodi, ampak se izoblikuje z realnimi življenjskimi izkušnjami. Največ doseže, po njegovem mnenju, s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) menijo, da mora sodoben vodja skrbeti tudi za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos znanja in dobrih praks. Po njihovem mnenju je glavni namen takšnih tehnik v tem, da se tako ustvari okolje in priložnost za posameznikovo osebno identifikacijo s smislom in identiteto organizacije.

3.5 Motiviranje zaposlenih

Motivacija zaposlenih je tema, ki je pogosto predmet strokovnih, znanstvenih in poljudnih razprav (npr. Kušar, 2014; Krajnc, 2012; Hari, 2014; Likar, 2000; Mikuletič, 2000; Jordan in Lloyd, 2002). Je sestavni del vodenja, a se znotraj slogov vodenja razkrivajo razlike. Razliko med transformacijskim slogom vodenja in transakcijskim slogom vodenja najdemo tudi v izviru motivacije posameznika. Pri transakcijskem slogu vodenja vodja močnejše nagovarja zunanjo motivacijo zaposlenega (pohvala, denarna nagrada, stimulacija, napredovanje). Transformacijski slog vodenja nagovarja notranjo motivacijo zaposlenega (vsebina dela, strokovni izzivi).

Potrditev, da je transformacijski slog vodenja primernejši za okolje splošne knjižnice, lahko najdemo tudi v pregledu člankov, ki se ukvarjajo z motivacijo slovenskih knjižničarjev. Poglavje o motivaciji najdemo v različnih strokovnih prispevkih, tudi v treh raziskavah, ki smo jih že omenili (Hajrulahovič, 2011; Gornik-Baraga, 2006; Berlot, 2005) ter povezujejo vodenje in motivacijo s splošnimi knjižnicami. Avtorji teh raziskav ugotavljajo, da vodje splošnih knjižnic uporabljajo različne tehnike za motivacijo zaposlenih. Motivirajo jih (Hajrulahovič, 2011) s skupnimi sestanki, izmenjavo mnenj, medsebojnimi dogovori, nagradami v obliki

udeležbe na različnih izobraževanjih, pohvalami za dobro opravljeno delo, priznanimi dodatnimi urami, finančnim priznanjem za povečan obseg dela, spodbujanjem lojalnosti do ustanove³⁴, stalno komunikacijo z zaposlenimi, »prostimi rokami«³⁵ pri oblikovanju vsebine, ki jih zanima, spodbujanjem timskega dela, dodeljevanjem zahtevnejših nalog, spremljanjem dela, z lastnim zgledom, opažanjem njihovega truda in opravljenega dela, usmerjanjem, spodbudo, z dobrim poznavanjem njihovih sposobnosti in s prilagajanjem zadolžitvev.

Načini motiviranja kažejo, da vodje splošnih knjižnic v Sloveniji uporabljajo načine, ki spodbujajo zunanjo motivacijo posameznika in jih lahko umestimo med načine transakcijskega sloga vodenja. Berlot (2005) npr. ugotavlja, da vodje zaposlene motivirajo z nagradami, napredovanjem ter da so vodje kot najpomembnejšo motivacijo za zaposlene prepoznali zunanjo pohvalo (pohvala uporabnikov, stanovskih kolegov, ugled knjižnice in knjižničarskega poklica v širšem okolju). Vodje uporabljajo tudi načine, ki se dotaknejo posameznikove notranje motivacije in so značilni za transformacijski slog vodenja. Tako Gornik-Baraga (2006) ugotavlja, da nadpovprečno dobre zaposlene najbolj motivira sodelovanje pri pomembnih, velikih projektih, ustvarjanje sprememb, prispevek njihovega deleža in da »blestijo«. Likar (2000) med najpomembnejše motivatorje uvrsti zaupanje in samomotivacijo posameznika, ki ju poveže s pomembnimi osebnostnimi lastnostmi: prodornost, samozavest in prizadevnost. Po njenem mnenju so prav te lastnosti usmerjale razvoj knjižničarstva in bibliotekarstva v Sloveniji. Opozori, da je potrebno narediti več za motiviranje sodelavcev in zaposlenih, in ugotavlja, da v večini slovenskih knjižnic vodenja po sodobnih načelih še ni; sledove sodobnega vodenja »opazimo le tu in tam« (Likar, 2000, str. 21).

³⁴ V raziskavi nismo našli odgovora na vprašanje, ki se nam je zastavilo na tem mestu, tj. kako vodje motivirajo zaposlene s spodbujanjem lojalnosti do ustanove.

³⁵ Svobodo izbire določene vsebine programa knjižnične javne službe, predvsem predstavljanja knjižničnega gradiva in vsebine ter oblike prireditev, lahko vodje prepustijo zaposlenim in jih tako vključijo v snovanje in/ali izvajanje programa, v katerega so vpeti tudi s sodelovanjem pri pridobivanju in obdelavi knjižničnega gradiva. V primeru usklajenosti programa knjižnične javne službe in svobode izbire zaposlenega se srečamo s povečano zavzetostjo zaposlenih za uresničevanje programa, ker zaposleni prepoznavajo smisel svojega delovanja in so za njegovo izvedbo tudi visoko motivirani. V primeru, ko je usklajenost odsotna, pa lahko dobimo visoko motiviranega in zavzetega posameznika, ki sledi svobodni izbiri in ne knjižničnemu programu. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001) razlaga besedno zvezo *dal mi je proste roke* s pojasnilom *dovolil mi je, da ravnam po svojem preudarku*.

Vprašanja motiviranosti zaposlenih, ki se v knjižničarski literaturi odpirajo na ravni podrejenih, navadno ne vključujejo ali izpostavljajo vodij. Boštjančič (2007), ki je raziskovala sloge vodenja, kjer je motivacija sestavni del delovanja, je ugotovila, da vodjevo vedenje ni povezano z njegovo notranjo motivacijo. Njeno raziskavo je usmerjalo tudi vprašanje, kakšno vlogo igrajo različni slogi vodenja pri motivaciji zaposlenih. Ugotovila je, da različni slogi vodenja različno vplivajo na motivacijo zaposlenih, tako kot tudi na njihovo pripadnost, delovno učinkovitost in zadovoljstvo. Opozarja, da je motivacija zaposlenih povezana z notranjimi ali zunanjimi dejavniki, zato mora vodja ugotavljati, kaj motivira posameznega zaposlenega, da lahko izbere pravi slog vodenja za različne situacije. V literaturi lahko zasledimo navajanja različnih dejavnikov, ki zaposlene motivirajo, tako s področja notranjih kot s področja zunanjih dejavnikov. Za notranje dejavnike je značilno, da izhajajo iz posameznika samega. Likar (2000) jih imenuje višji dejavniki, in dva, ki ju izpostavi, zaupanje in navdušenje nad delom, sta stvar posameznikove osebnosti. Za zunanje dejavnike je značilno, da so vezani na vzvode iz zunanjega okolja (npr. plača, status, delovne razmere).

Pri spoznavanju motivacije zaposlenih smo se osredotočili na povezavo motivacije z vodenjem, da bi lahko izpostavili načine motivacije tudi za vodje knjižnic, ki ustrezajo ugotovitvam, veljavnim za sodobno vodenje. Gruban (2002, 2013) opozarja, da zaposleni potrebujejo oseben, individualen pristop. Smernice za motivacijo v ospredje postavljajo prenos moči na zaposlene, t. i. opolnomočenje, ta sodobni prijem navajajo tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009), in spodbujanje zavzetosti pri zaposlenih. S prenosom moči ali pristojnosti³⁶ na zaposlene vodja poveča motivacijo za uresničitev zadanih nalog, saj zaposleni sami vplivajo na rezultate dela. Lastno učinkovitost povečujejo z možnostjo, da sami izberejo način dela ter imajo pri tem možnost ustvarjanja in uporabe ustvarjalnih rešitev. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) izpostavijo, da večina zaposlenih pride v organizacijo z namenom delati dobro, prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki že obstaja. Tak način vodenja je primeren tudi za splošne knjižnice, saj so same po sebi okolje, ki spodbuja ustvarjalnost. Opolnomočenje zaposlenih poveča učinek pri delu še zlasti, če ga dopolnjuje zaupanje v vodjo in prepričanje v poslanstvo organizacije.

³⁶ Tukaj gre za nadgradnjo obstoječega sistema delegiranja, ki ga zaposleni lahko razumejo tudi v tem konceptu: jaz mislim (vodja), ti delaj (zaposleni).

Razmišljanje o načinih učinkovitega motiviranja zaposlenih v sodobnem času nas poveže s pojmi: kakovost vodenja, teorija izbire ter vzpostavitev vrednot in zaupanja kot področji vodenja, ki v ospredje postavljajo osebno notranjo motivacijo in se usmerjajo od klasičnih smernic vodenja preko transformacijskega načina vodenja do avtentičnega vodenja.

3.6 Kakovost vodenja

Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 prinaša načela vodenja kakovosti, ki so v svojem bistvu načela kakovostnega vodenja. Temelje filozofije vodenja kakovosti je postavil W. Edwards Deming. Deming je med drugo svetovno vojno pomagal inženirjem in tehničnim strokovnjakom pri izvajanju opravil, kot je bila npr. proizvodnja strelnega orožja. Po vojni se je usmeril v teorijo vodenja, ki jo je zasnoval na načelih kakovosti. Na prvo mesto pri doseganju kakovosti je postavil vodstveno odgovornost. Njegove zamisli o kakovosti so navdušile Japonce. Ti so v petdesetih letih prejšnjega stoletja na izhodišču te komponente doseganja kakovosti razvili sistemski pristop celostnega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management³⁷). Osnova tega pristopa je bil Demingov krog PDCA (Plan/Načrtuj, Do/Izvedi, Check/Preveri, Action/Ukrepaj). Leta 1951 je bila na Japonskem prvič razpisana nagrada za kakovost, poimenovana po W. Edwards Demingu. Leta 1981, ko je bil Deming star 81 let, je bilo njegovo delo priznано tudi v Severni Ameriki. Deming je umrl leta 1993 in velja za očeta gibanja za kakovost.

V sklopu filozofije kakovosti vodenja je Deming izoblikoval 14 univerzalnih točk za vodstvo. Nabor teh točk je poimenoval Sistem poglobljenega znanja – vedenja. Teorija, ki jo mora po mnenju Deminga izpolnjevati vsako vodstvo za izboljševanje učinkovitosti poslovanja, temelji na naslednjih točkah (Malek, Škafar, Vorina, 2009, str. 24–25):

1. Stalno izboljševanje proizvodov in storitev s ciljem, da menedžment³⁸ še postane konkurenčen, obstane na tržišču in si pridobi posel.

³⁷ Najpogosteje se uporablja kratica TQM.

³⁸ V knjigi uporabljamo zapis tega termina v obliki *management*. Različna uporaba zapisa tega termina pri teoretikih in praktikih, ki se ukvarjajo s področjem vodenja, je razvidna tudi iz citatov.

2. Osvojitev nove filozofije kakovosti. Menedžment se mora prebuditi. Zavedati se mora svoje odgovornosti in prevzeti vodenje sprememb.
3. Prekinitev aktivnosti masovnih kontrol v organizacijah predvsem s pravočasno vgradnjo kakovosti.
4. Cena ne sme biti osnovni kriterij za izbor dobavitelja. Poudarek mora biti na dolgoročnih odnosih, ki koristijo vsem zainteresiranim stranem.
5. Stalno izboljševanje proizvodnje in storitev mora biti stalna aktivnost. Doseže se z izboljševanjem kakovosti in učinkovitosti ter stalnim zniževanjem stroškov.
6. Učenje mora biti stalna naloga vseh zaposlenih v organizaciji,
7. Vzpostavitev liderstva v organizaciji.
8. Odprava strahu, da bi vsi zaposleni lahko delali brez obremenitve.
9. Odprava vseh pregrad med sektorji. Vsi zaposleni morajo delati kot tim.
10. Odprava sloganov npr. »Zaustavitev zahtev za nič napak« in podobno.
11. Odprava norm.
12. Odprava zaprek, ki onemogočajo, da se izkažejo sposobni menedžerji in inženirji.
13. Vzpostavitev programov usposabljanja in samoizboljšav.
14. Postavljanje ciljev vsem za osebno spremembo.

Uresničevanje Demingovih 14 točk vodenja je pogojeno z zavezo vodstva, da te točke uresničuje vsak dan. Podobnosti s 14 točkami vodenja lahko najdemo tudi v osmih načelih vodenja kakovosti. Ko govorimo o standardu Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000, govorimo o sistemu vodenja. Vodenje (SIST ISO 9000:2002) je opredeljeno kot sklop koordiniranih aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije. Načela vodenja kakovosti (Preglednica 3) lahko vodji pomagajo oblikovati učinkovit vodstveni pristop, s katerim koordinira temeljne procese in aktivnosti za uresničevanje poslanstva, vizije in ciljev knjižnice. Natančnejši vpogled v zahteve standarda Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 in spremljanje njihovega izvajanja v praksi nam razkrijeta, da sta v ospredju tega standarda notranja organiziranost in področje vodenja.

Preglednica 3: Načela vodenja kakovosti (SIST ISO 9000:2002, str. 5–6)³⁹

1. načelo: Osredotočenost na odjemalce <i>Organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.</i>
2. načelo: Voditeljstvo <i>Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.</i>
3. načelo: Vključenost zaposlenih <i>Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.</i>
4. načelo: Procesni pristop <i>Želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.</i>
5. načelo: Sistemski pristop k vodenju <i>Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.</i>
6. načelo: Nenehno izboljševanje <i>Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije.</i>
7. načelo: Odločanje na podlagi dejstev <i>Učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.</i>
8. načelo: Vzajemno koristni odnosi z dobaviteljem <i>Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.</i>

Fras Popović (2007) izpostavi pomen načel vodenja, ki imajo osrednje mesto v tretji izdaji tega mednarodnega standarda. Kontrolo nadomesti vodenje, odgovornost za doseganje kakovosti se iz izvajalca prenese na vodjo. Ta novost se odraža tudi v osmih načelih vodenja kakovosti, ki predstavljajo dogovor vodilnih o vodenju in so nastala na osnovi raziskave delovanja najboljših vodji v praksi. Razvoj celotne družine standardov ISO 9000:2000 temelji na osmih načelih vodenja kakovosti. Prisotna so na različnih mestih standarda in v različnem obsegu, zato je njihovo »poznavanje predpogoj za pravilno in uspešno uporabo zahtev standarda« (Fras Popović, 2007, povzeto po Novak, 2001, str. 15).

³⁹ Pri branju in razumevanju zahtev standarda nas ne sme zavesti dejstvo, da so nekatere zahteve standarda poimenovane enako kot načela vodenja kakovosti (npr. 0.2 Procesni pristop, 5.2. Osredotočenost na odjemalce in 8.5.1. Nenehno izboljševanje. Načela vodenja kakovosti so vgrajena v vseh pet elementov standarda in v ustreznih zahtevah znotraj njih (Novak, 2001).

Likar ugotavlja, da si sodobnega vodenja knjižnice ne moremo predstavljati brez »vodenja, ki si prizadeva za popolno obvladovanje kakovosti.« (Likar, 2000, str. 15) Celostno obvladovanje kakovosti zahteva predanost in vključenost zaposlenih. Načela vodenja kakovosti, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju tega poglavja, lahko pomagajo vodji v knjižnici oblikovati filozofijo vodenja, ki, kot meni Likar (2000), opogumlja vsakega v knjižnici, da prispeva svoj delež k uresničevanju njenih temeljnih ciljev in sprejme filozofijo kakovosti, ki poudarja nenehno izboljševanje dela za dvig stopnje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov. Odgovor na vprašanje, zakaj povezati načela vodenja kakovosti ter zahteve standarda ISO 9001:2000 z vodenjem, nam ponudijo različni avtorji (npr. Likar, 2000; Fras Popović, 2007, 2008; Podbrežnik in Bojnec, 2013), ki ne zanemarjajo v pojmu knjižnica njene sodobnosti.

Prvo načelo vodenja je osredotočenost na odjemalce⁴⁰: *»organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.«* (SIST ISO 9000:2002, str. 5) Fras Popović (2007) navaja ugotovitve Novaka (2001) o značaju tega načela. To načelo je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev bistveni pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Odjemalci so v jeziku standarda to, kar v jeziku splošne knjižnice knjižničarju predstavljajo izrazi bralec, član, financer, najpogosteje uporabnik. Standard od tistih, ki ga upoštevajo, torej tudi od knjižničarjev, če se odločijo, da bodo pri delu sledili njegovim smernicam, zahteva, da bodo izpolnjevali in spremljali zahteve, pričakovanja, želje in potrebe odjemalcev. Upoštevanje načela lahko vodjem prinese določene prednosti, npr. lažje načrtujejo cilje, usmerjajo izobraževanje zaposlenih, organizirajo dnevne naloge in opredelijo pričakovanja.

Uspešnost in učinkovitost knjižnice pri uresničevanju njenega poslanstva sta odvisna od vodstva. Kot smo že zapisali, sta povezana tudi s tem, kako vodstvo pozna zaposlene v knjižnici. Peter Drucker opozarja, da vodje ne vodijo več delovne sile, ampak vodijo posameznike in poznati jih morajo dovolj dobro, da jih lahko usmerjajo (Drucker, 2004). Ta spoznanja vključuje tudi drugo načelo vodenja kakovosti: *voditeljstvo. Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma*

⁴⁰ Odjemalec je organizacija ali oseba, ki prejme proizvod. Odjemalec je lahko znotraj ali zunaj organizacije. Npr.: potrošnik, klient, končni uporabnik, maloprodaja, koristnik in kupec (SIST ISO 9000:2002).

vključijo v doseganje ciljev organizacije. (SIST ISO 9000:2002, str. 6) Načelo govori o pomembnosti poznavanja spretnosti in znanja vsakega posameznika.

Odgovornost za kakovost v knjižnici nosi vodja, ki z usmerjanjem glavnih procesov vpliva na doseženo raven kakovosti. Deming je učil, da je kakovost le v 15 odstotkih problem zaposlenih, v 85 odstotkih je problem vodstva (Tavčar in Trunk Širca, 2003). Standard Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 s svojimi zahtevami najmočneje posega prav na področje vodenja. Pristop k izpolnjevanju zahtev v največji meri odraža osebne značilnosti vodje, saj standard samo svetuje, kaj naj naredi, ne pa kako. Vodi ga po tehnikah in metodah vodenja, ki jim vodja doda lastno noto. Skupine, ki jih vodi, se med seboj razlikujejo in delujejo po lastnih zakonitosti, saj vsak udeleženec prinese v skupino drugačne osebne lastnosti, želje, interese, potrebe in pričakovanja. »Če trinajst ljudi sedi v krogu, določata naravo skupinskega prostora prav vzdušje in duh sredi skupine, tam, kjer se nič ne dogaja«, pravi Heider (1998, str. 35). Vodja, ki želi vzpostaviti enotnost namena in usmeritve knjižnice, ustvariti in vzdrževati pozitivno in ustvarjalno notranje okolje, oblikuje svoj pristop vodenja tudi na uresničevanju tretjega načela vodenja: *vključenost zaposlenih. Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije. (SIST ISO 9000:2002, str. 6)*

Nedvomno k vključenosti prispeva motivacija, zlasti tista, ki se nasloni na poznavanje potreb, želja, interesov in pričakovanj zaposlenih, in je sestavni del vodenja, ki je bolj ali manj vplivno povezano z doseganjem načrtovanih ciljev knjižnice. Tehtne znanstvene raziskave o vplivu motivacije na delo in uspehe knjižnic nimamo. V literaturi lahko najdemo prispevke na to temo, a nam ne dajo, zaradi neustreznega raziskovalnega vzorca in metodologije, veljavnih rezultatov za posploševanje. Nam pa sporočajo, da problem motivacije in vključenosti zaposlenih v izvajanje poslanstva knjižnice obstaja, pa naj avtorji na osnovi ankete med zaposlenimi ocenjujejo, da je motiviranost zaposlenih premajhna in da bi »lahko bil eden izmed vzrokov premajhne motiviranosti kadrov med drugim tudi to, da se menedžment nasploh premalo ukvarja z motivacijo ljudi« (Gradišar in Češnovar, 1997, str. 83), ali da je, nasprotno, visoka, ko namesto ankete med zaposlenimi za ocenjevanje motiviranosti izberejo pogled na dosežke knjižničarjev skozi čas, kot npr. Likar (2000, str. 8), ki ugotavlja, da so slovenski knjižničarji močno in stalno motivirani, da »kljub temu, da pri poslovanju in vodenju knjižnic v preteklosti niso

uporabljali načel in znanj sodobnega menedžmenta, so bili delavci v knjižnicah vedno in so še danes motivirani za svoje delo.« Prav presežki, ki jih izpostavi Likar (motiviranost posameznikov kot so npr. Matija Čop, Avgust Pirjevec), nam dajo slutiti, kaj vse bi lahko knjižničarji dosegli, če bi bili vsi motivirani za uresničevanje strokovnosti, navedene v poslanstvu knjižnične javne službe. Torej tudi tisti, ki jih Gradišar in Češnovar (1997) ne uvrščata med visoko motivirane, ko izpostavljata, da bi jih motivirali naslednji faktorji po vrsti vpliva: zanimivo delo, dobri sodelavci, samostojnost pri delu, možnost izobraževanja in priznanje za dobro delo, možnost napredovanja, dobri delovni pogoji, možnost osebnega razvoja in na zadnjem, desetem mestu, visoka plača. Kot pravi Likar (2000, str. 8): »Gledano s stališča institucije oziroma stroke je zato zelo pomembno, da so vsi, ki sodelujejo v procesu, visoko motivirani za svoje delo. Delo bo opravljeno bolj kakovostno, uspeh pri delu bo večji, povečalo se bo število uslug, vse to pa posredno prinaša tudi rast institucije oziroma stroke, znotraj katere institucija posluje.«

Problem družbene sprejetosti in statusne uveljavljenosti knjižničarskega poklica in stroke oziroma bibliotekarstva kot profesije lahko povežemo tudi s samopodobo bibliotekarja, njegovim odnosom do dela in poklica, pri čemer se pričakuje, da je »profesionalec, strokovnjak, ki zna spremljati potrebe okolja in možnosti, zna omogočiti in razširiti oboje ter vrednotiti svoje delo preko uporabnikov.« (Novljan, 1997a, str. 46) Urbanija (1995) na osnovi ankete, izvedene med knjižničarji, navaja, da slovenski knjižničarji nizko vrednotijo svoj poklic. Da to ni najbolj spodbudno, ker sta knjižnica in knjižničar v medsebojni soodvisnosti, ugotavlja Kamenik (1972, str. 19): »Kakor se knjižnica reflektira v svojo okolico prek svojih knjižničnih delavcev, tako je podoba bibliotečnega delavca odvisna od institucije, v kateri dela.«

Knjižničarji pri izvajanju knjižničnih storitev največ prispevajo k ustvarjanju podobe in prepoznavnosti knjižnice, če delo opravljajo z veseljem, imajo o svoji knjižnici pozitivno mnenje in se poistovetijo s knjižnico, v kateri so zaposleni, ugotavlja Kovač (2000), hkrati pa tisti, ki so samozavestni ter se doživljajo kompetentne in spoštovane, hitreje napredujejo v primerjavi s tistimi stanovskimi kolegi, ki svojega poklica ne cenijo in ne spoštujejo (Kobal Grum, 2004). Njihova samopodoba in njihov vpliv na družbeno uveljavljen status se lahko okrepi s procesnim pristopom, ki je četrto načelo vodenja kakovosti: *Želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.* (SIST ISO 9000:2002, str. 6) Proces je »skupek med seboj povezanih ali vzajemno

vplivajočih aktivnosti, ki pretvarja vhode v izhode.« (Križman in Novak, 2002, str. 76) Namen procesnega pristopa je izpolnjevanje in hkrati preseganje zahtev uporabnikov, kar velja za vse pristope, ki potekajo v knjižnici oziroma njenih organizacijskih enotah in so neobhodni za uresničevanje njenega namena v okolju. Problem v povezovanju posameznih oddelkov v skupne cilje poslanstva se največkrat pojavi v pretoku informacij, v sodelovanju vodij pri reševanju razvojnih izzivov in pri obvladovanju dnevnih nalog. Slab pretok informacij povzroči, da zaposleni najpogosteje ne vedo, kaj se dogaja v sosednjem oddelku, kakšno delo opravljajo in s kakšnimi težavami ali izzivi se srečujejo. Tako postaja vsaka organizacijska enota vse bolj izolirana, kar vpliva na doseganje ciljev, opravljanje nalog, ki jih ima knjižnica kot celota, na organizacijsko klimo, in knjižničar se ne prepozna kot aktiven del delovne skupnosti, ki uresničuje poslanstvo splošne knjižnice. Takšna slika ni značilna le za knjižnice, pojavlja se tudi v drugih organizacijah.

Procesni pristop ne nastopa samo v vlogi povezovalca organizacijskih enot, ampak je pomemben tudi za sistemski pristop k vodenju: *identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev*. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz aktivnosti, ki se povezujejo v usmerjanje, vplivanje, spodbujanje in spremljanje zaposlenih in okolja, v katerem delujejo (Možina, 2002). Procesni pristop in sistemski pristop k vodenju sta tesno povezana principa vodenja kakovosti. Sistemski pristop v knjižnici vzpostavi vodenje, s katerim doseže vodja, da bo en del, enota, področje ali proces dopolnjeval drugega in z medsebojno vzajemnostjo bosta oba služila knjižnici kot celoti. To pa lahko doseže le, če se zaveda, da sistemski pristop k vodenju pomeni, da mora vzpostaviti svoj sistem vodenja in ga nenehno analizirati.

Sistem vodenja je prepleten iz številnih procesov vodenja, spremljanja in merjenja, kot so: vodenje virov (človeških, finančnih, materialnih), komuniciranje, notranja presoja, vodstveni pregledi in izboljšave. *Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije*, priporoča šesto načelo vodenja kakovosti. Nenehne izboljšave vodjo usmerjajo, da vedno teži k najboljšemu. Najboljše pa lahko doseže prej načrtno kot naključno. Vedeti mora, kaj je za knjižnico in njega kot strokovnega delavca in vodjo strokovnih delavcev najboljše. Standard zahteva merljive cilje, kar pomeni, da si mora vodja tudi »najboljše« prevesti v konkretne cilje, doseže pa jih s pomočjo kroga stalnih izboljšav.

Najboljše lahko v tem kontekstu razumemo na dva načina. Prvi način nam govori o najboljšem, ki nam pomaga, da delo teče tako kot mora. Ta »najboljše« postavlja pred vodjo tudi največji izziv, saj posega v strukturo mišljenja. Ni narobe, če narediš kaj narobe, narobe je, da to opaziš in ne narediš nič, da bi to popravil. Čeprav je vodenje na različnih nivojih in v različnih sklopih tista dejavnost v knjižnici, ki skrbi, da stvari tečejo tako kot morajo, pa je spremljanje tekočih procesov naloga in odgovornost zaposlenih. Prav ta odgovornost zaposlenih pomaga kolektivu na poti k nenehnim izboljšavam. Vse skupaj lahko poteka načrtno ali naključno. Vodja lahko naključno izve za nepravilnosti, ki se pri delu pojavljajo ali pa slučajno dobi kakšne predloge. Če pa načelo nenehnih izboljšav vpelje v vodenje in poskrbi za aktivnosti, ki naključno spremenijo v načrtno, je vodja korak naprej v težnji po najboljšem.

Drugi način pa govori o »najboljšem« v vlogi in poslanstvu knjižnice. Direktorji splošne knjižnice se pri pripravi strateških in operativnih dokumentov opirajo na strokovne podlage, normativne dokumente in na potrebe okolja. Razmerje med strokovnimi podlagami, normativnimi dokumenti in potrebami okolja, ki ga vzpostavijo v strateških listinah, je razvidno iz načinov uresničevanja poslanstva, še najbolj pa iz knjižnične zbirke. Splošna knjižnica je nosilka mnogih informacij, zakladnica znanja, ki bogati in oplemeniti življenje družbe in posameznikov. Kakšna je ta zakladnica znanja in kakšna je vrednost knjižnice, je v največji meri odvisno od njene knjižnične zbirke (Novljan, 1997b, 2001). Hkrati pa knjižnična zbirka lahko razkrije tisto kategorijo, ki prevladuje na poti k uresničevanju »najboljšega«. To so lahko strokovne podlage, normativne zahteve ali potrebe okolja⁴¹. Načelo nenehnih izboljšav pomeni sposobnost prilagajanja novim razmeram, sklepanja kompromisov in dopuščanja vedno novih možnosti za uresničevanje zastavljenih ciljev. Vodilo načela je svoboda mišljenja in strpnost, dopuščanje različnih pogledov na isto stvar in različnih poti za doseg skupnega zastavljenega cilja v strateških dokumentih (Fras Popović, 2007).

Učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij je sedmo načelo vodenja kakovosti, ki v ospredje postavlja odločanje na podlagi

⁴¹ Novljan (2005) ugotavlja, da delo knjižnic večinoma prispeva k bralni kulturi na ravni sprostivne in splošnega (priročniškega) izobraževanja. Knjižnice so sicer aktiven dejavnik bralne kulture, a vzdržujejo pismenost na prenizki ravni, saj z dostopnostjo informacij, knjižničnega gradiva in storitev ne prispevajo dovolj k njenemu razvoju in s tem drugačni bralni kulturi.

dejstev in je tesno povezano z načelom nenehnih izboljšav. Pri sprejemanju odločitev morajo vodje podatke kombinirati z izkušnjami in intuicijo. Pri zbiranju podatkov imajo knjižničarji sicer dolgoletno tradicijo, a kljub temu je zbiranje podatkov, kot smo že videli v prikazu podobe uresničevanja poslanstva splošne knjižnice v našem prostoru (glej Poglavje 2), še zmeraj lahko problem, tako v zbiranju kot pri uporabi, na kar opozarjajo tudi Ambrožič (1997, 2000a, 2000b), Novljan (1997b, 2010) in Kodrič-Dačić (2004, 2014). Razmišljanje o bližnji ali daljni prihodnosti je bolj konstruktivno, če je povezano s podatki, ki prikazujejo dosežke o delovanju knjižnice (npr. področje izposoje, nabave, obdelave, prireditve itd), še zlasti, ko številke povežemo s cilji poslanstva knjižnice. Pogosto jih vodje knjižnic uporabijo za dokazovanje uspešnosti ter učinkovitosti delovanja knjižnice, kot dokaz ali argument za pridobivanje finančnih sredstev, izboljšanje delovnih pogojev in povečanje kadrovskih virov (Novljan, 1997b).

Tako kot preostala načela, tudi načelo: *organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti*, opozarja vodjo na vzajemne koristi dobrega odnosa z dobavitelji. To zadnje načelo lahko označimo kot povezovalno nit vseh načel vodenja kakovosti, saj vodjo opozarja na vodenje knjižnice za udejanjanje poslanstva, ki se lahko dobro opravlja, ko je v dejavnost knjižnice vključen tudi njen potencialni in dejanski uporabnik.

Fras Popović (2007) ugotavlja, da so načela vodenja že prisotna v poslovanju slovenskih splošnih knjižnic. Prepoznamo jih lahko v strokovnih priporočilih, normativnih dokumentih in strokovnih prispevkih, npr. osredotočenost na odjemalca – uporabnika, vključenost zaposlenih v odločanje, nenehne izboljšave storitev in ponudbe, odločanje na podlagi dejstev. Omenjena načela kakovostnega vodenja so del knjižničarske preteklosti, hkrati pa tudi del knjižničarske sedanjosti. Izziv za prihodnost, meni Fras Popović (2007), ostaja težnja za sistematični pristop uporabe teh načel v praksi, kakršnega priporoča in omogoča uporaba standarda. Predvidevamo, da jih je vodstvo treh slovenskih splošnih knjižnic, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, in to v širši javnosti potrjujejo s certifikatom kakovosti, Mariborska knjižnica, Matična knjižnica Kamnik in Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto, ponotranjilo, in jih uporablja v sklopu sistematičnega pristopa zagotavljanja kakovostne storitve.

3.7 Kontrolna teorija ali teorija izbire

Gospodarska kriza, ki zaznamuje obdobje od leta 2008 do danes, ustvarja pogoje, ki vodje splošnih knjižnic, ob spodbudah teorije, intenzivneje usmerjajo k vodenju s pomočjo notranje motivacije zaposlenih. Varčevalni ukrepi katerekoli vladne garniture v Sloveniji so v tem obdobju v največji meri posegali prav na materialne motivatorje. Zamrznitev napredovanj v plačnih razredih ter napredovanj v nazive v tistih dejavnostih, kjer višji strokovni nazivi pomenijo tudi višjo plačo, zamrznitev izplačila delovne uspešnosti in zniževanje plačila za delo so ukrepi, ki so lahko spodbuda za vodje, da se pri vodenju zaposlenih usmerijo od zunanje k notranji motivaciji. V prvi vrsti so te družbene okoliščine spodbuda, da svoje znanje o motivaciji zaposlenih poglobijo. »Vodilni delavci v organizacijah, kjer so delovna mesta zagotovljena, recimo v državnih ustanovah, morajo ponuditi delavcem psihična zadovoljstva, če hočejo, da bodo dobro delali. Mnogi vladni uslužbenci imajo zajamčeno preživetje že s tem, da pridejo v službo in opravijo minimalno delo.« (Glasser, 1995, str. 67)

William Glasser, ki je avtor kontrolne teorije, je v prizadevanju za vzpostavitev učinkovitega načina vodenja povezal kontrolno teorijo in Demingovo teorijo kakovostnega vodenja. Deming je v teoriji kakovostnega vodenja, ki jo je predstavil v 14 točkah, tesno sledil kontrolni teoriji, ne da bi jo poznal, zapiše Glasser (1995). Deloval je po načelih te teorije, še preden je bila oblikovana. Prvič je Glasser kontrolno teorijo predstavil leta 1984 v knjigi z naslovom *Kontrolna teorija*, in sicer tako, da je postala uporabna v vsakdanjem življenju in v delovnem okolju. Njeno bistvo je strnil v stavku: »Nikogar ne morete prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. Lahko ga samo naučite boljše metode in ga opogumljate, da jo preizkusi.« (Glasser, 1995, str. 60) Sami izbiramo, kaj bomo delali in sami izbiramo vedenje, s katerim bomo uresničevali zadane naloge, kar je bistvo tudi kakovostnega vodenja. Definicija kontrolne teorije v središče postavlja naslednjo misel: vsi hočemo imeti občutek, da nadzorujemo, torej kontroliramo tisto, kar smo si izbrali za delo, in se odločili, da temu namenimo več svoje energije. Zato se ta teorija imenuje kontrolna teorija ali teorija izbire. Je pa pričakovano povezana s kakovostjo.

Z opredelitvijo kakovosti je podobno kot z opredelitvijo vodenja. Najdemo lahko veliko definicij, težko pa bomo našli takšno, s katero se bomo vsi strinjali (Glasser, 1995). Zanj je pri sprejemanju definicije kakovosti pomembno, da »vsak od nas vedno ve, kaj je kakovostno zanj« (Glasser,

1995, str. 30). Ta opredelitev kakovosti se v največji meri pokaže prav pri uresničevanju storitev. Nobeno navodilo ne more zajeti vseh postopkov, ki pripeljejo do kakovostne izvedbe storitve, saj je ta v največji meri odvisna od tega, kako storitev posameznik izpelje. Izpeljava se tesno povezuje s sprejetjem pri uporabniku, ki je usklajeno z njegovim poznavanjem knjižnice in pričakovanji, bodisi pozitivno ali negativno. Ustvarja lahko zaupanje pri njem, ki se razvije v navado, in lahko povzroči celo reakcijo dvoma, ko npr. uporabnik ne naleti na »svojega« knjižničarja. Predvidevanja, da vse knjižničarje ene knjižnice usmerjajo enotna navodila, so sicer prava, ravnanja pa se lahko, še zlasti z vidika uporabnikovega dožemanja in pričakovanj, razlikujejo. Npr. načelno vztrajanje pri pravih kljub poznavanju uporabnika in njegovih ključnih identifikacijskih podatkih (npr. ime, priimek, naslov, morda celo rojstni datum) je sicer knjižničarjeva strokovna pravica, a lahko deluje kot birokratski odziv na prošnjo uporabnika, da se mu izposodi knjižnično gradivo ob vrnitvi izposojenega, kljub temu da je doma pozabil člansko izkaznico. Knjižničar bo sam izbral kakovost storitve in odziv pri uporabniku.

Glasser (1995) loči šefa in managerja (Preglednica 4) ter loči ukazovalno ali šefovsko vodenje in managersko vodenje. Razliko med šefom in managerjem predstavi v uporabi dveh postopkov kontrolne teorije pri doseganju kakovosti. Manager pri doseganju kakovosti redno uporablja dva postopka, ki sta šefom bolj ali manj tuja (Glasser, 1995, str. 17):

1. Spozna, kaj kakovost v resnici je, o njej pouči vse delavce v organizaciji in nato pazljivo prisluhne vsakemu delavcu, ki ima zamisel, kako bi kakovost še izboljšal.
2. Vse delavce v organizaciji vodi tako, da bodo razumeli, da je v njihovo dobro, če delajo kar najbolj kakovostno.

Razliko med šefovskim in managerskim vodenjem lahko razberemo tudi v značilnosti, ki jih Glasser prisoja šefovskemu vodenju (Glasser, 1995, str. 24):

1. Šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti naloga opravljena. To navadno stori, ne da bi se posvetoval z delavci. Delavec se mora prilagoditi delu po šefovem načinu. V nasprotnem primeru nosi delavec posledice, ki jih določi šef.
2. Šef navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, in jih le redko vpraša za mnenje, kako bi bilo lahko bolje narejeno.

3. Šef ali kdo, ki ga šef določi, nadzira delo. Ker šef ne pritegne delavcev k temu ocenjevanju, delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno. Redko pomislijo, ali pa morda sploh ne, kaj je potrebno za kakovost.
4. Če se delavci uprejo, delajo to na različne načine, vsi načini pa prizadenejo kakovost dela, šef navadno uporabi prisilo in jih s tem skuša pripraviti do ubogljivosti. Ustvarja delovno ozračje nasprotij med delavci in šefom, kar ustreza šefovem prepričanju, da so ta nasprotja naravna danost v delovnem okolju.

V primerjavi z ukazovalnim ali šefovskim vodenjem, kot poimenuje Glasser (1995) tisto ravnanje nadrejenih, ki vsebuje kritiko in prisilo, izčrpava energijo, ki bi jo lahko uporabili pri delu ter temelji na psihologiji dražljaja in odziva, pa vodenje za kakovost ali managersko vodenje temelji na zaupanju, sodelovanju in prevzemanju odgovornosti. Tako šefovsko kot managersko vodenje zaznamujejo štirje značilni elementi ravnanja vodje (Glasser, 1995, str. 27):

1. Manager pritegne delavce k stalni odprti razpravi. Delavce ne le poslušaja, ampak jih tudi opogumlja k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti.
2. Manager (ali nekdo, ki ga manager določi) nazorno pokaže, kako naj delo poteka, tako da je delavec natanko seznanjen s pričakovanji managerja. Manager si prizadeva, da bi pri delavcih povečal občutek, da delo obvladajo.
3. Manager odpravi nadzor, nadzorovanje in nadzornike. Delavce uči in spodbuja, da sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela. Pri tem je ključno delavčevo razumevanje, da ve veliko o opravljenem delu, praviloma zmeraj več kot kdorkoli drugi.
4. Manager nenehno uči delavce, da so stalne izboljšave bistvo kakovosti. Verjame in ponazarja prepričanje, da je njegova glavna naloga v tem, da delavcem olajša njihovo delo. To po Glasserju pomeni, da manager dela vse, kar more, da delavce oskrbi z najboljšimi viri za opravljanje zadane naloge (npr. prostori, delovnimi materiali), pri tem ima posebno mesto skrb za delovno ozračje, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci in vodji.

Vodenje za kakovost ali managersko vodenje ni teorija, ki bi jo lahko uporabili le v posameznih delih ali v trenutkih, ko bi se nam zazdelo primerno. Še posebej je ne moremo uporabiti po delih, opozori Kern

(2014). Za doseganje učinkov je nujno, da jo spoznamo, ponotranjimo in da postane način našega življenja, kar pojasnjuje tudi avtor teorije (Glasser, 1995, str. 60): »Ljudje ne morejo prakticirati nečesa tako novega, kot je kakovostno vodenje, ne da bi poznali teorijo, ki to pojasnjuje.« Zato moramo poznati povezavo med petimi pogoji za kakovost in petimi temeljnimi človeškimi potrebami.

Preglednica 4: Primerjava temeljnih značilnosti med šefovskim in managerskim vodenjem po Glasserju (1995)

ukazovalno ali šefovsko vodenje	vodenje ali managersko vodenja
določi	pritegne (sodelovanje)
pove, ne pa tudi pokaže	pokaže
delo nadzoruje nekdo drug, tretja oseba	samokontrola in samoocenjevanje
prisila za ubogljivost (ozračje nasprotovanja)	stalne izboljšave so bistvo kakovosti, brez prisile in nestrpnosti med delavci in vodji

Pet pogojev za kakovost je Glasser postavil na osnovi Demingovih štirinajstih točk za kakovostno vodenje in temeljijo na kontrolni teoriji. Ti pogoji so: delovno okolje, vzpostavitev smisla pri opravljanju dela, pričakovanja, ocenjevanje dela in počutje. Prvi pogoj za kakovost v ospredje postavlja zaupanje v delovnem okolju. »Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Zaposleni morajo zaupati managerjem.« (Glasser, 1995, str. 32) Glasser zaupanje razlaga »kot prepričanje, da te oseba, ki ji zaupaš, ne le ne bo prizadela, ampak si bo vedno prizadevala za tvojo blaginjo.« (1995, str. 60) Drugi pogoj za kakovost poveže koristnost in smiselnost pri zadanih delovnih nalogah. Zaposleni bi morali vedno prejeti le smiselne zaposlitve in vodje bi jih morali opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Manager je odgovoren, da delavcu zadano nalogo razloži tako, da bo zaposleni v razumnem času lahko opazil njeno koristnost.

V tretjem pogoju izpostavi pričakovanja za kakovost, in sicer, da je kakovost rezultat najboljših prizadevanj vodstva in zaposlenih. Četrtemu pogoj za kakovost umakne vrednotenje drugih in pri opravljenem delu vzpostavi samopresojo. »Kakovostno delo ni nikoli rezultat ocenjevanja drugih, zmeraj je rezultat samopresoje in nenehnega izboljševanja.« (Glasser, 1995, str. 34) Manager pomaga zaposlenim, da se naučijo sami nenehno presojati svoje delo. Opogumlja jih, da na osnovi samopresoje izboljšajo kakovost opravljenega dela. Ta pogoj za kakovost v največji meri odstopa od utečenih načinov vodenja in tradicionalnega pojmovanja

razmerja vodja zaposleni na točki ocenjevanje zadanega dela, čeprav močno vpliva na razvitje počutja pri zaposlenih.

Pomen počutja je v okolju delovnih organizacij v utečenem konceptu vodenja pogosto podcenjen. Utečen koncept vodenja Glasser povezuje s tremi pristopi vrednotenja: teorija dražljaja in odziva, psihologija korenček in palica in zdrava pamet. Pomen občutkov in čustev v delovnem okolju so izpostavile tudi razprave o čustveni inteligenci (Goleman, 2001) in socialni inteligenci (Goleman, 2010). Peti pogoj za kakovost nas postavi pred trditev, da se ob kakovostno opravljenem delu vedno dobro počutimo. Dobro počutje je močna spodbuda za zaposlene, da še najprej delajo kakovostno, če se ob opravljenem delu počutijo dobro (element dobrega počutja). V največji meri predstavlja premik od zunanje motivacije k notranji motivaciji in nas usmeri k petim temeljnim človeškim potrebam. Izpolnjevanje temeljnih potreb je cilj našega življenja, pravi Glasser (1995). Čustva in občutki so pomembni zato, ker je to, kako se počutimo »najbolj natančna informacija o tem, ali imamo svoje življenje pod nadzorom ali ne.« (Glasser, 1995, str. 69).

Glasser (1995, str. 63) domneva, da nas pet temeljnih človeških potreb »prisili, da si v zadostni meri prizadevamo za preživetje, ljubezen in pripadnost, moč ali priznanje, svobodo, zabavo.« Od teh so štiri temeljne človeške potrebe psihološke narave in ena fiziološka, potreba po preživetju, torej po hrani, zavetju, zaščiti. Glasser pravi, da tudi slednja, ki sicer ni pomembna v delovnem okolju, opozarja vodje z vidika kakovostnega vodenja in doseganja kakovostnih storitev, da »če hočemo kakovost, moramo strukturirati delo tako, da bo zadovoljevalo mnogo več kot le preživetje.« (Glasser, 1995, str. 67) Zaposleni imajo potrebo po preživetju zadovoljeno že s tem, da imajo službo, zaradi tega pa v delovni proces ne bodo prispevali več kot je potrebno.

Kakovostno vodenje zato gradi na štirih psiholoških potrebah. Uresničevanje teh potreb pomeni večjo kakovost opravljenega dela, saj hkrati pomeni večjo čustveno zavzetost zaposlenih. Potrebo po pripadnosti lahko vodstvo pri zaposlenih uresniči z osebno skrbjo za zaposlene, vsekakor pa je to potreba, ki jo je pri zaposlenih najtežje zadovoljiti oziroma vzpostaviti. Potreba po moči je v največji meri povezana s pogoji za kakovost. Vodja lahko potrebo po moči pri zaposlenih uresniči s spodbujanjem sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju delovnih nalog, s spodbujanjem odprtega dialoga, ki krepi prispevek zaposlenih (ideje, predlogi za izboljšave in uresničevanje), s spodbujanjem, da sami ovrednotijo svoje

opravljeno delo, ter z dodeljevanjem koristnih zaposlitev, torej takšnih, v katerih zaposleni vidijo smisel in možnost samouresničitve. Potreba po svobodi se v delovnem okolju v največji meri uresniči v odprtem, strpnem dialogu, ki ga odlikuje svobodno izražanje. Potreba po zabavi se v največji meri kaže pri učenju ali pridobivanju novih znanj ter pri opravljanju delovnih nalog. »Bolj ko lahko manager prepleta učenje in smeh v procesu poučevanja delavcev, kako bi lahko izboljšali svoje delo, kakovostneje bodo delali.« (Glasser, 1995, str. 66)

3.8 Organizacijska kultura za vzpostavitev vrednot in zaupanja

Vrednote so zelo osebni in hkrati zelo družbeni sistemi življenjskih usmeritev (Nastran Ule, 2013). Nastran Ule meni, da se osebnemu vrednostnemu sistemu čutimo osebno zavezani. Družbene sisteme vrednot, njihovo vsebino in moč v veliki meri po njenem mnenju »določajo prevladujoče družbene ideologije, s katerimi poskušajo oblastne strukture usmerjati mišljenje in delovanje ljudi, ko jim narekujejo, kaj naj jim bo pomembno, vredno, zaželeno. Ti družbeni sistemi vrednot so lahko odprti, vključujoči, lahko so le neki okvirni etični družbeni kodeksi. Lahko pa so zelo normativni, usmerjevalni, celo prisilni, na primer ko različni ideološki ali verski sistemi po vsej sili poskušajo ljudem vsiliti svoj izbor vrednot.« (Nastran Ule, 2013, str. 90) Vrednote, ki jih oblikuje splošno sprejeto poslanstvo splošnih knjižnic, se naj ne bi podrejale tistim družbenim vrednotam, ki bi ovirale uresničevati demokratično poslanstvo splošnih knjižnic.

Etična pravila, ki jih v knjižničarski strokovni prostor prinašajo mednarodni etični kodeksi, Etični kodeks slovenskih knjižničarjev, Kodeks etike javnih uslužbencev in Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, vnašajo v organizacijsko kulturo splošnih knjižnic vrednote, ki, kot smo spoznali v prejšnjem poglavju, niso v nasprotju z nalogami splošnih knjižnic. So priporočila, ki jih knjižnice po potrebi in lastni izbiri lahko posvojijo in zapišejo v svoje dokumente. A navadno vrednote, ki jih podpira vodja knjižnice, formalne ali neformalne, postanejo sestavni del organizacijske kulture knjižnice. Mayer (2004) opredeljuje etiko kot sestavni del stroke. Meni, da etična načela dajejo stroki pristojnost in verodostojnost, kar

strokovnjake usmerja v bistvo njihovega dela. Vodja je po njegovem odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike, upoštevati mora tudi načela poslovne etike.

Osebne vrednote izbere posameznik, izoblikuje jih z osebnim razvojem in skozi osebno zgodovino. Organizacijske vrednote opredeli organizacija in so del vsake organizacijske kulture, v katero sodijo tudi neizražene ali nezapisane vrednote. Organizacijske vrednote so pomemben povezovalni element med organizacijo, vodstvom in zaposlenimi. Vplivajo na okolje organizacije in se prenašajo na uporabnike storitev te organizacije. So motivator in tudi regulator. Namenjene so usmerjanju stališč, mnenj in vedenj, sporočajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj se sme in česa se v organizaciji ne sme početi. Posamezniku v instituciji pomagajo razumeti, zakaj določene stvari počne na določen način (Boštjančič, 2007). Prepoznane so kot pomemben element, ki vodi pomaga pri vodenju zaposlenih pri uresničevanju ciljev in poslanstva organizacije. Raziskava Boštjančič ni potrdila povezanosti organizacijskih vrednot z zadovoljstvom, motivacijo, učinkovitostjo in pripadnostjo zaposlenih (2007), navaja pa, da smo v Sloveniji leta 1999 med prve štiri vrednote prištevali odločnost, samostojnost, nesebičnost in odgovornost; torej tiste vrednote, ki niso v nasprotju s teorijo vpliva vrednot pri uresničevanju ciljev organizacije. Rezultat si lahko osvetlimo tudi z ugotovitvami Gruban (2003), da ima 80 odstotkov organizacij, vključenih v raziskavo, opredeljene organizacijske vrednote, a večina teh ima tudi problem, ki se kaže v ravnanju vodstva. Vodstvo vrednote opredeli, zapiše, opiše in potrdi, a se jih ne drži. Ker zaposleni nimajo ustreznega zgleda, po katerem naj bi upoštevali opredeljene vrednote, Gruban (2003) ugotavlja, da kar 95 odstotkov zaposlenih organizacijskih vrednot ne jemlje resno.

Gruban (2013) opozarja na pomen organizacijske kulture pri vzpostavljanju uspešnega poslovnega okolja, ki se odlikuje tudi v uporabnikovem zadovoljstvu. Večina vodij se preveč ukvarja z organizacijsko klimo, ki je posledica in ne vzrok. Vzrok je organizacijska kultura in zato je skrb za organizacijsko kulturo primarna naloga vodje (Gruban, 2013). Mullins in Linehan (2005) v obsežni raziskavi, ki sta jo izvedla med 30 vodji knjižnic in je bila tematsko širše zasnovana, saj je raziskovala različne vidike organizacije vodenja, opozarjata na pomembno vlogo organizacijske kulture v splošni knjižnici in njeno spreminjanje. Rezultati njune raziskave so pokazali, da sta se le dve tretjini anketirancev strinjali, da je vodja tisti, ki določa organizacijsko kulturo. Ena tretjina je vodstvo izpostavila kot le enega od dejavnikov, ki oblikuje organizacijsko kulturo v podjetju.

3.9 Formalni pogoji za vodenje splošnih knjižnic

Boštjančič (2007, str. 165) v zaključku raziskave o vplivu vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih opredeli poslanstvo vodje, in ugotavlja, »da bi vodja postal uspešen, mora ustrezno usposobiti posameznike, najti sebi podrejene vodstvene delavce ali druge zaposlene. Vsi morajo postati učinkoviti, da bodo lahko kakovostno zadovoljevali svoje potrebe in spoznali, da je v njihovem interesu usklajevati zadovoljevanje tako lastnih kot vodjevih ali potreb lastnikov podjetja. Pričakovanja o sodobnem vodju so velika. Razumeti mora, katere so ključne potrebe za posameznika. Zavedati se mora svojih lastnih potreb. Poznati mora potrebe lastnikov podjetja in svojih nadrejenih. Usklajevati mora zadovoljevanje svojih in potreb podrejenih z uresničevanjem organizacijskih ciljev. Motivirati in usposobiti mora zaposlene, ki morajo uvideti, da je v njihovem interesu delati veliko in dobro.«

Če smo v prejšnjih poglavjih izpostavljali različne dimenzije vodenja, ljubezen in spoštovanje do ljudi, ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja razumevanje dela kot igro, zavzetost in samoumevno prilagajanje spremembam (Gruban, 2002), odgovorno in etično sprejemanje odločitev (Hribar, 2013), pa dodajmo še talent za vodenje (Purg, 2012). Za uresničevanje poslanstva javne službe pa moramo izrisati še pomembnost formalnih okvirjev, ki jih določi država, v primeru splošnih knjižnic tudi lokalna skupnost, in strokovnih okvirjev, ki jih določi stroka ter so zagotovilo za vsebinsko kakovost javne službe, in etično moralnih okvirjev, ki jih v izvajanje javne službe prinese vsak posameznik na določenem delovnem mestu ob upoštevanju strokovnih etičnih vodil.

S kombinacijo teh treh okvirjev in naborom osebnih izkušenj ali lastnosti posameznikov so postavljeni kriteriji tudi za izbor kandidata za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice. Z oblikovanjem enotnih kriterijev lahko zagotovimo dobro vodenje javne službe in uveljavitev tega dobrega v vseh okoljih ter enotno strokovno izhodišče za vodenje javne službe in vrednotenje vodenja. Splošne knjižnice so javni zavodi na področju kulture, zato za vodenje teh institucij veljajo določila Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00, 127/06), Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (Uradni list RS, št. 77/07, 56/08, 4/10, 20/11 in 111/13), Nacionalni program za kulturo 2014–2017 (2013), ustanovni akti posameznih knjižnic, Zakon o javnih uslužbencih (2001) in Zakon o knjižničarstvu (2001).

Zakon o zavodih v drugem poglavju, ki nosi naslov *Direktor* (31. do 39. člen) opredeljuje odgovornosti in pristojnosti direktorja, postopek izbire in imenovanja direktorja, mandat direktorja in postopek razrešitve direktorja. Določa, da direktor ob poslovnem delu vodi tudi strokovno delo zavoda (31. člen), če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi glede na naravo dejavnosti in obseg dela na poslovodni funkciji določeno, da sta poslovodna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela zavoda ločeni. Zakon ne določa pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja, saj to odgovornost prenese na področne zakone ali/in akte o ustanovitvi javnega zavoda, statute ali pravila zavoda (33. člen). Zakon ne omejuje števila mandatov, ki jih lahko posameznik opravi na delovnem mestu v enem javnem zavodu, je pa to določilo pogosto predmet javne razprave (npr. Opara Krašovec, 2014). V nadaljevanju Zakon (od 40. do 42. člena) določa postopke izbire, imenovanja in razrešitve strokovnega vodje knjižnice, v kolikor to ni direktor.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07, 56/08, 4/10, 20/11 in 111/13) v poglavju z naslovom *Posebne določbe za vodenje in upravljanje* (od 32. do 42. člena) opredeljuje funkcijo direktorja, skrb, odgovornost in naloge direktorja, imenovanje in razrešitev direktorja. Pri imenovanju direktorja (36. člen) navaja pogoj strokovnosti in vodstvenih sposobnosti z navedbo, da je za direktorja lahko imenovan, kdor strokovno pozna področje dela javnega zavoda in ima vodstvene sposobnosti. V primeru, da ima javni zavod v skladu z drugim odstavkom 33. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture za vodenje strokovnega dela pomočnika direktorja, je lahko za direktorja javnega zavoda imenovan tudi, kdor ima le vodstvene izkušnje, brez poznavanja strokovnega področja. V 39. členu predpisuje, da uradni dokument o ustanovitvi javnega zavoda podrobneje določi pogoje, ki jih mora izpolnjevati.

Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00, 127/06) pri vodenju javnih zavodov loči med direktorjem javnega zavoda (od 31. do 39. člena) in strokovnim vodjem zavoda (od 40. do 42. člen). Direktor vodi strokovno delo zavoda in je odgovoren za strokovnost dela v zavodu, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi glede na naravo dejavnosti in obseg dela na poslovodni funkciji določeno, da sta poslovodna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela zavoda ločeni. Razmejitev med direktorjem kot poslovno funkcijo in strokovnim vodjem javnega zavoda zakon prepušča področnim zakonom ali ustanovnim aktom javnega zavoda, kar ustvarja možnost prilagajanja specifičnim zahtevam posameznega

strokovnega področja, hkrati to pomeni tudi možnost oblikovanja različnih kriterijev znotraj ene javne službe.

Uresničevanje določila Zakona o zavodih in Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture prepoznavamo v področnem zakonu (Zakon o knjižničarstvu) in ustanovnih aktih posameznih javnih zavodih (knjižnice). Zakon o zavodih (33. člen) prepušča področnim zakonom in/ali ustanovnim aktom oblikovanje kriterijev za zasedbo delovnega mesta direktorja ali/in strokovnega vodje. Zakon o knjižničarstvu (2001) kot področni zakon, se dotakne le enega javnega zavoda, to je splošna knjižnica, kljub temu da bi lahko glede na določila Zakona o zavodih in Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo pričakovali opredelitev pogojev za zasedbo delovnega mesta vsaj za direktorja nacionalne knjižnice, če že prepušča določitev kriterijev za zasedbo delovnega mesta vodje visokošolske, specialne in šolske knjižnice primarnim področjem njihovega delovanja. Zakon o knjižničarstvu, podobno kot Zakon o zavodih in Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture, določa, da je lahko za direktorja imenovan, kdor izpolnjuje pogoje, ki so določeni z aktom o ustanovitvi (17. člen), ki jih pripravi in sprejme ustanovitelj v soglasju s soustanovitelji zavoda.

V okviru priprav na raziskavo, opisano v Poglavju 4, smo pregledali kakšne pogoje postavljajo ustanovitelji za vodje knjižnic, ki imajo dodatne naloge, s katerimi vplivajo na razvoj drugih knjižnic v knjižničnem sistemu. Ustanovni akti desetih osrednjih območnih knjižnic so nam ponudili vpogled v raznolikost pogojev, ki jih lokalna skupnost postavlja za delovno mesto direktorja splošne knjižnice, ob tem, da so to javni zavodi, ki imajo skladno s predpisi na državni ravni naloge, ki presegajo lokalne okvire in skrbijo za strokovni razvoj knjižnic na njihovem regionalnem območju. Med desetimi osrednjimi območnimi knjižnicami smo morali izpustiti eno, saj ne omogoča javnega dostopa do dokumenta, ki opredeljuje pogoje za zasedbo delovnega mesta direktorja ali/in strokovnega vodje knjižnice.

Za primerjavo smo v pregled dokumentov vključili še ustanovne akte treh knjižnic, ki so pomembne kreatorke in nosilke vsebin knjižnične javne službe in zasedajo pomembno mesto v razvoju knjižničnega sistema: Narodno in univerzitetno knjižnico, Univerzitetno knjižnico Maribor in Centralno tehniško knjižnico. Pregled pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice oziroma za imenovanje direktorja knjižnice smo razdelili na pet področij: zahtevana formalna izobrazba, bibliotekarski

izpit, delovne izkušnje, jezik in drugo. Področja smo oblikovali na osnovi vsebine pogojev, ki jih prinašajo akti o ustanovitvi. V zadnje področje smo umestili vse tiste pogoje, ki jih dokumenti postavljajo med pogoje, a zanje nismo našli skupnega imenovalca, so tudi formalno manj določni. V pogojih za zasedbo delovnega mesta direktorja osrednje območne knjižnice vidimo razlike, ki jih ne moremo utemeljevati s specifičnim lokalnim okoljem (izjema sta knjižnici na obmejnem območju) in z razlikami v nalogah, ki jih mora opravljati osrednja območna knjižnica.

Prvo področje je navadno *zahtevana formalna izobrazba*. Pri pregledu ustanovitvenih aktov osrednjih območnih knjižnic smo ugotovili, da so opredeljene različne stopnje izobrazbe in različne smeri, od visoke izobrazbe ustrezne smeri do univerzitetne izobrazbe ali najmanj univerzitetne, z opredeljenim področjem družboslovja ali humanistike, ali pa, da imajo pri zasedbi tega delovnega mesta prednost tisti z univerzitetno ali visoko izobrazbo družboslovne smeri. Med tremi knjižnicami, ki smo jih kot pomembne nosilce razvoja knjižničarstva umestili v primerjavo, ima le ena zahtevan magisterij ali doktorat znanosti.

Drugo področje kot pogoj izpostavlja opravljen *bibliotekarski izpit*. Ta pogoj, ki naj bi izkazoval kandidatovo strokovno usposobljenost in poznavanje strokovnega področja javnega zavoda, ima kot potreben opredeljen sedem od devetih osrednjih območnih knjižnic ter dve od treh knjižnic, ki smo jih umestili za primerjavo. Pri vseh devetih osrednjih območnih knjižnicah je uporabljena dikcija: opravljen izpit. Ena od dveh knjižnic, kjer bibliotekarski izpit ni zahtevan, je v dokumentu dodala pojasnilo, da ima vodja v knjižnici pomočnika za strokovno delo, ki mora imeti bibliotekarski izpit. Dve knjižnici imata zahtevan bibliotekarski izpit, a imata med drugim zapisan odložen pogoj, da je bibliotekarski izpit lahko opravljen v dveh letih od imenovanja. Ena knjižnica ima navedeno, da kandidat vodi strokovno delo in mora izpolnjevati pogoje za strokovnega delavca knjižnice. Glede na določila področnega zakona pomeni, da mora opraviti bibliotekarski izpit, saj je le to pogoj za samostojno strokovno delo.

V razpisu so zahtevane tudi *delovne izkušnje*. Tukaj najdemo mešanico delovnih, vodilnih in vodstvenih izkušenj. Najmanj pet let delovnih izkušenj določata dve knjižnici. Najmanj pet let delovnih izkušenj na področju dela zavoda ima opredeljeno ena knjižnica. V to kategorijo lahko umestimo še naslednji dve poimenovanji tega pogoja, in sicer najmanj pet let delovnih izkušenj v knjižnični ali njej sorodni stroki in vsaj

šestdeset mesecev delovnih izkušenj s področja knjižničarstva ali sorodnih dejavnosti. Pet od dvanajstih knjižnic ima kot pogoj za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice le delovne izkušnje. Tri knjižnice imajo kot pogoj navedeno kombinacijo delovnih in vodilnih ali vodstvenih izkušenj (npr. pet let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti in vsaj tri leta delovnih izkušenj na vodilnih ali vodstvenih delih v knjižnični dejavnosti; najmanj pet let delovnih izkušenj, od tega najmanj tri leta na vodilnih ali vodstvenih delovnih mestih), štiri knjižnice imajo kot pogoj za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice pri točki izkušnje navedene le vodilne ali vodstvene izkušnje. Poimenovanje in trajanje zahtevanih izkušenj je tudi v teh štirih primerih različno (najmanj pet let delovnih izkušenj na podobnem delovnem mestu, pet let vodstvenih izkušenj, najmanj deset let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, od tega najmanj pet let delovnih izkušenj pri vodenju javnega zavoda oziroma službe z enako ali podobno dejavnostjo). Tudi pri izkušnjah ne vidimo vzroka za raznolikost navedenih pogojev v specifikah lokalnega okolja ali drugačni vsebini nalog javne službe za določeno območje ali področje.

Četrto področje je v razpisnih pogojih vezano na *znanje jezika*. Ta pogoj ima v ustanovnih aktih opredeljen enajst od dvanajstih knjižnic. Aktivno znanje slovenskega jezika je kot pogoj opredeljeno v petih knjižnicah. Znanje slovenskega jezika je nato opredeljeno še v eni knjižnici, ni pa definirano s pridevnikom aktivno. Aktivno znanje vsaj ali najmanj enega svetovnega jezika je opredeljeno v šestih knjižnicah, znanje enega svetovnega jezika je kot pogoj zapisano v eni knjižnici, prav tako je v posamezni knjižnici naveden naslednji pogoj: aktivno znanje italijanskega jezika v knjižnici na dvojezičnem območju,⁴² izkazovanje znanja tujega jezika na višji ravni in pasivno znanje dveh tujih jezikov. Pri tem področju prepoznamo različne nivoje zahtevnosti znanja slovenskega in izbranega tujega jezika. V ustanovnih aktih so v uporabi neustrezni izrazi, saj se termina pasivno znanje jezika ali aktivno znanje jezika ne uporabljata več. To poimenovanje je zamenjala opredelitev osnovna raven in naslednje višje ravni znanja jezika,⁴³ kar pomeni, da pogoji na tem področju niso v skladu s splošno sprejetimi določili o znanju tujega jezika.

⁴² V tem primeru pogošamo navedbo pogoja aktivno znanje slovenskega jezika.

⁴³ Stopnje znanja po evropski jezikovni lestvici CEFR Šest jezikovnih ravni – A1, A2, B1, B2, C1 in C2 – so uradni kriterij znanja tujih jezikov v Evropski uniji.

Peto področje v razpisu smo poimenovali *drugo*,⁴⁴ saj vrste zahtevanih različnih pogojev nismo mogli povezati v skupni imenovalec, jih pa predstavljamo v nadaljevanju. Ustanovni akti v nobenem primeru ne zahtevajo pogoja *predložitev programa vizije* javnega zavoda ali *programa dela za izbrano mandatno obdobje*. Kakršenkoli dokument (npr. program dela, vizija razvoja, vsebinski pogled na delo javnega zavoda), ki predstavlja pogled potencialnega kandidata za direktorja na izvajanje knjižnične javne službe, pa v razpisih zahteva osem od dvanajstih knjižnic, od tega je sedem osrednjih območnih knjižnic. V šestih knjižnicah pričakujejo od kandidatov strokovno poznavanje področja dela zavoda, v eni knjižnici ima prednost pri izbiri kandidat z večjim poznavanjem strokovnega dela zavoda, v drugi knjižnici je strokovnost opredeljena z ustreznim bibliotekarskim nazivom.

Vodstvene in organizacijske sposobnosti in znanja s področja upravljanja so pričakovane v devetih knjižnicah, vendar so ta pričakovanja ali zahteve zelo različno zapisana. Prav tako te zahteve niso enotno opredeljene, saj zapisi predstavljajo kombinacijo izkušenj, znanj in sposobnosti (npr. izkazuje sposobnost organiziranja in vodenja dela, ima sposobnost za organiziranje in vodenje dela v kolektivu, vodstvene in organizacijske sposobnosti, ima vodstvene sposobnosti, izkušnje na področju organiziranja in vodenja). V primeru, da bi bila kombinacija vodstvenih sposobnosti, izkušenj in znanj zahtevana ali pričakovana, bi se približali idealnim kriterijem za izbiro vodje, obstoječe stanje pa nakazuje, da so nekatere pričakovane izkušnje, drugod sposobnosti, ponekod pa znanje. Teorija razlaga, da ti trije, sicer ločeni segmenti strokovnega osebnega razvoja in strokovnega delovanja, ki usmerjajo učinkovito in uspešno vodenje, delujejo le, če se povezani med seboj dopolnjujejo. Dve knjižnici želita širši vpogled v posameznikovo delovanje in pričakujeta tudi življenjepis, v enem primeru z opisom dosedanje poklicne kariere.

Med pogoji najdemo tudi *druga pričakovanja*, ki so edinstvena za posamezne knjižnice: državljan Republike Slovenije, ugleden znanstveni ali kulturni delavec, ima ustrezno informacijsko in organizacijsko znanje, strokovni izpit iz Zakona o splošnem upravnem postopku, izkazuje znanje uporabe informacijskih tehnologij, obvlada osnove računalnika in računalništva ter poznavanje dejavnosti s področja kulture. Nekaj zapisanih pričakovanj, ki naj bi jih izpolnjeval posameznik za zasedbo

⁴⁴ V razpisih najdemo te navedbe najpogosteje pod točko drugi ali ostali pogoji.

delovnega mesta, nosi odgovornost za uresničevanje knjižnične javne službe, ne vzpostavlja pa zaupanja v to, da bo to vodenje res prevzel kompetenten strokovnjak, ki ima izdelano vizijo razvoja in uresničevanja knjižnične javne službe.

Nekatere navedene zahteve ali pričakovanja so nepotrebne oziroma so v današnjem času pri večini delovnih mest že pričakovane in niso opredeljene kot posebni pogoji. Izpostavimo lahko naslednje navedbe: izkazovanje znanja uporabe informacijskih tehnologij, obvladovanje osnov računalnika in osnov računalništva. Opredelitev teh kot pogoj za zasedbo vodstvenega delovnega mesta ne vpliva pozitivno na percepcijo knjižničarskega poklica in knjižničarstva kot pomembne, razvojne dejavnosti, za katero naj bi vodja knjižnice pripravljala programe in z njimi izboljševal npr. informacijsko pismenost prebivalcev knjižničnega okolja, spodbujal bralno kulturo, vplival na osebni razvoj posameznika, uresničeval družbeno odgovornost in delal za skupno dobro pri ustvarjanju kakovostnih storitev za krepitev znanja, državljanske odgovornosti in uporabljal sodobno tehnologijo pri uresničevanju poslanstva knjižnične javne službe. Ugotovimo lahko tudi, da se kriteriji, ki jih v strokovni prostor in javno službo prinašajo ustanovitveni akti osrednjih območnih knjižnic, v veliki meri ne ujemajo z etičnimi strokovnimi smernicami (npr. Etični kodeks slovenskih knjižničarjev govori o ustvarjalnem prispevku posameznika k razvoju knjižničarske stroke, o zagotavljanju najvišje možne kakovosti storitve), saj ne spodbujajo k iskanju najboljšega. Pomisleki o pogojih (izpostavljena sta bila predvsem dva pogoja:⁴⁵ stopnja in smer izobrazbe, znanje tujega jezika) za zasedbo delovnega mesta vodje ali imenovanje direktorja so se pojavili⁴⁶ prav pri direktorjih splošnih knjižnic tudi v letu

⁴⁵ Horžen (2014, str. 17) navaja, da so direktorji na srečanjih ZSK, »govorili o tem, da bi morali direktorji splošnih knjižnic zaradi zahtevnosti in specifik svoje delo imeti več menedžerskih znanj, znanj s področja vodenja in tudi stroke.« Ta ugotovitev nas je usmerila v pričakovanje, da bodo ob dejstvu, da sami opozarjajo na problem strokovnih in vodstvenih izkušenj, opozorili tudi na ta dva pogoja, torej na strokovne in vodstvene izkušnje, potrebne za zasedbo delovnega mesta direktorja. Ob navedbi Horžen (2014, str. 17) pa se nam odpreta še dve vprašanji: vprašljivost izobraževanja samo določenega nivoja vodstva, saj Novljan (2013, str. 30) izpostavi, da se za izobraževanje direktorjev v knjižničarstvu nameni več sredstev kot za izobraževanje vodij enot, in osebna odgovornost za prevzem delovnega mesta, ob zavedanju pomanjkanja ključnih znanj za opravljanje temeljne naloge, torej vodenje.

⁴⁶ »Prvi so se k besedi javili predstavniki splošnih knjižnic (Viljem Leben, Jelka Gazvoda, Vesna Horžen) in nastopili dokaj enotno. Vsi trije govorci so poudarili najbolj problematične člene in spremembe, kot so: strateški dokument nabavne politike, pogoji za direktorja splošne knjižnice, pogoji za zaposlene iz drugih poklicev, ki bodo

2014, ko je bil v razpravi Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o knjižničarstvu.

Četudi bi poskušali poiskati razlago za različne pogoje v specifikaciji lokalnega okolja, je vodja knjižnice delovno mesto, ki je vezano na izvajanje strokovnih nalog, torej uresničevanje poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju. Pogoji za vodenje zavoda, ki izvaja javno službo, bi morali prinašati večjo primerljivost, s tem večjo mero zaupanja in strokovne enotnosti pri zagotavljanju vsebin javne službe za vse prebivalce ne glede na okoliš knjižnice, s tem bi pridobili še podobno izhodišče za uspešno delovanje knjižnice. Rešitev nastale situacije, ki je prisotna pri formalnih pogojih za zasedbo delovnega mesta direktorja ali vodje knjižnice, vidimo v dveh določbah področnega zakona. Prva zakonska določba naj bi prinesla splošne pogoje za delovno mesto direktorja knjižnice, kot so: kompetence in znanja, delovne in vodstvene izkušnje ter razvojni program, druga določba pa obvezo, da zakonska določila o pogojih za zasedbo delovnega mesta direktorja, torej vodje knjižnice v sistemu knjižnične službe, lahko pristojni dokument (npr. akt o ustanovitvi) nadgradi, nikakor pa ne zniža.

Na poti od posebnosti lokalnega okolja splošne knjižnice do pomembnosti strokovnega dometa osrednje območne knjižnice se srečamo tudi z vprašanjem vodenja nacionalne knjižnice, osrednje knjižnice celotnega knjižničnega sistema. Vodenje nacionalne knjižnice, ki je center strokovnega razvoja in znanstveno raziskovalno središče za knjižnično javno službo, je strokovni in poslovni izziv, ki zahteva poznavanje tako znanstveno raziskovalnih kot strokovnih postopkov. Med pogoji za zasedbo delovnega mesta ravnatelja nacionalne knjižnice bi, tudi zaradi uresničevanja poslanstva nacionalne knjižnice na področju znanosti, pričakovali akademski naziv. Podobno kot pri nacionalni knjižnici bi bilo

opravljali dela bibliotekarja (kreditne točke) ter sestava Sveta za nacionalno knjižnično dejavnost. Menijo, da strateški dokument nabavne politike ni potreben, ker knjižnice že imajo načrte, ki o tem govorijo. Ne strinjajo se s pogojem za imenovanje direktorja za splošne knjižnice, ki po novem predlogu določa izobrazbo s področja družboslovja ali humanistike. Enotni so bili tudi glede nestrinjanja spremembe 39b člena, ki določa, da dela bibliotekarja poleg diplomiranih bibliotekarjev lahko opravljajo tudi zaposleni drugih poklicev, ki bodo v okviru študijskega programa s strani akreditiranega visokošolskega zavoda opravili najmanj 43 ESCT kreditnih točk obveznosti s področja bibliotekarskih vsebin. Finančna situacija večine knjižnic ne omogoča dodatnih stroškov, zato se bojijo, da bodo stroške za tovrstno izobraževanje morali kriti zaposleni sami.« (Trtnik, 2014, str. 7).

potrebno razmisliti o dvigu zahtevnosti izobrazbene ravni v primeru direktorjev osrednjih območnih knjižnic, saj so po strokovni in normativni ureditvi odgovorni za razvoj knjižnične dejavnosti ne samo v svojem okolju, temveč na širšem pokrajinskem območju. S tem v veliki meri sooblikujejo kakovost in strokovnost knjižničnega sistema. Sedaj le v eni knjižnici pričakujejo najmanj univerzitetno izobrazbo, v dveh knjižnicah je možno zasesti to delovno mesto z nižjo od univerzitetne izobrazbe.

Na izbor ustreznega kandidata za zasedbo delovnega mesta direktorja ali ravnatelja knjižnice bi moral v največji meri vplivati program prihodnjega razvoja institucije, ki ga predloži kandidat. Predložitev programa razvoja knjižnice naj bi bil formalni pogoj, ki prispeva k izbiri kandidata, ta pogoj bi moral določati že področni zakon. Razlog za to vidimo v normativni ureditvi knjižnične javne službe, ki ima določene okvirje, v katere je potrebno prenesti vsebino lokalnega okolja. Ali bo nekdo ujel vsebino, torej potrebe, zahteve in želje lokalnega okolja in prebivalcev v tem okolju, v normativne okvirje, lahko razberemo le iz predloženega programa. Kandidatova vizija o razvoju javnega zavoda, uresničevanju javne službe in sodelovanju v okolju, bi morala biti temeljni kriterij izbire kandidata za zasedbo delovnega mesta ob izpolnitvi formalnih pogojev. »Obstaja tudi miselnost, da so knjižnice preproste za vodenje, tudi zato, ker imajo precej normativno, predpisano določeno delovanje, in zaradi primerov, ko »komisije« pri izbiri direktorjev dajejo prednost strankarski ali kakšni drugi všečni pripadnosti kandidata, in ne izobrazbi in poznavanju knjižničarstva, poslanstva splošne knjižnice, brez česar tudi ustvarjalnost nima pravega učinka.« (Novljan, 2013, str. 39)

Program razvoja bi odločevalcem (npr. strokovnemu svetu, svetu zavoda) omogočal odkrivanje kandidatovega poznavanje strokovnega dela in vsebine javne službe ter nekatere lastnosti, ki jih lahko umestimo v sklop vodstvenih izkušenj (odnos do sprememb, vizija, vodenje z zgleodom, intelektualna stimulacija, navdih, odnos do zaposlenih). Obveza predložitve programa bi pri izbiri prispevala še vsebinski poudarek in ne bi prevladali zgolj formalni kriteriji (npr. stopnja in smer izobrazbe). Strokovne reference zasedajo pomembno mesto pri postavljenih pogojih za zasedbo delovnega mesta v področju, kjer smo različne pogoje združili pod oznako drugo, predvsem v diktiji 33. člena Zakona o zavodih in 36. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture. Slednji med pogoji posebej navaja, da je lahko za direktorja zavoda imenovan, kdor strokovno pozna področje delovanja javnega zavoda. Od trinajstih izbranih knjižnic lahko le v petih primerih najdemo izrecno napisano

zahtevo po strokovnem poznavanju področja delovanja knjižnice. Direktor knjižnice je v trenutku, ko zasede to delovno mesto, odgovoren za strokovno delovanje ustanove ter v primeru vodenja osrednje območne knjižnice tudi drugih knjižnic na pokrajinskem območju. To odgovornost mu nalagajo vsi trije zakoni, ki smo jih izpostavili.

Preglednica 5: Pregled pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice

naziv knjižnice	zahtevana formalna izobrazba	strokovni izpit	delovne izkušnje	jezik	drugo
Knjižnica Ivana Potrča Ptuj	univerzitetna izobrazba	opravljen strokovni izpit iz bibliotekarstva	pet let vodstvenih izkušenj	znanje enega svetovnega jezika	poznavanje dejavnosti s področja kulture vodstvene in organizacijske sposobnosti in znanja s področja upravljanja pogojno strokovni izpit v dveh letih od imenovanja predložiti program dela in razvoj zavoda
Mestna knjižnica Ljubljana	najmanj univerzitetna izobrazba s področja družboslovja ali humanistike	ni zahtevan	najmanj sedem let delovnih izkušenj, od tega najmanj tri leta na vodstvenih delovnih mestih	aktivno obvlada slovenski jezik in najmanj en svetovni jezik	omenjeni splošni pogoji, ki niso definirani strokovno pozna področje dela zavoda izkazuje sposobnost organiziranja in vodenja dela predložiti program poslovnega in programskega razvoja zavoda
Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto	univerzitetna ali visoka izobrazba prednostno družboslovne smeri	opravljen bibliotekarski izpit	najmanj pet let delovnih izkušenj, od tega najmanj tri leta na vodilnih ali vodstvenih delovnih mestih	aktivno obvlada slovenski jezik in vsaj en tuj jezik	omenjeni splošni pogoji, ki niso definirani ima sposobnost za organiziranje in vodenje dela v kolektivu obvlada osnove računalništva pozna področje dejavnosti zavoda priložiti življenjepis in program razvoja zavoda vodi strokovno delo – izpolnjevati pogoje za strokovnega delavca knjižnice
Osrednja knjižnica Celje	univerzitetna izobrazba družboslovne ali humanistične izobrazbe	opravljen strokovni izpit iz bibliotekarstva	najmanj pet let delovnih izkušenj	aktivno obvlada slovenski jezik in najmanj en svetovni jezik	strokovno pozna področje dela knjižnice vodstvene in organizacijske sposobnosti
Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper	univerzitetna izobrazba družboslovne ali humanistične smeri	opravljen strokovni izpit iz bibliotekarstva	najmanj pet let delovnih izkušenj v knjižnični ali njej sorodni stroki	aktivno znanje italijanskega jezika	obvladanje osnov računalnika organizacijske in vodstvene sposobnosti
Osrednja knjižnica Kranj	univerzitetna izobrazba družboslovne ali humanistične smeri	ni zahtevan	najmanj pet let delovnih izkušenj na podobnih delovnih mestih	izkazuje znanje tujega jezika na višji ravni	ima organizacijske sposobnosti, kar dokazuje s svojim preteklim delom ima vodstvene sposobnosti izkazuje znanje uporabe informacijskih tehnologij priložiti program razvoja knjižnice

3 Vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva

naziv knjižnice	zahtevana formalna izobrazba	strokovni izpit	delovne izkušnje	jezik	drugo
Goriška knjižnica Franceta Bevka Nova Gorica	univerzitetna izobrazba družboslovne ali humanistične smeri	opravljen strokovni izpit iz bibliotekarstva	najmanj pet let delovnih izkušenj	aktivno znanje slovenskega jezika aktivno znanje vsaj enega svetovnega jezika	strokovno poznavanje področja dela javnega zavoda vodstvene sposobnosti strateški načrt razvoja knjižnice pogojno bibliotekarski izpit v dveh letih od imenovanja
Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem	visoka izobrazba ustrezne smeri	opravljen izpit iz bibliotekarske stroke	pet let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti in vsaj tri leta delovnih izkušenj na vodilnih ali vodstvenih delih v knjižnični dejavnosti	–	predložiti program dela
Mariborska knjižnica	univerzitetna izobrazba družboslovne smeri	opravljen strokovni izpit iz bibliotekarske stroke	najmanj pet let delovnih izkušenj na področju dela zavoda	znanje slovenskega jezika in aktivno znanje najmanj enega svetovnega jezika	izkušnje na področju organiziranja in vodenja Življenjepis z opisom doseganja poklicne kariere program poslovnega in programskega razvoja knjižnice prednost imajo tisti kandidati, ki z bibliografijo, strokovnimi priznanji ipd. izkazujejo strokovnost na področju knjižničarstva
NUK	najmanj univerzitetna izobrazba	ni zahtevan	najmanj deset let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, od tega najmanj pet let delovnih izkušenj pri vodenju javnega zavoda oziroma službe z enako ali podobno dejavnostjo	aktivno znanje slovenskega jezika in najmanj enega svetovnega jezika	vodstvene in organizacijske sposobnosti predložiti načrt vodenja dela in poslovanja knjižnice
UKM	magisterij ali doktorat znanosti humanistične ali družboslovne usmeritve	strokovni izpit iz bibliotekarstva	šestdeset mesecev s področja knjižničarstva ali sorodnih dejavnosti	pasivno znanje dveh tujih jezikov	ustrezni strokovni bibliotekarski naziv strokovni izpit iz Zakona o splošne upravnem postopku ustrezno informacijsko in organizacijsko znanje ugleden znanstveni ali kulturni delavec
CTK	univerzitetna izobrazba	bibliotekarski izpit	vsaj pet let delovnih izkušenj na vodstvenih delih v knjižničarstvu ali drugi informacijski dejavnosti oziroma drugi sorodni dejavnosti	aktivno znanje vsaj enega svetovnega jezika	ima vodstvene in organizacijske sposobnosti državljan Republike Slovenije

Ob zasedbi najpomembnejšega in najodgovornejšega delovnega mesta v knjižnici bi morali v sklopu javne službe zahtevati izpolnjevanje vseh

pogojev. Poznavanje strokovnega dela knjižnice (npr. upravljanje knjižnične zbirke) je pomembno, odsotnost bibliotekarskega izpita, ki je potrdilo, da lahko posameznik samostojno dela v stroki, ne more biti odložen pogoj za zasedbo delovnega mesta vodja knjižnice. Prav tako vodje knjižnice ne moremo primerjati z ostalimi strokovnimi delavci v knjižnici, ki lahko delo opravljajo pod nadzorom strokovnjakov z večletnimi strokovnimi in delovnimi izkušnjami ter širokim naborom strokovnih izkušenj, spretnosti in kompetenc. Tudi v primeru, ko je v ustanovitvenih aktih predviden pomočnik direktorja, ki je odgovoren za strokovni del poslovanja javnega zavoda, se nam poraja vprašanje, ali je lahko to res razlog, da vodja knjižnice, ki je v celoti odgovoren za poslovanje javnega zavoda v vseh segmentih, torej tudi za vodenje zaposlenih za izvajanje kakovosti javne službe, vodi takšno ustanovo brez strokovno potrjene kvalifikacije. Vsaj polovico mandata bo njegovo delo okrnjeno, izvedba predloženega programa ogrožena, morda celo neustrezno strokovno izpeljana, ker knjižničarske stroke ne pozna v zadostni meri. V tem primeru odgovornost za izvedbo programa in delovanje institucije ter izvajanje knjižnične javne službe prevzame telo, ki ga je izbralo. Ta odgovornost pa je pogosto le vprašanje časti, etične prepričanosti in predanosti posameznika.

Dosedanjo prakso pri pripravi aktov o sistemizaciji, odlokov o ustanovitvi zavodov, statutov in pravilnikov, ki definirajo pogoje za zasedbo delovnega mesta direktorja ali ravnatelja, ki kot vidimo, kažejo na raznoliko zahtevnost in zahtevanost pogojev, lahko pogojuje nedorečenost v področnem zakonu. Pripravljavci teh dokumentov v posameznih institucijah in lokalnih skupnostih niso v področnem zakonu našli dovolj konkretnih določb,⁴⁷ vodila jih je le usmeritev na ustanovitveni akt, tako so dokumente pripravili po vzorcih za javne zavode, in kot je videti že v našem primeru, ne vselej ustrezno zahtevam knjižnične javne službe. Tudi če knjižnica ne deluje pod okriljem Ministrstva za kulturo in njeno delovanje opredeljujejo druge institucije (npr. univerza), je za uresničevanje knjižnične javne službe smiselno, da se opredelijo pogoji za vodjo knjižnice, ki izvaja javno knjižnično službo.

Vodenje vsake javne knjižnice ni pomembno samo za okolje knjižnice, temveč tudi za knjižnični sistem ter s tem za druge knjižnice v sistemu. Knjižnice so zavezane k sodelovanju in skupnemu prizadevanju za uresničevanje kakovostne, strokovno utemeljene in gospodarne dostopnosti

⁴⁷ V Zakonu o knjižničarstvu (2001) so v 17. členu nakazani le pogoji za direktorje splošnih knjižnic.

knjižničnega gradiva in informacij v knjižničnem sistemu. Za kakovostno izvajanje javne službe na knjižničarskem področju so pomembne univerzalne lastnosti vodij, ki jih izpostavijo Kovač, Mayer in Jesenko (2004). Med inteligentnost, osebnost v ožjem pomenu, čustveno stabilnost, značaj, ustvarjalnost, izraznost, empatijo, odločnost, etičnost, altruizem in filantropijo želimo umestiti tudi strokovnost. Ob tem so pomembne tudi realne življenjske izkušnje, ki vplivajo na oblikovanje osebnosti posameznika in s tem na način vodenja.

3.10 Razmerje vodenje in management

Različna razmišljanja o tem, kaj je vodenje, kakšne so naloge vodje, kakšne lastnosti, sposobnosti, znanja in izkušnje mora imeti posameznik za dobro opravljanje nalog vodje, so nas pripeljala tudi do razmerja med vodenjem in managementom. Pregled strokovne literature nam podaja naslednjo sliko razmerja med vodenjem in managementom:

- vodenje in management sta ločeni področji,
- vodenje in management sta dela enega področja,
- vodenje in management se v enem področju prepletata.

V kontekstu razmerja med vodenjem in managementom se pojavljajo vsebinske razlike med razlago pojmov vodenje in management. Na kompleksnost in različno razumevanje pojma vodenje opozarjata tudi Rozman in Kovač (2012). Menita, da prav kompleksnost pojma vodenje zahteva vsebinsko omejitev in natančno opredelitev pojma. Ob tem opozorita, da analiza izbranih opredelitev pojma vodenje pokaže določeno stopnjo enotnosti avtorjev, razlike in dodatna vprašanja se pojavljajo pri opredelitvi in odnosu med pojmom vodenje in management. Pri opredelitvi pojma vodenje za potrebe našega raziskovalnega vprašanja nas zanimata vsebinska opredelitev pojma vodenje ter razmerje med vodenjem in managementom, ki vodita v vsebinsko usmeritev v strokovni literaturi, opredeljeno kot *leadership*, v slovenski strokovni literaturi pa kot voditeljstvo. Oprli smo se na stališči Rozmana in Kovača (2012, str. 358):

- vodenje je pomemben sestavni del managementa, je ena od funkcij managementa in zato delitev na dve zadevi, vodenje in management, ni sprejemljiva, in
- vodenje in management nista sinonima.

Kramar Zupanc (2009) opredeli vodenje kot funkcijo managementa. Ob tem izpostavi, da je vodenje hkrati najpomembnejša in najtežja funkcija managementa ter da postaja osrednja funkcija. Meni, da okolje zahteva, da managerji postajajo vse močnejši voditelji ter na primeru ravnanja voditelja in managerja izpostavi eno od lastnosti, ki loči management in vodenje. Po njenem mnenju planiranje in kontroliranje kot funkciji managementa temeljita na logiki in tehnikah, vodenje pa na intuiciji in osebnosti. Funkcija vodenja poskrbi, da je proces managementa mnogo lažji in da se zastavljeni načrti sploh pričnejo odvijati. Izpostavi tudi ugotovitev, da bi se lahko proces managementa pričel tudi brez vodenja, npr. z ukazovanjem. S tem se približa razmišljanju Glasserja (1995), ki izpostavlja razliko med delegiranjem in vodenjem. Delegiranje se pogosto v splošni javnosti razume kot ena od tehnik vodenja, po sodobnih teorijah vodenja nima prav nič skupnega z vodenjem. Delegiranje ni vodenje. Za delegiranje je značilna enostranska komunikacija, ki prenaša zgolj ukaz od nadrejenega do podrejenega. Na osnovi te opredelitve je delegiranje ena od tehnik, ki jo v najboljšem primeru lahko umestimo v sklop transakcijskega vodenja.

Vodenje je v primerjavi z ostalimi funkcijami managementa v zadnjih dvajsetih letih veliko pridobilo, kar po mnenju Kramar Zupan (2009, str. 200) dokazuje težnja po osamosvojitvi funkcije vodenja od preostalih funkcij managementa. V preteklosti je vodenje v največji meri zaznamovalo ukazovanje, posredovanje navodil za delo, normiranje, danes pa se v okviru vodenja pogovarjamo o navduševanju, motiviranju, navdihovanju in v določenih okvirih celo treniranju⁴⁸ (ang. coaching).

Rozman in Kovač (2012) izpostavita, da je razlika med pojmom lahko tudi v tem, da »naj bi management poudarjal sistematično analitičen pristop, medtem ko naj bi vodenje gradilo na doseganju ciljev z motiviranjem in navdušenjem. Management in vodenje naj bi bili dve skrajnosti na isti liniji« (Rozman in Kovač, 2012, str. 356), upoštevanja vredna je tudi opredelitev Kovač (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004), da naj bi bili

⁴⁸ Koncept coachinga je bil prenesen iz področja športa v druga okolja v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Sprva je šlo za nekakšen hibrid tradicionalne terapije in posvetovanja, iz tega pa se je razvila metoda coachinga, s katero v poslovnem okolju spodbujamo na službo osredotočeno vedenje. Sama beseda »coach« izhaja iz srednjeveške besede »coche«, kar pomeni voz, nošenje, prenos. Ena od definicij coachinga opredeli coaching kot proces opolnomočenja, s katero lahko oseba osvobodi lastne potenciale in doseže večjo učinkovitost. Gre za proces učenja in ne poučevanja (Vertovšek, 2014).

v ospredju pri managementu organiziranost, izvedba, kompleksnost in sedanost, pri vodenju pa naj bi prevladovali vizija, procesi, spremembe in prihodnost. Časovni opredelitvi (sedanjost in prihodnost) nazorno pokažeta povezanost obeh pojmov, saj brez sedanosti ni prihodnosti, kar razumemo kot povezavo managementa z vodenjem.

4

Raziskava o vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic

Temelj delovanja splošne knjižnice, uresničevanje njenega poslanstva za vse prebivalce na ravni dogovorov o dostopnosti knjižnic in kakovosti njihovega delovanja, kot smo razbrali iz literature, predstavljene v prejšnjih poglavjih, potrjuje pričakovanja, da je uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic zajeto v naloge vodenja zaposlenih. Ugotovili smo tudi, da tako vodenje izkazuje značilnosti za enako uveljavljanje poslanstva za vse prebivalce na območju knjižnice in da so izstopajoča značilnost vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah etične vrednote vodij. Zato je bil naš temeljni raziskovalni problem vprašanje, ali je vodenje zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah vezano na uresničevanje poslanstva slovenske splošne knjižnice v knjižničnem sistemu in v geografskem okolju.

V knjižnični dejavnosti kakovost storitve zagotavljajo zaposleni, ki omogočajo učinkovito izvedbo storitve, da ta izpolni svoj namen. Zato nas je zanimalo, kako se ustvarjanje medsebojnih razmerij v procesu vodenja

povezuje z izvajanjem načrtov in doseganjem ciljev. Povezavo med uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice in vodenjem zaposlenih v splošnih knjižnicah bomo prikazali v dveh sklopih. V prvem sklopu bomo predstavili kako se vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva knjižnic odstira v javno dostopnih dokumentih splošnih knjižnic, s katerimi direktorji knjižnic prikazujejo uresničevanje programa javne službe, v drugem sklopu pa, kakšne so značilnosti vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah ter iskanje odgovora na vprašanje, ali lahko te značilnosti prispevajo k učinkovitosti vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic.

Raziskava naj bi omogočila tudi:

- določiti povprečne ravni sprejemanja poslanstva splošne knjižnice pri vodjih,
- določiti povprečne ravni sprejemanja vloge vodje pri tistih, ki vodijo,
- proučiti razlike med sprejemanjem poslanstva pri vodjih in ravnanjem vodij,
- določiti dejavnike vodenja zaposlenih, ki so pomembni za vsako splošno knjižnico in za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice,
- proučiti dejavnike, ki ovirajo ali podpirajo vodje pri vodenju sodelavcev za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Spoznanja, ki jih je prinesla raziskava, smo povezali z izbranimi študijami o ravnanjih vodij v slovenskem prostoru, ki smo jih predstavili v prvem delu knjige, in so bile opravljene na reprezentativnih vzorcih in z značilnostmi vodenja, ki veljajo za vsako vrsto knjižnice. Namen raziskave bomo uresničili s preučevanjem stališč in ravnanj vodij slovenskih splošnih knjižnic, povezali bomo njihova dejanja, ki smo jih poiskali v javno dostopnih dokumentih (letni načrti in letna poročila splošnih knjižnic) ter njihova osebna mnenja in stališča, ki so jih izrazili v anketi.

V prvem delu raziskave smo iskali povezave med sprejemanjem in uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice ter vodenjem zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice v javno dostopnih dokumentih splošnih knjižnic, med katere uvrščamo tako letne načrte in letna poročila ustanov (ta prinašajo ob statističnih podatkih tudi vsebinske poudarke, med temi tudi morebitne programe izobraževanja), ustanovne dokumente knjižnic (odlok o ustanovitvi) kot tudi javno dostopne

statistične podatke, ki so dostopni tako v dokumentih knjižnic kot na državni ravni pri Centru za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici. V drugem delu smo raziskovali osebna stališča direktorjev splošnih knjižnic in njihova mnenja ter ugotavljali morebitne povezave med osebnimi stališči in mnenji z elementi okolja. Z analizo programov strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, za katere pričakujemo, da so del letnih programov (načrtov) splošnih knjižnic, smo poskušali ugotoviti, s katerimi izobraževalnimi vsebinami vodje knjižnic usmerjajo zaposlene v sklopu izobraževanja in usposabljanja k uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.

Raziskava ima časovno, prostorsko in vsebinsko omejitve. Zanimale se nas slovenske splošne knjižnice v obdobju 2012–2014. Pri tipologiji splošne knjižnice smo uporabili strokovno delitev knjižnic, ki jo prinaša področna zakonodaja iz leta 2003, in sicer na osrednje območne knjižnice, osrednje knjižnice in krajevne knjižnice.⁴⁹

4.1 Metodološki del

Povezavo med uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju in vodenjem zaposlenih v splošni knjižnici smo ugotavljali:

⁴⁹ Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003); 3. člen prinaša delitev knjižnic, in sicer na osrednje območne (v definiciji pojasnjena kot območna), območne knjižnice, krajevne knjižnice, potujoče knjižnice, izposojevališča in postajališča.

Območna knjižnica je splošna knjižnica, ki za območje pokrajine ali dela pokrajine opravlja posebne naloge v skladu s 27. členom Zakona o knjižničarstvu (2001).

Osrednja knjižnica je splošna knjižnica za območje ene ali več občin, kjer po potrebi organizira mrežo krajevnih knjižnic ali postajališča potujoče knjižnice.

Krajevna knjižnica je organizacijska enota osrednje knjižnice, v kateri le-ta izvaja knjižnično dejavnost, če gre za strnjeno naselje z najmanj 1500 prebivalci in praviloma najmanj 4-kilometrsko oddaljenost od osrednje knjižnice ali druge krajevne knjižnice.

Potujoča knjižnica je enota osrednje knjižnice, ki izvaja knjižnično dejavnost na postajališčih v naseljih z manj kot 1500 prebivalci ali za posebne skupine uporabnikov. Izposojevališče je knjižnica ali del knjižnice, ki izvaja knjižnično dejavnost.

Postajališče je lokacija, na kateri potujoča knjižnica izvaja knjižnično dejavnost, oziroma kraj, kjer se ustavlja bibliobus ali premična zbirka.

- z analizo javno dostopnih izbranih dokumentov slovenskih splošnih knjižnic, predvsem dokumentov desetih osrednjih območnih knjižnic. Te so po zakonskih dokumentih, ki natančneje opredeljujejo knjižnično javno službo,⁵⁰ predstavljene kot nosilke razvoja knjižnične dejavnosti na določenem regionalnem območju, ki hkrati predstavlja širši knjižnični okoliš. Za pripravo omenjenih javnih dokumentov ter njihovo objavo je odgovorno vodstvo knjižnice, torej direktor;
- z analizo odgovorov vodij knjižnic na vprašanja v anketnem vprašalniku o njihovem mnenju in stališčih ter ravnanju pri sprejemanju poslanstva in vodenju sodelavcev.

Vzorec tako predstavljajo javni dokumenti, ki dokazujejo izvajanje knjižnične javne službe, in vodstvo slovenskih splošnih knjižnic.

Pri raziskovanju nas je vodilo iskanje odgovorov na naslednja vprašanja:

- kako vodje predstavljajo poslanstvo knjižnic v javno dostopnih dokumentih,
- kako vodje sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice,
- kako vodje sprejemajo posamezne učinke poslanstva splošne knjižnice,
- kako vodje sprejemajo odgovornost za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice,
- kako vodje ravnaajo z zaposlenimi, da postanejo sodelavci pri uresničevanju poslanstva,
- kako vodje sprejemajo etične vrednote pri vodenju zaposlenih,
- kakšne so razlike glede na elemente okolja pri sprejemanju poslanstva,
- kako vodje vrednotijo formalne možnosti in strokovno pomoč pri vodenju zaposlenih,
- kaj najbolj motivira vodje za vodenje splošne knjižnice,
- katere metode izstopajo pri vodenju zaposlenih,
- ali obstajajo razlike med vodji pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice,

⁵⁰ Zakon o knjižničarstvu (2001), Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003), Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (2003).

- ali obstajajo razlike med sprejemanjem poslanstva in ravnanjem vodij glede na velikost knjižnice,
- ali obstaja povezava med sprejemanjem poslanstva in opravljenim bibliotekarskim izpitom,
- ali obstajajo razlike med sprejemanjem poslanstva in ravnanjem vodij,
- ali in v kolikšni meri knjižnice z obstoječo organizacijsko strukturo sledijo sodobnim organizacijskim teorijam ter kako se z organizacijsko strukturo prilagajajo spremembam v okolju.

Za iskanje pojasnil o vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva smo oblikovali naslednje **hipoteze**:

1. Vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic izkazuje uspešno organizacijo dostopnosti knjižničnih storitev.
2. Načini vodenja prispevajo k učinkovitemu uresničevanju poslanstva.
3. Motivi in vedenje vodij izkazujejo razumevanje pomena kompetenc zaposlenih in spodbujanje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic.
4. Uresničevanje poslanstva je povezano tudi s formalnimi ovirami.
5. Večina osrednjih območnih knjižnic ima hierarhično zasnovano organizacijsko strukturo.

Hipoteze o vplivu poslanstva

- H1: Poslanstva splošnih knjižnic vodje ne sprejemajo na enaki ravni.
- H2: Med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in načinom ravnanja ter slogom vodenja ni pozitivne povezave.
- H3: Med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in vodenjem za enako dostopnost knjižnične dejavnosti ni pozitivne povezave.
- H4: Med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in delovnimi izkušnjami vodij v knjižnični dejavnosti ni pozitivne povezave.
- H5: Med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in opravljenim bibliotekarskim izpitom vodij ni pozitivne povezave.

Hipoteze o sprejemanju poslanstva

- H6: Vodje ne sprejemajo učinkov poslanstva v največji možni meri.
- H7: Odgovornost, kot osnovni element vodenja za uresničevanje poslanstva, ni sprejeta z najvišjim strinjanjem.
- H8: Enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti ni sprejeta z najvišjim strinjanjem.
- H9: Vzpostavitev smisla dela pri zaposlenih ni sprejeta z najvišjim strinjanjem.
- H10: Poznavanje poslanstva splošne knjižnice nima učinka na vodenje zaposlenih.
- H11: Letni načrti dela (programi dela) knjižnic namena in ciljev poslanstva ne izkazujejo jasno.
- H12: Bibliotekarski izpit ni pomemben razlikovalen dejavnik vodenja zaposlenih za sprejemanje in uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Hipoteze o pomoči pri vodenju

- H13: Vodenje zaposlenih ima več zunanje podpore kot ovir.
- H14: Vodje za krepitev pripadnosti in poslanstva knjižnice osebnega srečanja z zaposlenimi ne uporabljajo pogosto.
- H15: Vodje ne omogočajo razvoja zaposlenih za delovno učinkovitosti.
- H16: Vodje pogosto ne uporabljajo motivacijskih tehnik.
- H17: Pri vodenju zaposlenih v osrednjih območnih knjižnicah, osrednjih knjižnicah in krajevnih knjižnicah ni razlik.
- H18: Za učinkovito vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah ni primerne orodja vodenja, s katerim vodje vplivajo na motivacijo, delovno učinkovitost in pripadnost zaposlenih.
- H19: Visoke etične vrednote so izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah.

Hipoteze o slogu vodenja

- H20: Vodenje zaposlenih ne izkazuje izstopajočih značilnosti za opredelitev določenega sloga vodenja zaposlenih.

H21: Vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah ne izkazuje značilnosti modela.

H22: Načela vodenja, ki jih prinaša mednarodni standard Sistemi vodenja kakovosti, niso prisotna v vsakdanji praksi vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah.

Hipoteze o motivaciji za vodenje

H23: Poslanstvo splošne knjižnice ni najmočnejša motivacija za vztrajanje na delovnem mestu vodje splošne knjižnice.

Izsledke raziskave smo v analizi povezali z naslednjimi vidiki:

– organizacija dostopnosti knjižničnih storitev:

- strokovna odličnost (strokovno odličnost razumemo kot povezavo pravočasnosti in prilagodljivosti),
- strokovna pravičnost (strokovno pravičnost razumemo kot povezavo integracije in inovacije),
- etično delovanje,
- načela delovanja v organizacijski kulturi splošne knjižnice: enakost uporabnikov, kakovost gradiva in storitev, nevtralnost, neodvisnost, zaupanje in prijaznost (zaupanje in prijaznost povezujemo z razumevanjem pomena občutenja knjižnične storitve).

– načini vodenja za uresničevanje poslanstva:

- organizacijska kultura (odgovornost za usmerjanje, spremljanje, vrednotenje),
- lastnosti vodje (primerjava opisov zahtevanih pogojev za zasedbo delovnega mesta in javno dostopni opisi delovnega mesta in odgovornosti tega delovnega mesta),
- vedenje vodje (izpostavljena resnicoljubnost v ravnanju, usklajenost misli, besed in dejanj),
- jasni cilji (opredelitev konkretnih nalog s konkretnimi zahtevami: kaj naj bo narejeno, zakaj naj bo narejeno, kako naj bo narejeno, kdo naj to naredi).

– motivi in vedenje vodje:

- etično ravnanje (razumemo kot izpostavljeno skrb za drugega),

- pogoji za vodenje (razumemo kot kompetence vodij, izobraževanje, zgled),
 - medsebojna komunikacija (razumemo kot ciljno dogovarjanje, redno presojanje, osebno načrtovanje potreb, plačilo po delu, kroženje kadra, analiza procesov, preizkušanje nalog in dela v samokritičnosti),
 - vpliv na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo, etično ravnanje,
 - vzpostavitev smisla (razumemo kot postopno ponotranjenje teorije izbire in pomen določenega dela za doseganje določenega cilja), vrednot in zaupanja,
 - zaupanje v sposobnosti zaposlenega (razumemo kot spoštovanje, samostojnost, spodbujanje, komunikacija, porazdelitev nehvaležnih nalog, prilagojen delovni čas, tveganje, upoštevanje možnosti napak).
- **ovire:**
- znanje (pomanjkanje znanja),
 - usposobljenost (pomanjkanje povezav med znanjem in kompetencami),
 - vodstvene izkušnje (povezava med vodstvenimi in strokovnimi izkušnjami),
 - normativni okvir (določanje pogojev za zaposlovanje, nagrajevanje, plačilo za delo ipd.).

Raziskava je bila sestavljena iz dveh delov, ki se metodološko razlikujeta, zato v nadaljevanju tega v dveh ločenih podpoglavjih predstavljamo metodološki okvir posameznega dela raziskave.

4.1.1 Metodologija – dostopnost javnih informacij o uresničevanju poslanstva knjižnice

Zakon o knjižničarstvu je v knjižnični prostor uvedel Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe, v veljavo je stopil leta 2003. Določa minimalne pogoje za izvajanje javne službe vseh vrst

knjižnic, pri splošnih knjižnicah pa še posebej za osrednje območne, osrednje, krajevne in potujoče knjižnice. Pogoji opredeljujejo obseg in izbor strokovno urejenega knjižničnega gradiva, število strokovnih delavcev, prostor in opremo ter organizacijo knjižnične dejavnosti (Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe, 2003). Pravilnik je prva raven doseganja cilja, ki so ga predvidevali predlagatelji Zakona o knjižničarstvu leta 2001, in sicer doseganje »poprečnih standardov v razvitih državah« (Predlog zakona o knjižničarstvu, 2000, str. 20). Na to opomni Vodeb (2011) in hkrati pojasni, da so druga raven triletni normativi za približevanje mednarodnim standardom, ki naj bi jih sprejela država na osnovi strokovnih priporočil. Opozori tudi na postavljena cilja, ki so ju predlagatelji zapisali med izhodišča za sprejetje Zakona o knjižničarstvu: »zagotovitev usklajenega razvoja javnih knjižnic⁵¹ na celostnem območju Slovenije« in »zagotavljanje državljanom enak dostop do vseh vrst znanj in informacij«. (Predlog Zakona o knjižničarstvu, 2000, str. 20)

Glede na izhodišča, ki so bila postavljena ob sprejetju zakona in ob sprejetju določil, ki usmerjajo razvoj in dostopnost pogojev za uveljavljanje enake kakovosti knjižničnih storitev, nas je zanimalo, v kolikšni meri lahko v letnih načrtih in letnih poročilih prepoznamo načrte vodij splošnih knjižnic za tako organiziranost in delo izposojevališč (krajevnih knjižnic, bibliobusa ali premičnih zbirk) v njihovem knjižničnem okolišu. V njih smo iskali programske poudarke za ta izposojevališča.

Pregled javnih dokumentov na spletnih straneh knjižnic smo kot metodo za preverjanje dostopnih informacij o uresničevanju poslanstva knjižnice izbrali zaradi pomena, ki ga imajo za informiranje najširše javnosti, in zaradi pomena, ki ga imajo za zaposlene v knjižnici. Temeljni vir našega preučevanja so bili javno dostopni dokumenti slovenskih splošnih knjižnic. Na prvem mestu sta program dela knjižnice (načrt, plan) in poročilo o delu knjižnice, ki sta po zakonu obvezna dokumenta za vse javne zavode. Ugotavljali smo tudi prisotnost drugih dokumentov (strateškega načrta razvoja knjižnice, dokumenta o nabavni politiki, poslovnika o splošnih pogojih poslovanja, odloka o ustanovitvi javnega zavoda, pravilnika o notranji organizaciji) z namenom, da bi našli opredelivte poslanstva, vrednot in ciljev posamezne knjižnice.

⁵¹ Termin javne knjižnice se nanaša na splošne knjižnice, termin splošne knjižnice je bil sprejet v končni verziji zakona (Vodeb, 2011).

Javnost na osnovi informacij oblikuje svoja pričakovanja in ocenjuje delovanje knjižnice, za zaposlene pa so ti dokumenti usmeritev, javna zaveza za uresničevanje poslanstva. Dokumenti so pričakovano učinkoviti, če pri njihovem oblikovanju sodelujejo vsi zaposleni, zato jih obravnavamo kot element vodenja zaposlenih. Vprašanje, ali posamezne vsebine prinašajo uresničevanje poslanstva knjižnice, nas je ob pregledovanju dokumentov usmerjalo k ugotavljanju konkretnega udejanjanja splošnega načela o enaki dostopnosti knjižničnih storitev. Enako dostopnost razumemo kot pravico občanov, da imajo ne glede na kraj bivanja pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev, ki jih splošna knjižnica umešča v svoj program za uresničevanje poslanstva knjižnice.

Na vlogo letnega poročila pri predstavljanju knjižnične dejavnosti je opozorila Fras (1999, str. 49) in poudarila, da je »bilo do nedavnega le nujno zlo, sedaj pa spoznavamo, da lahko ta obveza postane (iz)redna priložnost za predstavitev knjižnice, njene dejavnosti in ustvarjanje identitete.«⁵² V letnih poročilih in letnih programih smo iskali podatke o izobraževalnih programih in vsebinah usposabljanja zaposlenih ter podatke o izstopajočih značilnostih programov krajevnih knjižnic. Programske značilnosti krajevnih knjižnic smo v letnih poročilih iskali tudi zaradi predvidevanja, da vodstvo knjižnice v letnem poročilu prikaže, kako so se posamezne enote, krajevne knjižnice in vodje teh knjižnic odzvali na pobude in potrebe okolja ter na tej osnovi pripravili ponudbo knjižničnih storitev, kar kot ključno vsebinsko točko letnega poročila izpostavi Fras (1999). Ugotoviti smo želeli tudi, ali so v letnih načrtih knjižnic izobraževalni programi za zaposlene vsebinsko opredeljeni in/ali le finančno ovrednoteni.

Pozorni smo bili na informacije o načrtnem usposabljanju in vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, ki posredno izkazuje pogled vodstva na pomen zaposlenih pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Ne le da so zaposleni glavni nosilci javne službe, saj se večina storitev knjižnične javne službe realizira preko osebnega stika med uporabnikom in izvajalcem, temveč so zaposleni tisti, ki lahko v neposrednem stiku z uporabniki zaznajo njihove potrebe in jih

⁵² Šestnajst let po tem lahko v slovenskem knjižničnem prostoru zaznamo prakso posameznih splošnih knjižnic, da vložijo veliko energije v pripravo letnega poročila ter ga razumejo širše kot le zakonsko obvezo poročanja. Letna poročila nekaterih knjižnic, tukaj lahko izpostavimo kot primer prakso Mariborske knjižnice, Mestne knjižnice Kranj in Mestne knjižnice Ljubljana, postajajo vse bolj pomembna strategija pri izvajanju zagovorništva knjižnične javne službe.

s strokovnim znanjem ločijo od želja in pričakovanj. Zaposleni v knjižnicah so izhodišče dobro opravljene storitve in v največji meri vplivajo na uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Zato nas je zanimalo, ali so v dokumentih načrti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, in kako se odražajo v času, ko je pred knjižnicami mnogo izzivov za spremembe. Te so vezane na izobraževanje zaposlenih, in sicer do stopnje najvišje usvojenega znanja, ki, kot pravi Brečko (2007), prinaša spremembo vedenja. Načrt izobraževanja smo v letnih načrtih knjižnic iskali tudi zaradi dejstva, da vodje v knjižnicah, glede na določila o rednem ocenjevanju uspešnosti javnega uslužbenca, opravljajo redne letne razgovore z zaposlenimi, torej tudi z vodji izposojevališč, kjer jih seznanjajo z letno oceno uspešnosti opravljenega dela v preteklem letu. Strinjamo se z Brečko (2007), da je pogovor o izobraževanju obvezen del letnega pogovora o oceni uspešnosti opravljenega dela. Posebej zato, ker lahko le z načrtom izobraževanja ali usposabljanja spremenimo vedenje in ravnanje zaposlenih ter s tem vplivamo na doseganje zastavljenih ciljev in uresničevanje zadanih nalog.

Podatke smo v prvi fazi pridobivali leta 2012, v letu 2014 pa smo želeli te podatke preveriti. Ob ponovnem pregledu spletnih strani splošnih knjižnic smo ugotovili, da oba dokumenta, ki sta ključna v naši raziskavi, nista stalno dostopna javnosti, ter da knjižnice v večini primerov umaknejo letne programe in letna poročila za pretekla leta. S tem onemogočajo redno spremljanje trendov uresničevanja poslanstva knjižnične javne službe, nam pa so onemogočili ponovno preverjanje podatkov, ki smo jih pridobili v prvi fazi raziskave. Ker vsi podatki iz leta 2012 niso bili več dostopni, smo leta 2014 raziskavo ponovili le na vzorcu desetih osrednjih območnih knjižnic.

Kriterij javne dostopnosti dokumentov je za potrebe naše raziskave opredeljen kot javna objava dokumentov na spletni strani knjižnice v sklopu splošne predstavitve knjižnice in najdljivost dokumentov na tej spletni strani. Za potrebe raziskave smo določili metodo iskanja dokumentov na spletni strani posamezne knjižnice: dokumenti se nahajajo v sklopu kataloga informacij javnega značaja. Do kataloga ali posameznega dokumenta obiskovalec spletnega mesta knjižnice dostopa na osnovi petih klikov.⁵³ Novljan (2002b, str. 45) ugotavlja, da je za spletne strani

⁵³ V sklopu testiranja deskriptivne metode javno dostopnih dokumentov smo ugotovili, da spletne strani splošnih knjižnic niso enotno strukturirane in je v določenih primerih iskanje dokumentov izredno zamudno oziroma so dokumenti javnosti

splošnih knjižnic značilna različnost, »ki ni posledica potreb uporabnikov, ampak posledica improvizacije, premajhne pozornosti pri izboru, dostopnosti, organizaciji in oblikovanju različnih informacij in storitev na spletni strani.« Želeli smo ugotoviti, ali je zapisano stanje trinajst let kasneje drugačno in kako splošne knjižnice na svoji spletni strani v pisnih dokumentih predstavljajo svoje poslanstvo.

V vsebinah spletnih strani splošnih knjižnic so bili v raziskavi Novljanove (2002b) prepoznani naslednji značilni vsebinski sklopi: splošna predstavitev knjižnice, predstavitev knjižnične zbirke, prireditve in posebna ponudba, elektronski viri ter komunikacija in interaktivnost. Zanimal nas bo prvi od zgoraj opredeljenih petih vsebinskih sklopov. Ugotovitve Novljanove (2002b) ustvarjajo naslednjo sliko: skoraj polovica knjižnic je na spletni strani imela zapisano poslanstvo, ki pa uporabniku ni bilo predstavljeno na razumljiv, zanimiv način. Knjižnice so objavile tudi celoten pravilnik o splošnih pogojih poslovanja, delno so bile predstavljene tudi organizacijske strukture knjižnic in mreža knjižnic na območju, a nepovezano s poslanstvom. Malo knjižnic se je predstavilo z letnim načrtom (7 odstotkov), več knjižnic je svojo dejavnost predstavilo z letnim poročilom (25 odstotkov). Novljan ugotavlja, da se nobena knjižnica na spletni strani v vsebinskem sklopu *splošna predstavitev knjižnice* ni predstavljala s poudarkom na posebnosti svojega poslovanja, ki jo loči od drugih knjižnic in ostalih ponudnikov informacij (2002b).

Pri ocenjevanju, kako dobro je uresničevanje poslanstva splošne knjižnice konkretizirano v dokumentih, smo sledili kriterijem, ki jih je za ocenjevanje uporabnosti vsebine spletne strani uporabila Novljan (2002b, str. 51–52):

- *nezadovoljivo*: vsebina ni ali pa je slabo povezana s poslanstvom splošne knjižnice za konkretno okolje,
- *zadovoljivo*: vsebina je povezana s poslanstvom splošne knjižnice za konkretno okolje, vendar samo na posameznih delih,
- *dobro*: vsebina je povezana s poslanstvom knjižnice, vendar le posamezni deli izkazujejo izvirnost v zadovoljevanju potreb prebivalcev okolja knjižnice,

nenajdljivi. Zato smo oblikovali kriterij petih klikov – od vstopne strani do iskanega dokumenta moramo priti s petimi kliki. Kriterij smo postavili, ko smo pregledali 28 spletnih strani knjižnic in pri teh do dokumenta prišli s petimi ali manj kliki.

- *odlično*: vsebina je izvirna in zanimiva ter izkazuje tesno povezanost z različnimi potrebami prebivalcev njenega okolja.

Te kriterije smo kot shemo za ocenjevanje izbrali zaradi primerljivosti z ugotovitvami Novljan (2002b). Ta je v pregledu spletnih strani splošnih knjižnic izpostavila neustrezno predstavitev knjižnic prav v sklopu splošne predstavitve knjižnice, pri tej pa ima posebno mesto prav poslanstvo splošne knjižnice. V tem sklopu raziskovanja je vsebinski kriteriji pregledovanja opredeljevala trditev, ki smo jo zastavili na samem začetku: iskanje unikatnega pristopa k uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v določenem lokalnem okolju, ki ga opredeljujejo potrebe njegovih prebivalcev.

4.1.2 Metodologija – vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice

Stališča, poglede in ravnanja pri vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice smo ugotavljali z anonimnim vprašalnikom, torej s pomočjo anketne metode. Končno obliko vprašalnika smo dobili s pomočjo testiranja, ki je potekalo v treh fazah. V prvi fazi je preizkus ustreznosti vprašalnika potekal v novembru in decembru 2013. V to fazo smo vključili strokovnjake za vsebinsko področje in anketno metodo. Druga faza je potekala od 10. januarja do 10. februarja 2014. Osredotočili smo se na vsebinsko testiranje zastavljenih vprašanj. Zbiranje opažanj je potekalo na osnovi pisne (tiskane) verzije vprašalnika, ne spletne aplikacije. Preverjali smo razumljivost in jasnost postavljenih trditev, ugotavljali poprečni čas, ki ga anketiranec potrebuje za izpolnjevanje vprašalnika, preizkušali smo usklajenost trditev posameznega vsebinskega segmenta ter preverjali tehnični vidik izpolnjevanja vprašalnika s pomočjo spletne povezave. Pred tretjo fazo testiranja smo v vprašalnik vključili tiste pripombe anketirancev, ki smo jih ocenili kot nujne pri razumevanju vprašalnika in pri doseganju namena raziskave. Tretja faza je potekala od 15. februarja do 3. marca 2014 in je pomenila ponovno preverjanje vsebinske ustreznosti zastavljenih vprašanj glede na vključene spremembe. Tokrat smo vključili tudi testiranje spletne aplikacije. Druga in tretja faza testiranja vprašalnika sta potekali na desetih odstotkih udeležencev predvidenega celotnega vzorca populacije, zajete v osnovni raziskavi.

V testiranju so sodelovali anketiranci z vodstvenimi izkušnjami na različnih nivojih vodenja, polovica sodelujočih je bila direktorjev oziroma vodij knjižnice. Podatki raziskave so bili zbrani s pomočjo računalniško nadzorovanega spletnega anketiranja. Pri tem smo ugotovili možne težave pri računalnikih s starejšo programsko opremo. Prav tako smo v prvi in drugi fazi ugotovili težave pri odprtih vprašanjih. Odgovori, pridobljeni v sklopu odprtih vprašanj, so predstavljali preveč oseben pogled posameznika na izbrano temo in niso dopuščali povezovanja v posamezne vsebinske sklope. Na osnovi ugotovitev testiranja vprašalnika v prvi fazi smo se odločili, da odprtih vprašanj ne vključimo v prve štiri vsebinske sklope vprašalnika. Na osnovi ugotovitev testiranja vprašalnika v drugi fazi smo ocene trditev opremili še z odstotki, saj so udeleženci v testni raziskavi izpostavili, da za lažjo odločitev pogrešajo ta podatek.

Vprašanja so bila glede na vsebinske sklope neenakomerno porazdeljena. Vprašalnik je v petih delih sestavljalo 89 vprašanj, povezanih v šest vsebinskih sklopov:

- sprejemanje poslanstva,
- pomoč pri vodenju sodelavcev,
- slog vodenja,
- način ravnanja,
- motiviranje vodij in
- značilnosti anketirancev.

Vprašalnik je v prvem delu obsegal 20 trditev, zanimala nas je stopnja strinjanja z navedenimi trditvami v vprašalniku. Drugi del vprašalnika je vseboval 16 trditev, tretji del 34, v četrtem delu vprašalnika smo postavili 8 trditev. Anketiranci so v prvem in drugem vsebinskem sklopu vprašalnika izbirali med naslednjimi ocenami: s trditvijo se sploh ne strinjam (0-odstotno), s trditvijo se ne strinjam (30-odstotno), s trditvijo se delno strinjam (50-odstotno), s trditvijo se strinjam (70-odstotno) in s trditvijo se popolnoma strinjam (100-odstotno). V tretjem in četrtem delu so anketiranci izbirali med naslednjimi ocenami opisanih ravnanj: nikoli (0-odstotno), redko (30-odstotno), občasno (50-odstotno), pogosto (70-odstotno) in vedno (100-odstotno). V petem delu so anketiranci ocenili moč motivov glede na naslednjo lestvico: nič (0-odstotno), malo (30-odstotno), srednje (50-odstotno), močno (70-odstotno) in popolnoma (100-odstotno).

Vprašalnik smo strukturirali v tri sklope z navedenimi trditvami, na katere so anketiranci odgovorili s stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. V naslednjem sklopu vprašanj so anketiranci izrazili motive za vodenje splošne knjižnice, sledil pa je sklop vprašanj, na katere so anketiranci odgovarjali z osebnimi opredelitvami (število let vodenja, število let izkušenj v knjižnični dejavnosti, smer in stopnja formalne izobrazbe, strokovni naziv v knjižnični dejavnosti, opravljen bibliotekarski izpit). Vprašalnik je vseboval tudi sklop o osnovnih informacijah o organizacijski strukturi knjižnice, ki jo vodijo (število vodij krajevnih knjižnic, naloge iz Pravilnika o osrednjih območnih knjižnicah). V štirih delih vprašalnika so bila vprašanja zaprtega tipa, v petem delu, torej v sklopu, kjer smo ugotavljali lastnosti anketirancev, smo uporabili vprašanja odprtega tipa, kar pomeni, da so anketiranci odgovore navajali sami.

V anonimni anketi nismo preverjali zastopanosti anketirancev po spolu. S testiranjem vprašalnika smo ugotovili, da podatek o spolu anketirancev ni pomemben za našo raziskavo, hkrati pa smo ugotovili, da podatke o številčni zastopanosti spolov prinašajo tudi druge raziskave, ki so bile v zadnjih desetih letih izvedene na vzorcu direktorjev slovenskih splošnih knjižnic. Domnevamo, da se v raziskovalnem vzorcu razmerje med spoloma v zadnjih desetih letih ni drastično spremenilo. Razmerje med spoloma je v knjižničarski stroki še vedno obrnjeno v prid ženskemu spolu, podobno velja tudi pri zasedanju najvišjih delovnih mest v splošnih knjižnicah. V fazi postavljanja hipotez in oblikovanja raziskovalnega vprašanja nas je sicer zanimalo, ali spol ustvarja razliko v stališčih, pogledih in ravnanjih pri vodenju zaposlenih za uresničevanja poslanstva splošnih knjižnic, vendar smo to v sami raziskavi opustili.

Vodje osrednjih splošnih knjižnic so prejeli povabilo k sodelovanju na njihov uraden elektronski naslov, dodana je bila tudi povezava do spletne aplikacije vprašalnika. Anonimna anketa je bila dostopna od 2. aprila do 15. maja 2014.⁵⁴ Povabilo smo posredovali na 58 elektronskih naslovov direktorjev splošnih knjižnic, k sodelovanju v raziskavi smo povabili vse predstavnike ciljne skupine, torej vse direktorje splošnih knjižnic.⁵⁵ Prejeli

⁵⁴ Vprašalnik je bil dostopen v obdobju meseca in pol ter umeščen med datuma, ki vsebinsko opredeljujeta poslanstvo splošne knjižnice: 2. april je mednarodni dan knjig za otroke, 15. in 16. maja 2014 je potekal v Ajdovščini dvojni praznik: 150 let delovanja knjižnične službe v Ajdovščini in festival potujočih knjižnic.

⁵⁵ Vsak iz ciljne populacije ima enako verjetnost, da je uvrščen v vzorec, ob tem so tudi vsi vzorci enako verjetni.

smo en samodejni odgovor o daljši odsotnosti, zato smo upoštevali vzorec 57 direktorjev splošnih knjižnic. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 44 direktorjev, kar predstavlja 77,19 odstotka direktorjev knjižnic, med njimi so bili tudi direktorji vseh desetih osrednjih območnih knjižnic.

Z odzivom smo dobili reprezentativen vzorec, na podlagi katerega smo nato sklepali o lastnostih ciljne populacije. Zbirali smo pisne podatke o stališčih in mišljenjih na reprezentativnem vzorcu anketirancev. Čeprav smo ujeli primeren vzorec, ki je že zaradi celotnega vzorca 57 direktorjev statistično majhen vzorec, smo poskušali najti odgovor, zakaj nismo uspeli pritegniti vseh 57 osebnih pogledov na sprejemanje poslanstva splošne knjižnice in vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva. V času, ko je potekalo anketiranje, smo direktorje trikrat povabili k sodelovanju. Po vsakem povabilu se je število izpolnjenih vprašalnikov povečalo, zaradi tehničnih težav po drugem povabilu smo podaljšali tudi čas dostopnosti anketnega vprašalnika.

Zgolj ugibamo lahko o vzrokih, zakaj je 13 direktorjev sprejelo odločitev o nesodelovanju v raziskavi. Iskali smo med vzrokom, ki ga današnji trenutek pogosto ponuja in je vezan na pomanjkanje veččin organiziranja časa, in tistim, ki je vezan na težave pri sprejemanju elektronske pošte (nezaželena pošta, prezrta pošta, prebrana in preložena pošta), menimo pa, da je najverjetnejši tisti, ki je tudi pri sodelovanju v anketah vezan na notranjo motivacijo posameznika (npr. pripadnost stroki, razumevanje raziskovalnega procesa, spoštovanje posameznika). Ob tem se lahko sprašujemo o strokovni pripadnosti ter etični drži tistih, ki niso sodelovali v raziskavi. Čeprav smo spraševali po osebnih stališčih in mnenjih, smo želeli spoznati videnja in vedenja posameznikov na izbrani javni funkciji, s katero posamezniki prevzamejo odgovornost za uresničevanje javne službe. Njihova stališča in mnenja so njihova osebna drža, so pa glede na vlogo pri izvajanju programov javne službe vsekakor upravičen predmet raziskovanja.

Podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS⁵⁶. Podatki v raziskavi, s katero smo ugotavljali osebna stališča in mnenja direktorjev splošnih knjižnic, so bili v prvi fazi obdelani z univariatno analizo (frekvence in srednje vrednosti), v drugi fazi pa še z bivariatno analizo (križanja med spremenljivkama). Križanja podatkov smo opravili na osnovi srednjih

⁵⁶ Statistical Package for the Social Sciences.

vrednosti. Uporabili smo t-testa za dva neodvisna vzorca in metodo ANOVE⁵⁷. T-test in enosmerna analiza variance temeljita na primerjavi srednjih vrednosti in nam povesta, ali se srednje vrednosti več vzorčnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.

Opravljen analiza je pokazala, da se neodvisne skupine anketirancev (npr. tisti z višjo oziroma nižjo stopnjo formalne izobrazbe) med seboj statistično pomembno razlikujejo v preučevanih odvisnih spremenljivkah. Pri 5 odstotni stopnji tveganja, tj. s 95 odstotno zanesljivostjo lahko trdimo, da razlike v odvisnih spremenljivkah med dvema skupinama obstajajo. V primeru križanja podatkov dveh spremenljivk nominalnega tipa (kategorični spremenljivki) smo uporabili hi-kvadrat preizkus, v primeru križanja dveh spremenljivk intervalnega tipa pa Pearsonov koeficient korelacije (pri 5 odstotni stopnji tveganja, tj. s 95 odstotno zanesljivostjo lahko trdimo, da sta spremenljivki statistično značilno povezani).

Uporabili smo formule (Petz, 1997) za:

- srednjo vrednost

$$\text{srednja vrednost} = \frac{\text{sešteveh vseh rezultatov}}{\text{število rezultatov}}$$

$$\tilde{x} = \frac{\sum X}{N}$$

- standardno napako srednje vrednosti

$$S_{\tilde{x}} = \frac{S}{\sqrt{N}}$$

(s = standardna deviacija vzorca, N = število rezultatov)

- varianca

$$s^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}$$

(x – posamezni rezultat; \bar{x} – povprečni rezultat; N – število rezultatov)

- t-test

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S_{\bar{x}_1}^2 + S_{\bar{x}_2}^2}}$$

($S_{\bar{x}_1}^2$ – varianca rezultatov prve skupine; $S_{\bar{x}_2}^2$ – varianca rezultatov druge skupine;
 \bar{x}_1 – povprečje prve skupine; \bar{x}_2 – povprečje druge skupine
 $S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$ – standardna deviacija razlik med skupinami)

⁵⁷ Analiza variánc.

- hi-kvadrat preizkus

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_1)^2}{f_1}$$

f_0 – dejanska frekvenca; f_1 – teoretična frekvenca

- Pearsonov koeficient korelacije

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

X (rezultat prve spremenljivke) in Y (rezultat druge spremenljivke).

- ANOVA oz. F-test

$$F = \frac{(\sum n(x - \bar{x})^2)(N - K)}{(\sum (n - 1)s^2)(K - 1)}$$

n = število rezultatov v posamezni skupini; N = število vseh rezultatov;

K = število skupin; \bar{x} = povprečni rezultat posamezne skupine;

\bar{x} = celotno povprečje vseh rezultatov; s^2 = varianca rezultatov posamezne skupine

Ugotavljali smo povezavo neodvisnih in odvisnih ter dveh neodvisnih spremenljivk. Če so se v posameznem primeru pokazala statistično značilna odstopanja (sig je manjši od 0,050), smo v nadaljevanju podali ustrezno interpretacijo. Ker imamo statistično gledano majhen vzorec (N=44), drugih odstopanj, ki niso statistično značilna, nismo interpretirali. Na elektronski naslov raziskovalke so prišla nekatera osebna opažanja na anketo. Ta smo pri interpretaciji podatkov vključili na koncu podanih ugotovitev.

Preglednica 6: Interpretacija velikosti koeficienta korelacije (Petz, 1997)

velikost korelacije	interpretacija
0,00 do 0,20	neznatna povezanost
0,20 do 0,40	majhna povezanost
0,40 do 0,70	zmerna povezanost
0,70 do 1,00	visoka povezanost

Statistične značilne korelacije vsebinskih spremenljivk z dejavniki motivov smo ugotavljali s Pearsonovim koeficientom korelacije in upoštevali statistično značilno korelacijo na nivoju tveganja enega odstotka. Pri interpretaciji velikosti korelacijskega koeficienta smo se oprli na klasifikacijo, ki je razvidna iz Preglednice 6.

Podatki, ki smo jih pridobili z raziskavo, nas vodijo v razmišljanje, zakaj so rezultati takšni in ne drugačni. Ob takšnem razmišljanju nudijo zbrani podatki tudi osnovo za oblikovanje nabora morebitnih ukrepov, s katerimi bi lahko dosegli spremembe. Namen sprememb je zagotovo usmerjen v sprejemanje poslanstva in vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. V analitičnem delu z interpretacijo bomo oblikovanje ukrepov le nakazali. Raziskava je bila deskriptivna in tako je bil naš raziskovalni cilj dosežen, podrobnejše primerjalne ali eksperimentalne raziskave s kontrolo vplivov prepuščamo kot možnost za nadaljnje raziskovalno delo. Raziskava nam je pomagala bolj pri identifikaciji raznih trendov in ne toliko za prikaz povsem natančnega odraz stanja na tem področju. K temu smo usmerjeni tudi zaradi tega, ker nam v raziskavo ni uspelo zajeti celotnega vzorca vodij slovenskih splošnih knjižnic.

4.2 Analitični del

Pri analitičnem delu in interpretaciji nas bo vodila shema študije vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic, prikazana v Preglednici 7. V shemo smo povezali dejavnike, ki smo jih spoznali v prvem delu knjige in jih opredelili kot osnovne elemente vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice: sprejemanje poslanstva, pomoč pri vodenju in osebno ravnanje vodij, ki ga lahko prepoznamo v načinu ravnanja in slogu vodenja. Za potrebe te raziskave nam sprejemanje poslanstva splošne knjižnice pomeni popolno strinjanje s štirimi učinki poslanstva splošne knjižnice:

1. učinek: prispevek poslanstva splošne knjižnice k razvoju skupnosti,
2. učinek: spreminjanje informiranja, učenja, kulture in druženja prebivalcev,
3. učinek: usklajenost poslanstva knjižnice in vizije knjižnice ter
4. učinek: poslanstvo splošne knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.

Sprejemanje poslanstva pri vodenju zaposlenih za uresničevanja poslanstva splošne knjižnice lahko vodja nadgradi s pomočjo pri vodenju, ki mu je ponujena v obliki formalnih določil in priporočenih možnosti. Med priporočenimi možnostmi smo izpostavili medsebojno sodelovanje vodij, vlogo dokumentov in možnost uporabe določenih formalnih možnosti.

Osebnostno ravnanje vodij se kaže v načinu ravnanja in v slogu vodenja. Ali sta slog vodenja in način ravnanja povezana s sprejemanjem poslanstva in vodenjem zaposlenih z namenom, da strokovni delavci svoje strokovno delo uresničujejo v poslanstvu splošne knjižnice, je bilo eno ključnih vprašanj naše raziskave.

Preglednica 7: Shema za študijo vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic

A SPREJEMANJE POSLANSTVA	B POMOČ PRI VODENJU	C NAČINI RAVNANJA	Č SLOG VODENJA
učinki poslanstva uresničevanje poslanstva enakost dostopnosti vzpostavitev smisla	formalna določila priporočene možnosti	osebni nagovori sodelavcev osebna rast sodelavcev motivacija sodelavcev	transakcijski slog vodenja transformacijski slog vodenja aventičen slog vodenja
D MOTIVACIJA ZA VODENJE			
OKOLJE (javno dostopni dokumenti knjižnice, velikost knjižnice, število vodij krajevnih knjižnic, programi knjižnic za uresničevanje knjižnične javne službe, izobrazba vodij, strokovne in vodstvene izkušnje vodij, bibliotekarski izpit vodij, strokovni nazivi v knjižnični dejavnosti vodij)			

Shema študije vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice (Preglednica 7) nas je usmerjala pri raziskavi dostopnosti javnih informacij o uresničevanju poslanstva splošne knjižnice in pri raziskovanju osebnih stališč in ravnanj vodij splošnih knjižnic. Rezultate obeh delov raziskave smo povezali še z analizo javno dostopnih statističnih podatkov o zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah (npr. število zaposlenih, izobrazba zaposlenih, delovne izkušnje) in drugimi ugotovitvami o stanju slovenskih splošnih knjižnic, ki se vežejo na udeležanje poslanstva, in sicer: velikost knjižnice, letni program knjižnice, izobrazba vodij, delovne, strokovne in vodstvene izkušnje, bibliotekarski izpit, strokovni naziv v knjižnični dejavnosti.

V nadaljevanju sledi ločen prikaz ugotovitev obeh delov raziskav, pri predstavitvi posameznih ugotovitev raziskave smo dodali tudi odgovore na hipoteze, navedene v Poglavlju 4.1. V sklepnem poglavju sledi povezava ugotovitev obeh raziskav, oblikovanje odgovorov na hipoteze, smernice za nadaljnje raziskovanje ter prispevek za prakso.

4.2.1 Analiza – dostopnost javnih informacij o uresničevanju poslanstva knjižnice

Splošne knjižnice so izvajalke programa javne službe, službe v javnem interesu. Uresničevanje programa dokazujejo tudi z objavami informacij javnega značaja, ki so najpogosteje zbrane v knjižničnih dokumentih, ki jih vodstvo knjižnice pripravlja skladno z navodili financerjev in ustanoviteljev, ob tem pa upošteva tudi tista določila, ki jih mora spoštovati kot samostojna pravna oseba in javni zavod. Te pokazatelje uresničevanja javne službe smo iskali na spletnih straneh knjižnic, ki so se izkazale kot osnovni uporabni vir dostopnosti te vrste informacij. Na tak način smo lahko dostopali do večine dokumentov, ki smo jih zajeli v analizo informiranja javnosti o uresničevanju poslanstva.

Novljan (2002b) izpostavi, da so spletne strani, zajete v raziskavo, ki je potekala od decembra 2001 do aprila 2002, pokazale, da ima vsaka spletna stran določeno kvaliteto, posebnost, za katero bi bilo smiselno, če bi jo ovrednotili za širšo uporabo in jo vključili v nabor rešitev za usklajeno urejanje spletnih strani. Rezultat vrednotenja 22 spletnih strani med letoma 2001 in 2002 je bilo tudi priporočilo za oblikovanje standardov za spletno stran knjižnice in predlog za dogovor o vsebini spletne strani splošne knjižnice, ki naj bi med drugim opredelil vsebino, ki »izhaja iz lokalnega območja in sega v nacionalno in globalno« (Novljan, 2002b, str. 57), kot nujne so opredeljene tudi informacije javnega značaja. Na teh izhodiščih smo pričakovali, da bomo na spletni strani vsake knjižnice našli strateški načrt knjižnice, program dela za tekoče leto, poročilo o delu za preteklo leto, dokument o nabavni politiki, pravilnik o splošnih pogojih poslovanja, pravilnik o notranji organiziranosti in odlok o ustanovitvi javnega zavoda. Zagotovo pa smo našete dokumente predvidevali na spletnih straneh desetih osrednjih območnih knjižnicah.

Vzorec je zajemal spletne strani 58 splošnih knjižnic in 301 dokument, ki je javnosti dostopen na spletnih straneh splošnih knjižnic. Načrtovali smo, da bomo na spletnih straneh 58 splošnih knjižnic dostopali do 406 dokumentov (po 7 dokumentov pri vsaki knjižnici), in da bomo med informacijami javnega značaja imeli omogočen vpogled v vse izbrane dokumente, navedene v prejšnjem odstavku. V teh dokumentih, ki jih predpisuje država, smo želeli raziskati, kako knjižnice uresničujejo splošno poslanstvo v konkretnem okolju. Na spletnih straneh knjižnic

nismo našli vseh dokumentov, ki smo jih pričakovali, in tako ugotovili, da knjižnice javnosti ne ponujajo celovitega dostopa do informacij o izvajanju knjižnične javne službe v njihovem okolju.

V analizi smo ugotovili, da so dokumenti največkrat narejeni na osnovi vnaprej pripravljenih navodil državnih institucij, ki z zakonskimi, podzakonskimi ali strokovnimi smernicami opredeljujejo, katere dokumente naj knjižnica kot poslovni subjekt pripravlja, posegajo pa tudi v njihovo vsebino (to v največji meri velja za letni načrt nakupa gradiva in poslovník o splošnih pogojih poslovanja) in so si med knjižnicami v veliki meri podobni, kar postavlja pod vprašaj naša pričakovanja, da bodo dokumenti odražali specifičnost posameznega okolja knjižnice. Ob pregledu letnih poročil in letnih načrtov pa smo ugotovili, da ti v največ primerih niso povezana celota, ampak je posamezno letno poročilo najpogosteje odgovor na predhodno letno poročilo. V letnih poročilih vodje pogosto ne govorijo o načrtih, ki so jih imeli za poročevalsko leto, ampak rezultate primerjajo s predhodnim poročevalskim letom. Ta ugotovitev nam nakazuje, da vodje ne povezujejo aktivnosti v celoto: načrtovanje, izvedba, popraviljanje in evalvacija. Ne verjamemo, da je vrednotenje izvedenega programa za določeno leto lahko vezano na primerjavo z izvedbo programa v preteklem letu. Več zaporednih letnih primerjav nam omogoča ugotavljanje trendov, ne moremo pa na tem sistemu ugotavljati uspešnost izvedbe načrtovanega ali sploh preverjati ustreznost načrtovanega in ob tem še morebiten vpliv okolja na zastavljeno (zakaj določenih vsebin/postopkov nismo izpeljali, zakaj smo določene vsebine/postopke dodali, zakaj smo določene vsebine/postopke prilagodili).

Ko smo pri raziskovanju dostopnosti javnih dokumentov prišli do ugotovitve, da vsi dokumenti niso dostopni na spletnih straneh vseh 58 splošnih knjižnic, smo nabor knjižnic omejili na deset osrednjih območnih knjižnic, vsebino preučevanja pa na dva dokumenta: letno poročilo in letni načrt, in sicer z namenom ugotavljanja prisotnosti konkretne knjižnice v splošnem poslanstvu vseh splošnih knjižnic ter usposabljanja zaposlenih za uresničevanje poslanstva. Dokumenta sta stalnici v poslovanju knjižnic, sta zakonska obveza in sta dostopna na spletnih straneh vseh splošnih knjižnic, predvidevamo pa tudi, da v največji meri odražata realno sliko knjižnične javne službe v določenem okolju tudi v našem vzorcu. Kljub našemu pričakovanju, dokumenta nista bila dostopna na spletnih straneh vseh splošnih knjižnic. Pri pregledu preostalih dokumentov smo ugotovili, da v večini primerov velja ugotovitev, ki jo navaja Fras Popović (2011, str. 288) ob analizi pravilnikov o splošnih pogojih

poslovanja desetih območnih knjižnic, in sicer, »da so si določila v pravnih zelo podobna, posamezna logično izražajo določene posebnosti, ki jih ima in s katerimi se srečuje knjižnica.«

4.2.1.1 Konkretno v splošnem – programi krajevnih knjižnic

Pri pregledu letnega načrta posamezne osrednje knjižnice (tudi osrednjo območno smo raziskovali le v njeni primarni funkciji osrednje knjižnice) smo pogledali, ali ima konkreten program izvajanja knjižnične dejavnosti za posamezno krajevno knjižnico, premično zbirko in bibliobus v svoji mreži. V kolikor v programu nismo našli konkretnega programa izvajanja knjižnične dejavnosti za posamezno krajevno knjižnico, premično zbirko in bibliobus, v kolikor ga osrednja območna knjižnica ima (devet od desetih osrednjih območnih knjižnic uresničujejo dostopnost do knjižnične dejavnosti tudi z bibliobusom), smo jo ocenili z *nezadovoljivo*. Konkreten program izvajanja knjižnične dejavnosti za posamezno krajevno knjižnico, premično zbirko in bibliobus v letnem načrtu posamezne osrednje območne knjižnice smo ocenili z oceno *dobro*. Dodana izvirnost, ki smo jo lahko prepoznali skozi argumentacijo glede na potrebe lokalnega okolja, je prinesla oceno *odlično*. Pričakovano je bil prvi vtis pregleda programov in letnih poročil teh desetih knjižnic izstopajoča podobnost dokumentov, ker so temeljne naloge, ki jih knjižnice izvajajo, že določene. Podobnost pa smo odkrili tudi tam, kjer smo iskali drugačnost in konkretno prilagajanje potrebam okolju, npr. namesto običajne fraze, ki izhaja iz naloge razvijanja bralne kulture, *s prireditvami želimo spodbuditi razvoj bralne kulture*, smo pričakovali zapis, kako vodstvo načrtuje uresničiti to nalogo v okolju določene krajevne knjižnice. Letni načrti knjižnic predstavljajo različno prakso načrtovanja knjižnične dejavnosti, vsem pa je skupno, da v veliki meri povzemajo formalna določila, v manjšem obsegu pa upoštevajo posebnosti tistega okolja, ki ga knjižnica nagovarja.

Vse knjižnice konkretizirajo za izposojevališča *odpiralni čas in/ali število ur odprtosti*. V vseh desetih primerih smo v letnih načrtih ugotovili, da vodstvo knjižnice določi tudi *delež nakupa knjižničnega gradiva*, najpogosteje glede na vir financiranja, vendar je bila le v petih letnih načrtih knjižnic dodana tudi specifikacija za krajevne knjižnice, in sicer z načrtovanim nakupom števila izvodov, a brez vsebinskega vidika, torej predmetnih področij, ki jih posamezna knjižnica mora v svoji zbirki še

dopolniti ali jih celo nima pokritih v ustreznem deležu glede na potrebe okolja.

V šestih letnih načrtih so konkretizirane *dejavnosti oziroma prireditve*, s katerimi knjižnice predstavljajo svoje zbirke z namenom izvajanja določenih nalog, ki jih določata 2. in 16. člen Zakona o knjižničarstvu (2001). V štirih od šestih načrtov so bile prireditve navedene le kot vrsta prireditve brez lokacije izvedbe, v dveh načrtih je upoštevano konkretno izposojevališče, torej lokacija prireditve, poleg slednje smo v teh šestih načrtih prepoznali še določeno vrsto dejavnosti (npr. literarni večeri, ure pravljič, razstave), obseg izvajanj (npr. enkrat mesečno, navedena količina dogodkov za celo leto), načrtovano število obiskovalcev (npr. načrtovanje števila obiskovalcev na informacijskem opismenjevanju, urah pravljič, načrtovanje števila članov, obiskov in izposoj na posamezno krajevno knjižnico) in lokacijo (npr. krajevna knjižnica, drugo prizorišče v sklopu knjižnične organiziranosti, prizorišče zunaj knjižničnih prostorov).

Vsebina teh dejavnosti je v vseh desetih letnih načrtih splošnih knjižnic opredeljena splošno (npr. stalne knjižne razstave, opozarjanje na obletnice in aktualne dogodke, literarni večeri s predstavitvami avtorjev in knjig, potopisna predavanja z delnim poudarkom na Sloveniji, strokovna in poljudna predavanja različnih vsebin), le v primeru dveh letnih načrtov knjižnic smo ugotovili vsebinsko natančnejšo opredelitev letnega programa izvajanja npr. bibliopedagoških dejavnosti⁵⁸, informacijskega opismenjevanja ali konkretnega prispevka knjižnice pri vseživljenjskem izobraževanju glede na posamezno krajevno knjižnico ali oddelek knjižnice (npr. študijski, mladinski, odrasli). Vsebina je v primeru letnega načrta teh dveh osrednjih območnih knjižnic povezana s poslanstvom splošne knjižnice, vendar le posamezni deli izkazujejo izvirnost v zadovoljevanju potreb prebivalcev okolja knjižnice. Vsebino teh dveh letnih

⁵⁸ V primeru ene osrednje območne knjižnice najdemo navedene bibliopedagoške dejavnosti pod naslovom, ki vsebuje termin *animacija*, bibliopedagoške dejavnosti pa povezuje s promocijo. V knjižničnem prostoru vrsta strokovnih prispevkov opredeljuje namen bibliopedagoških dejavnosti za posamezne ciljne skupine potencialnih in dejanskih uporabnikov ter opazen delež strokovnih prispevkov, ki opredeljujejo namen promocije na splošno in v knjižnični javni službi, v zadnjih dveh letih pa je opazno tudi predstavljanje t. i. zagovorništva knjižnic in knjižnične javne službe. Bibliopedagoške dejavnosti, promocija in zagovorništvo so aktivnosti, ki za uresničitev namena zahtevajo vsaka drugačen pristop. Uporabo termina *animacija* lahko na tem mestu razumemo kot ponesrečen poizkus približevanja elementov knjižnične javne službe širši javnosti.

načrtov knjižnic bi tako po kriterijih ocenjevanja, ki jih je uporabila Novljan (glej Poglavlje 4.1.1) za ocenjevanje uporabnosti spletnih strani, ocenili z dobro. Najpogostejša konkretizacija, ki smo jo odkrili, in pri kateri lahko povežemo krajevno knjižnico z okoljem, je v navajanju sodelovanja krajevnih knjižnic s krajevno skupnostjo ter šolami in vrtci v tistem okolju. Ob tem smo pogrešali konkretizacijo sodelovanja z vsebino. Sklepamo, da je omenjeno sodelovanje že dolgo utečeno sodelovanje. To pa ni zadostno za sodobne potrebe, še zlasti ne v specifičnih knjižničnih okoliših, kjer ni zadostnega števila različnih izobraževalnih in kulturnih prireditev.

Pri preverjanju dostopnosti dokumentov osrednjih območnih knjižnic smo ugotovili, da ena osrednja območna knjižnica ne omogoča celotnega vpogleda v izvajanje knjižnične javne službe. Dva dokumenta – letni načrt in letno poročilo – javnosti v celoti nista na voljo, javnost se lahko v celoti seznanila le z načrtom in poročilom o nakupu knjižničnega gradiva te osrednje območne knjižnice. Oboje je obvezna priloga pri poročilu o porabi sredstev, ki jih knjižnice pridobijo neposredno iz državnega proračuna. V tem delu raziskave smo ugotovili, da ima sedem osrednjih območnih knjižnic na spletni strani ustrezno najdljive dokumente, ena knjižnica letnega načrta in letnega programa ni umestila na spletno stran, na dveh spletnih straneh knjižnic pa je iskanje dokumentov zahtevalo veliko mero domišljije, glede na naše kriterije so dokumenti nenajdljivi. To pomeni, da knjižnice ne omogočajo vpogled javnosti v njihovo delovanje, kar pomeni načrtovanje in izvajanje ter evalvacijo programa knjižnične dejavnosti. Prebivalci nimajo pregleda nad to javno službo v takšnem obsegu kot smo ga pričakovali.

Primerjava letnih načrtov in letnih poročil osrednjih območnih knjižnic nam je razkrila različen pristop k oblikovanju in strukturiranju vsebine tako letnega poročila kot letnega načrta posamezne knjižnice ter s tem predstavljanja poslanstva splošne knjižnice v javno dostopnih dokumentih. Različnost smo prepoznali na oblikovni ravni (npr. različni formati poročila, uporaba slikovnega gradiva, slogi pisave) in vsebinski ravni (npr. različna zaporedja poglavij, navedba zakonskih osnov za delovanje, predstavitev načrtov po notranjih organizacijskih enotah, predstavitev načrtov glede na zastavljene cilje v strateškem načrtu). Ta raznolikost je dobrodošla, ni pa to raznolikost, ki smo jo iskali, torej raznolikost, ki bi odražala potrebe lokalnega okolja s specifičnimi odgovori knjižnične javne službe za uresničevanje teh potreb. Če bi iz načrtov izločili identifikacijske podatke osrednjih območnih knjižnic (npr. naziv knjižnice,

logotip, fotografije, naslov knjižnice) in strokovne elemente, ki omogočajo identifikacijo posamezne osrednje območne knjižnice (npr. število osrednjih knjižnic na območju, število prebivalcev, število izposojevališč, velikost knjižnične zbirke, število članov) bi lahko letne načrte knjižnic brez teh prepoznavnih specialnih elementov vsebine med seboj pomešali.

Predstavljanje poslanstva splošne knjižnice v letnem načrtu kot tudi v letnem poročilu splošne knjižnice je ključnega pomena, saj sta dokumenta izhodišči za zagotavljanje deleža finančnih sredstev ustanoviteljev, soustanoviteljev in morebitnih pogodbenih partnerjev, pomembno upravno delo direktorjev pa je prav skrb za finance. V naši raziskavi pa sta dokumenta zanimiva, ker izražata tudi vodstveno usmeritev za delovanje zaposlenih, s poudarki na vsebini, njeni dostopnosti in učinku; predstavljata cilje in rezultate udejanjanja poslanstva splošne knjižnice, ki naj bi jih zaposleni v knjižnici dosegli in/ali uresničili v konkretnem okolju. S takšno vsebino sta oba dokumenta v pomoč tudi upravni funkciji vodstva. Ugotovili smo, da knjižnice ne prakticirajo objave letnih načrtov za nekaj let nazaj. V primerih treh knjižnic smo ugotovili, da takšno prakso izvajajo za letna poročila, npr. javnosti so dostopna letna poročila vse od leta 2004, kar pripomore k načrtovanju prihodnjega delovanja knjižnic, zainteresirana javnost pa lahko spremlja trend uresničevanja knjižnične javne službe na določenem območju, ki je hkrati pokazatelj razvoja dela kulturnega življenja tega okolja, in morda dodaten prispevek k podpori javnosti za razvoj knjižnice.

Letna poročila in letni načrti razkrivajo tudi *organizacijsko strukturo knjižnice*, najpogosteje v poglavjih, ki nosijo različne naslove, povezane z upravljanjem človeških virov in potekanjem procesov dela v knjižnici. V dveh primerih knjižnic smo lahko v besedilih prebrali usmerjenost k drugačni, prožnejši organizacijski strukturi,⁵⁹ ki pa je v drugih poglavjih poročila in načrta nismo prepoznali. Vsi dostopni načrti in poročila desetih osrednjih območnih knjižnic kažejo prisotnost hierarhične organizacijske strukture v knjižnicah. V šestih primerih smo v poročilu lahko prebrali poročila delovnih ali projektnih skupin, ali pa poročila

⁵⁹ V primeru ene knjižnice smo prebrali, da ima vzpostavljeno matrično organizacijsko strukturo, v drugem primeru pa, da je organizacijska struktura fleksibilna in prilagodljiva, vzpostavljenih pa imajo 14 oddelkov in dve službi. Teorija nam prinaša ugotovitev, da fleksibilna in prilagodljiva organizacijska struktura nima opredeljenih organizacijskih enot, ampak jih oblikuje glede na potrebe delovnega procesa, projekta in sodelovanja zaposlenih pri posameznem delu.

o projektih, po čemer sklepamo, da je v teh knjižnicah povezovanje zaposlenih pri uresničevanju zadanih nalog utečen proces. Ugotavljamo, da splošne knjižnice pri organizacijski strukturi počasi in z zadržkom sledijo sodobnim organizacijskim teorijam, saj so spremembe v poslovanju še vedno povezane z utečeno, tradicionalno organizacijsko obliko. Spremembe v poslovanju so vedno odgovor na zaznavanje sprememb v okolju organizacije. Če je organizacijska struktura fleksibilna in prožna, omogoča hitrejši odziv na spremembe v okolju in s tem omogoča tudi lastno preobrazbo. S tem hitreje, učinkovitejše in bolj ciljano vzpostavlja lastne storitve, ki so odgovor na potrebe okolja. To velja tudi za splošne knjižnice.

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) izpostavijo šest sodobnih organizacijskih teorij⁶⁰, le te se lahko odražajo tudi v sodobnih organizacijskih oblikah organiziranja dela v knjižnici in s tem razmerij med zaposlenimi. Turjak (2005) izpostavi naslednje vrste organizacijskih struktur (pri tem se sklicuje na Lipičnik, 2000): funkcijska organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, projektna organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura in dinamična mreža. Turjak (2005, str. 10) izpostavi, da je matrična organizacijska struktura mogoča »le v organizacijah, ki posvečajo posebno pozornost razvoju človeških virov, ki so pripravljene na nenehne spremembe v okolju, kjer se zaposleni zavedajo poslanstva ter poznajo vizijo in cilje.« V nadaljevanju Turjak (str. 11) ugotavlja, da lahko »najboljše učinke in tudi najboljšo medsebojno komunikacijo dosežemo, če povezave znotraj organizacije ne potekajo le vertikalno (hierarhično) in horizontalno, ampak tudi diagonalno v vseh smereh.« Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) ugotavljajo, da v sodobnem okolju organizacije ne glede na velikosti in cilj svojega delovanja vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe, kar pa pomeni, da se s sedanjo notranjo organizacijo tudi težko učinkovito prilagajajo spremembam v okolju. Morda lahko vzrok za spreminjanje organizacijskih oblik vidimo tudi v zaupanju, ki ga Cerar (2013a) vidi kot temelj etičnega delovanja in povezovanja. Kot izpostavi Turjak (2005), ima uresničevanje sodobne organizacijske strukture pogoj v zavedanju poslanstva, poznavanju ciljev in vizije. Glede na pregledane dokumente slovenskih splošnih knjižnic lahko ugotovimo, da te še niso naredile premika k drugačni organizacijski obliki, takšni ki bi omogočala pri-

⁶⁰ Šest sodobnih organizacijskih teorij: transakcijska teorija, situacijska teorija organizacije, populacijsko-ekološka teorija, institucionalna teorija, teorija razmerja med upravljanjem in ravnateljevanjem in teorija mrež.

lagoditev spremembam v okolju in s tem prinesla več tako zaposlenim kot tudi prebivalcem.

4.2.1.2 Pristop k vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva – od znanja do vedenja

Pregled letnih načrtov nam je prikazal različno prakso načrtovanja izobraževanja zaposlenih v osrednjih območnih knjižnicah. Od navedbe, da bo izobraževanje in usposabljanje načrtovano v okviru finančnih sredstev in potreb delovnega procesa, do izpostavljenih tistih delovnih procesov, v katerih se bodo zaposleni izobraževali. Nekatere knjižnice upoštevajo tudi kriterij solidarnosti, tako v načrtu navedejo, da bodo imeli prednost pri izobraževanju tisti zaposleni, ki se v preteklem letu niso udeležili izobraževanja. Pri tem ne navajajo kriterija potreb delovnega mesta, verjetno je v ospredju kriterij osebne rasti. Določeni delovni procesi, in s tem delovna mesta, niso pogosto predmet sprememb in tako bi se zaposleni na teh delovnih mestih lahko le občasno udeležili izobraževanja ali izpopolnjevanja. Ugotovili smo, da knjižnice načrtujejo izobraževanje finančno in delno tudi vsebinsko.

Pri vsebinskem načrtovanju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja so v uporabi različne prakse, pri katerih smo lahko ugotovili prisotnost ciljev izobraževanja (npr. izboljšanje delovnih procesov, strokovno in učinkovito opravljanje dela, omogočanje notranje mobilnosti zaposlenih, strokovni razvoj zaposlenih, zavzet, uspešen in zadovoljen kolektiv), udeležencev izobraževanja (npr. za manjše skupine, ki delajo na določenih nalogah, na vseh potrebnih področjih), ugotovili smo navedbo konkretnih vsebin (prehod na Cobiss3, izvajanje letnih razgovorov, motiviranje zaposlenih, komunikacija), konkretno izbiro izvajalca izobraževanja (npr. Narodna in univerzitetna knjižnica, IZUM, Zveza bibliotekarskih društev Italije), število udeležencev izobraževanja (npr. manjše skupine, zaposleni v katalogizaciji, 4 udeleženci).

V letnih poročilih knjižnice o izobraževanju zaposlenih poročajo drugače od načrtovanja v letnih načrtih. Letna poročila nam to področje predstavijo z mnogimi različnimi podatki (naziv izobraževanja, datum, imena udeležencev), ne zasledimo pa učinkov izobraževanja, izpopolnjevanja in

usposabljanja, npr. hitrejša opravljanje določenega procesa, spremembe delovnih mest, rotacije in podobno, kar snovalci načrtov navedejo kot povod pri načrtovanju izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih.

Ugotovimo lahko, da je iz letnih načrtov knjižnic razvidno stihijsko načrtovanje izobraževanja, brez jasnih usmeritev, ki bi lahko odražala prizadevanja vodstva, da bi z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem s konkretnimi vsebinami zaposlene usmerjalo k uspešnemu uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, da bi prispevek zaposlenega primerno okrepilo, ter da bi pri načrtovanju poleg potreb knjižnice upoštevalo tudi individualne potrebe posameznikov v kolektivu. Vodje imajo orodje za ta postopek: letni razgovor.

Knjižnice na prvo mesto postavljajo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki jih v knjižničarski stroki pripravljata dva specifična izvajalca strokovnih izobraževanj (Narodna in univerzitetna knjižnica ter IZUM). Izobraževanja v njuni ponudbi so najpogosteje vezana na strokovno verifikacijo (bibliotekarski izpit), začetne korake v stroki in usposabljanje ter preverjanje sposobnosti za opravljanje del na določenem področju. Če ponudbe ni, ali pa jo morda spregledajo, knjižničarji potrebne vsebine ne spoznajo in ostajajo na enaki stopnji znanja. Obe organizaciji pred pripravo programov izobraževanja pozivata strokovno javnost k posredovanju predlogov za izobraževalne vsebine, kar kaže na zavedanje, vsaj tako predpostavljamo, da morata kot javni službi prisluhniti potrebam svojega področja. Najlažje pošljejo predloge vodje knjižnic, ki imajo vizijo razvoja knjižnice in poznajo potrebe po izobraževanju kadra za to vizijo. Glede na poročila in načrte domnevamo, da je poznavanje potreb večja ovira kot pa dostopnost primernih programov, ki jih poleg imenovanih lahko ponudi, ali pa jih že ponuja, kakšna druga izobraževalna ustanova, saj se krog izobraževalnih ustanov povečuje z neustavljivo rastjo uporabe informacijske tehnologije. Med temi je lahko tudi kakšna dobro delujoča knjižnica. V načrtih in poročilih smo razbrali tudi pomen notranjega prenosa znanja v knjižnicah.

4.2.2 Analiza – vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice

4.2.2.1 Značilnosti vzorca

Za ugotavljanje značilnosti okolja anketirancev smo v anonimni raziskavi pridobili naslednje podatke: število let vodstvenih izkušenj (vodenje katerekoli knjižnice), število let strokovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti, smer in stopnja formalne izobrazbe, opravljen ali neopravljen bibliotekarski izpit in strokovni naziv v knjižnični dejavnosti. Za namen raziskave smo v vprašalnik umestili tudi vprašanje o vodenju osrednje območne knjižnice in o številu vodij krajevnih knjižnic, vključno z bibliobusom in osrednjo knjižnico. S podatkom o številu vodij smo poskušali dobiti vpogled v organizacijsko shemo splošne knjižnice.

Preglednica 8: Značilnosti udeležencev v raziskavi*

značilnosti udeležencev raziskovalnega vzorca		deleži		skupaj	
		število anketirancev	odstotek	število anketirancev	odstotek
vodja osrednje območne knjižnice	da	10	22,73 %	44	100 %
	ne	34	77,27 %		
bibliotekarski izpit	da	41	93,18 %	44	100 %
	ne	3	6,82 %		
število vodij	brez formalnega vodje	12	27,27 %	44	100 %
	1	11	25,00 %		
	2 do 3	10	22,73 %		
	4 ali več	11	25,00 %		
smer formalne izobrazbe	bibliotekarstvo	12	27,27 %	44	100 %
	drugo	32	72,73 %		
strokovne izkušnje	9 let ali manj	9	20,45 %	44	100 %
	med 10 in 20 let	18	34,09 %		
	21 let in več	17	38,64 %		
stopnja izobrazbe	VIII	13	31,50 %	40	100 %
	VII ali VII/2	27	67,50 %		
vodstvene izkušnje	10 let ali manj	29	65,91 %	44	100 %
	več kot 10 let	15	34,09 %		

značilnosti udeležencev raziskovalnega vzorca		deleži		skupaj	
		število anketirancev	odstotek	število anketirancev	odstotek
strokovni naziv	višji bibliotekar	5	15,15 %	33	100 %
	bibliotekarski specialist	15	45,46 %		
	bibliotekarski svetovalec	1	3,03 %		
	nižji bibliotekarski svetnik	3	9,09 %		
	samostojni bibliotekar	8	24,24 %		
	samostojni bibliotekarski sodelavec	1	3,03 %		

* Pri izračunu odstotkov so posamezni procenti zaokroženi navzdol za $-0,01$ % ali zaokroženi navzgor za $+0,01$ %, da je vsota 100.

Vodje, sodelujoči v raziskavi, so v knjižnični dejavnosti prisotni od enega do osemintrideset let, povprečno imajo 19 let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti. Največji delež vzorca (38,63 odstotka) ima več kot 21 let delovnih izkušenj. Na delovnem mestu vodje knjižnice so povprečno devet let. Večji delež sodelujočih v raziskavi (65,90 odstotka) vodi katerokoli knjižnico deset let ali manj. Razpon vodstvenih izkušenj sega od pol leta do 38 let. Več kot polovica udeležencev v raziskavi (67,50 odstotka) ima sedmo stopnjo izobrazbe, največ jih je doseglo strokovni naziv bibliotekarski specialist (34,1 odstotka), velika večina ima tudi opravljen bibliotekarski izpit (93,2 odstotka) in ne vodi osrednje območne knjižnice (77,3 odstotka), v ožji vodstveni ekipi povprečno vodijo 4,41 posameznikov, ki vodijo krajevne knjižnice. Vse te značilnosti udeležencev ankete so razvidne iz Preglednice 8.

Podatki o značilnostih raziskovalnega vzorca nam dovoljujejo izris profila vodje splošne knjižnice: vodja splošne knjižnice dobro pozna knjižnični sistem, saj je v strokovnih krogih prisoten več kot 21 let, vodstvene izkušnje je pridobil v dveh mandatih, knjižnico vodi devet let. Ima sedmo stopnjo izobrazbe, opravljen bibliotekarski izpit in v uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju usmerja 4 vodje krajevnih knjižnic.

Raziskava stališč, načinov ravnanja, slogov vodenja in motivov vodij slovenskih splošnih knjižnic na osnovi povprečne srednje vrednosti

vsake od vsebinskih trditev (3,98) v vprašalniku za vodje kaže sliko ozaveščenih, odgovornih in strokovno usmerjenih vodij. Pridobljena srednja vrednost kaže strinjanje (70-odstotno sprejemanje) z zapisanimi vsebinskimi trditvami, ki so splošne, načelne narave, in se nanašajo na sprejemanje poslanstva splošne knjižnice, uresničevanje poslanstva in ponujene možnosti pomoči pri vodenju splošne knjižnice. Srednja vrednost kaže tudi pogosto (70-odstotno) uporabo opisanih načinov ravnanja v vprašalniku. Pri opisanih načinih ravnanja nas je zanimalo anketirančevo konkretno ravnanje, ocena vodje, kako pogosto ravna v skladu z opisanimi načini ravnanja. Nižje ocene od srednje vrednosti 3,00 zasledimo pri 7 od 78 trditev opisanih načinov ravnanja in izbranih dejavniških motiviranja, kar je razvidno iz Preglednice 9.

Preglednica 9: Trditve z najnižjimi srednjimi vrednostmi

trditev	srednja vrednost	standardna napaka	velikost vzorca
Vodenje splošne knjižnice bi moralo biti razdeljeno med poslovnega in programskega direktorja.	2,75	0,156	44
Vodja posega v razpravo med sodelavci.	2,73	0,110	44
Ravnanje po načelu »Če ni zlomljeno, ne popravljaj!«	2,61	0,170	44
Sogovorniku mora biti jasno, da sem jaz vodja.	2,91	0,168	44
Zapomnim si vsako storjeno napako.	2,55	0,124	44
Ugled položaja vodje.	2,41	0,135	44
Plača.	2,07	0,128	44

V Preglednici 9 predstavljena stališča, opisane načine ravnanja in dejavnike motiviranja moramo interpretirati v obratnem smislu. Srednja vrednost nižja od 3 pomeni delno strinjanje z zapisanimi stališči, občasno ravnanje in srednjo povezanost z izraženimi dejavniki, ki posameznika motivirajo za zasedbo delovnega mesta direktorja. V primeru teh postavk (stališča, opisane načine ravnanja in dejavnike motiviranja) nižja srednja vrednost pomeni pozitivno podobo ravnanja. Vodje sprejemajo odgovornost, ki jim je naložena, saj ne vidijo potrebe po pomoči pri vodenju, ki jim jo ponuja zakonska ureditev glede razmejčitve področja vodenja, čeprav smo v raziskavi ugotovili, da v celoti ne sprejemajo odgovornosti za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice (srednja vrednost 3,61). Pri opisanih načinih ravnanja lahko prepoznamo ravnanja, ki jih lahko umestimo med t. i. socialno nezaželeno ravnanje, čeprav pomenijo s stališča vodje tudi pozitivno ravnanje. Poseganje v razpravo, spreminjanje

utečenih postopkov, dokler delujejo, čeprav niso najučinkovitejši, izražanje hierarhije in moči pozicije, vse to niso načini ravnanja, ki bi bili dobrodošli v splošni knjižnici.

4.2.2.2 Okolje

Analiza pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice nam je prinesla nabor dejavnikov okolja. Enotnost pri tem naboru smo lahko zasledili pri izpostavljeni strokovni kvalifikaciji (bibliotekarski izpit), pri opredeljeni dobi vodstvenih ali delovnih izkušenj ter pri stopnji izobrazbe. Značilnosti udeležencev v raziskavi bomo v nadaljevanju pogledali podrobneje po posameznih lastnostih, ki smo jih opredelili kot elemente okolja, in sicer: delovne izkušnje, vodstvene izkušnje, smer in stopnja formalne izobrazbe, bibliotekarski izpit, strokovni naziv, velikost knjižnice in število vodij krajevnih knjižnic. Podatke povzema Preglednica 8, podrobnosti pa navajamo v naslednjih odstavkih.

Večina udeležencev raziskave sokreira knjižnični prostor več kot 20 let, srednja vrednost *delovnih izkušenj* je 19,19 let. Na osnovi Pravilnika o napredovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti (2009) delovne izkušnje v knjižničnem okolju razumemo kot strokovne knjižnične izkušnje⁶¹. Razpon sega od najmanj 1 leta do največ 38 let. Znotraj izračunanelega poprečja je razmerje naslednje: 9 vodij je v knjižnični dejavnosti prisotnih manj kot 10 let, 13 vodij je prisotnih med 10 in 20 let, 13 vodij je prisotnih med 20 in 30 let in 9 udeležencev je prisotnih več kot 30 let. Dva vodja sta za število let izkušenj v knjižnični dejavnosti navedla podatek leto dni, en vodja je v knjižnični dejavnosti dve leti. Predvidevamo, da so se, razen teh, ki so v knjižnični dejavnosti dve leti ali manj, lahko že vsi seznanili s poslanstvom splošne knjižnice in s pomembnostjo direktorjevega deleža pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju.

⁶¹ Členi 4., 5. in 6. definirajo termine strokovno delo, delovne izkušnje in strokovno usposobljenost v kontekstu knjižnične dejavnosti, Priloga *Merila za ocenjevanje strokovne usposobljenosti* pa v točki V. Dejavnosti opredeljuje, da za vsaka tri leta delovne dobe zaposleni v knjižnici dobi toliko in toliko točk, ki so priznane kot strokovno delo na tem področju.

Razpon pri letih *vodstvenih izkušenj*, torej vodenja katerekoli knjižnice, sega od pol leta do 38 let. Udeleženci v raziskavi vodijo katerokoli knjižnico povprečno 9 let. Zakon o knjižničarstvu v 17. členu določa, da traja mandat direktorja splošne knjižnice pet let. Vodstvene izkušnje so torej povprečno vezane na skoraj dva mandata (ugotovili smo srednjo vrednost 9,19). Primerjava med podatki o strokovnih delovnih izkušnjah in vodstvenih izkušnjah nam pokaže, da imajo vodje enkrat več strokovnih kot vodstvenih izkušenj. Podatki nakazujejo, da so kariero v knjižničarstvu pričeli na različnih strokovnih področjih in šele nato prešli na vodstvene položaje. Po več letih izkušenj v knjižnični stroki so zasedli delovno mesto direktorja v zadnjem letu (13,6 odstotkov). V vzorcu imamo 4,5 odstotka vodij, ki katerokoli knjižnico vodijo manj kot pol leta, in 13,6 odstotka takšnih, ki katerokoli knjižnico vodijo leto dni. Dve leti vodi katerokoli knjižnico 6,8 odstotka anketirancev. Povezava teh podatkov z zakonskimi določili nas usmerja k domnevi, da lokalne skupnosti ob imenovanju posameznikov na delovno mesto direktorja splošne knjižnice upoštevajo t. i. odločilni pogoj o opravljanju bibliotekarskega izpita iz 39. člena⁶² Zakona o knjižničarstvu. Našo domnevo potrjujejo tudi prikazani pogoji za zasedbo delovnega mesta direktorja, ki jih prinašajo ustanovitveni akti knjižnic in navajajo bibliotekarski izpit kot možen odločilni pogoj.

Večina, kar 93,2 odstotkov ali 41 udeležencev v raziskavi, ima opravljen *bibliotekarski izpit*. Trije anketirani nimajo opravljenega bibliotekarskega izpita, kar predstavlja 6,8 odstotka vzorca.

Preglednica 10: Strokovni nazivi udeležencev v raziskavi (odgovori na odprto vprašanje)*

vaš strokovni naziv v knjižnični dejavnosti	število odgovorov	odstotek	število let izkušenj za dosego naziva po Pravilniku*	izobrazbena zahteva za dosego naziva po Pravilniku	upoštevanje v raziskavi
brez odgovora/ brez naziva	4	9,09 %	–	–	Podatkov v raziskavi nismo upoštevali.
direktor knjižnice	1	2,27 %	–	–	Podatka v raziskavi nismo upoštevali, gre za poimenovanje delovnega mesta.

⁶² Drugi odstavek 39. člena Zakona o knjižničarstvu (2001): Oseba, ki se zaposli kot strokovni delavec knjižnice in nima opravljenega bibliotekarskega izpita, ga mora opraviti najkasneje v dveh letih.

vaš strokovni naziv v knjižnični dejavnosti	število odgovorov	odstotek	število let izkušenj za dosego naziva po Pravilniku*	izobrazbena zahteva za dosego naziva po Pravilniku	upoštevanje v raziskavi
samostojni bibliotekarski sodelavec	1	2,27 %	15 let	z višjo strokovno ali višješolsko (prejšnjo) izobrazbo	Podatki so upoštevani v raziskavi.
bibliotekar	6	13,64 %	bibliotekarski izpit; predvidevamo minimalno dve leti	s specializacijo po višješolski izobrazbi (prejšnjo), z visokošolsko strokovno ali visokošolsko univerzitetno izobrazbo; s specializacijo po visokošolski izobrazbi (prejšnjo), z visokošolsko univerzitetno (prejšnjo) ali magistrsko izobrazbo	Podatka v raziskavi nismo upoštevali. To je strokovna verifikacija, ki je pogoj za pridobitev strokovnega naziva.
samostojni bibliotekar	8	18,18 %	5 let po opravljenem bibliotekarskem izpitu	s specializacijo po visokošolski izobrazbi (prejšnjo), z visokošolsko univerzitetno (prejšnjo) ali magistrsko izobrazbo	Podatki so upoštevani v raziskavi.
višji bibliotekar	5	11,37 %	10 let po opravljenem bibliotekarskem izpitu		
bibliotekarski specialist	15	34,09 %	15 let po opravljenem bibliotekarskem izpitu		
bibliotekarski svetovalec	1	2,27 %	5 let po opravljenem bibliotekarskem izpitu	s specializacijo po univerzitetni izobrazbi (prejšnjo) ali z magisterijem znanosti (prejšnjim)	Podatki so upoštevani v raziskavi.
nižji bibliotekarski svetnik	3	6,82 %	15 let po opravljenem bibliotekarskem izpitu		
skupaj	44	100 %			
število upoštevanih odgovorov v raziskavi	33	100 %			

* Pravilnik o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti (Uradni list RS, št. 9/09).

Opravljen bibliotekarski izpit je pogoj za pridobitev *strokovnega naziva v knjižnični dejavnosti*. Strokovne nazive smo povezali s podatkom o številu let izkušenj v knjižnični dejavnosti zaradi vrednosti, ki jo predstavlja število let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti pri pridobivanju strokovnih nazivov. Strokovni naziv je pokazatelj strokovnih kompetenc posameznika. S pridobitvijo strokovnega naziva posameznik pokaže, da

je v določenem časovnem obdobju na izbrani stopnji izobrazbe pridobil strokovne veščine in soustvarjal strokovni prostor. Strokovne nazive v knjižnični dejavnosti strokovni delavci pridobivajo na osnovi določil Pravilnika o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti (2009). Strokovne nazive pridobivajo glede na stopnjo izobrazbe, število let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti, opravljeno strokovno delo in stopnjo strokovne usposobljenosti. Strokovno delo je v zakonskih in podzakonskih aktih opredeljeno z vsebinami, ki jih prinaša opredelitev iz prvega odstavka 14. člena Pravilnika o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003). Strokovno usposobljenost posameznik glede na opredelitev 5. člena *Pravilnika o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti* izkazuje s strokovnim delom, pridobljenimi dodatnimi strokovnimi in funkcionalnimi znanji ter prejetimi priznanji in nagradami.

Strokovni naziv je tako rezultat večletnega osebnega strokovnega razvoja in pokazatelj strokovne raznolikosti posameznika. Osnovni kriterij za razvrščanje nazivov je stopnja izobrazbe. Na vsakem izobrazbenem nivoju se lahko posameznik poteguje za štiri stopnje nazivov, izjema je le kategorija nazivov, ki je vezana na doktorat znanosti. Na tem nivoju se posameznik lahko poteguje za tri stopnje naziva. Posameznik lahko pridobiva nazive znotraj posamezne izobrazbene stopnje glede na število let delovnih izkušenj v knjižničarski stroki, tako lahko povežemo nazive in leta delovnih izkušenj. Predvidevamo lahko, da je strokovni delavec s končanim univerzitetnim programom, z desetletnim delom v knjižničarski stroki in z opravljenim bibliotekarskim izpitom, pridobil, ali bi ga lahko, naziv višji bibliotekar. Na vprašanje o strokovnem nazivu je odgovorilo 44 anketirancev, od tega 4 brez naziva, eden od anketirancev je navedel naziv, ki ga v Pravilniku o imenovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti (2009) ne najdemo, ter 6 z navedbo strokovne kvalifikacije in ne strokovnega naziva. Podatke o vrstah in številu strokovnih nazivov v knjižnični dejavnosti predstavljamo z opisom zahtevanih pogojev za naziv po omenjenem Pravilniku. Pridobljeni podatki nas usmerjajo k sklepanju, da je delež anketirancev pridobil strokovni naziv po pravilniku, ki ni več v veljavi, niso pa sprožili postopka, da bi pridobili strokovni naziv po veljavnem pravilniku.

V sklopu značilnosti raziskovalnega vzorca sta nas zanimali tudi *stopnja in smer izobrazbe*. Pri analizi podatkov v anketi smo ugotovili, da smo vprašanje o stopnji formalne izobrazbe premalo natančno opredelili. S spremembo študijskih programov in uveljavitvijo bolonjske reforme je

prišlo do določenih sprememb⁶³ v poimenovanju formalne izobrazbe. Ob stopnjah⁶⁴ formalne izobrazbe je v terminologijo umeščen še pojem raven izobrazbe. V anketnem vprašalniku je bilo to vprašanje odprtega tipa, kar pomeni, da so anketiranci odgovore nanizali sami. To nas je oviralo tudi pri povezavi odgovorov o stopnji formalne izobrazbe s strokovnim nazivom v knjižnični dejavnosti, kjer nekateri uporabljajo še po predhodnem pravilniku pridobljene nazive.

Med anketiranci je največ, to je 22 anketirancev ali 50 odstotkov vzorca, navedlo, da ima sedmo stopnjo formalne izobrazbe. Pet anketirancev, kar predstavlja 11,4 odstotka, je navedlo kot stopnjo izobrazbe VII/2. Trinajst ali 29,5 odstotkov anketirancev je navedlo, da ima zaključeno osmo stopnjo formalne izobrazbe. Velika večina anketirancev ima izobrazbo s področja družboslovja, skoraj nič so zastopane naravoslovne smeri. Smeri izobrazbe ni definiralo 13 anketirancev ali 29,5 odstotkov. Med anketiranci je 12 ali 27,27 odstotka takšnih, ki ima formalno izobrazbo s področja bibliotekarskih znanosti, samostojno ali v povezavi s kakšno drugo smerjo (slovenski jezik, sociologija, zgodovina, družboslovje,

⁶³ Pojasnilo o razliki med »starimi« in »novimi« študijskimi programi prinaša Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja, ki jo je sprejela Vlada RS 26. 4. 2006. Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja ureja ravni izobrazbe, ki so bile določene v skladu s smernicami za pripravo Evropskega kvalifikacijskega ogrodja, za katerega je bilo dogovorjeno, da se za celotno visokošolsko izobraževanje predvidevajo tri ravni: 6., 7. in 8. Pri tem 6. raven ustreza prvi »bolonjski« stopnji, 7. raven drugi »bolonjski« stopnji, 8. raven pa tretji »bolonjski« stopnji.

ravni izobrazbe po dosedanjih programih	raven	ravni izobrazbe po novih »bolonjskih« programih
višješolski programi (do 1994)	6/1	
višješolski strokovni programi		
specializacija po višješolskih programih	6/2	visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja)
visokošolski strokovni programi		univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
specializacija po visokošolskih strokovnih programih	7	magisteriji stroke (ZA imenom) (2. bolonjska stopnja)
univerzitetni programi		
specializacija po univerzitetnih programih	8/1	
magisteriji znanosti (PRED imenom)		
doktorati znanosti (PRED imenom)	8/2	doktorati znanosti (PRED imenom) (3. bolonjska st.)

⁶⁴ Slovenski šolski sistem pozna 8 stopenj izobrazbe: 1. stopnja izobrazbe – nedokončana OŠ, 2. stopnja izobrazbe – OŠ, 3. stopnja izobrazbe – nižje poklicno izobraževanje, 4. stopnja izobrazbe – srednje poklicno izobraževanje, 5. stopnja izobrazbe – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oziroma drugo strokovno izobraževanje, 6. stopnja izobrazbe – višje strokovno izobraževanje, 7. stopnja izobrazbe – visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje, magisterij, 8. stopnja izobrazbe – doktorat

slovenski jezik s književnostjo). Glede na število anketirancev, ki so za smer formalne izobrazbe navedli bibliotekarstvo, to število predstavlja skoraj četrtno celotnega vzorca anketirancev, nas je zanimalo, koliko je vseh diplomantov, ki so končali študij na tej smeri.

Podatek iz našega vzorca smo povezali s podatki o formalnem izobraževanju s področja bibliotekarstva za obdobje 1992–2012 (Božič, 2013). V izbranem časovnem obdobju dvajsetih let je študij na različnih stopnjah in v različnih študijskih okoljih dokončalo 1.406 posameznikov. Število let delovnih izkušenj in kategorije strokovnih nazivov nas je pripeljalo do sklepanja, da so anketiranci zaključili študij bibliotekarstva po programu, ki je potekal v obdobju 1992–2005. Ta program je na tej stopnji izobrazbe v Sloveniji zaključilo 643 posameznikov. Strokovni nazivi, ki so jih anketiranci navedli, nam sporočajo, da je velika verjetnost, da so med anketiranci tudi takšni, ki so zaključili magistrski študij s področja bibliotekarstva. Podatek o številu diplomantov smo zatem povezali še s številom zaposlenih s formalno izobrazbo s smerjo bibliotekarstva. V letu 2012 je bilo v splošnih knjižnicah zaposlenih 268,5 strokovnih delavcev, ki so končali študij na smeri bibliotekarstva. Glede na vzorec naše raziskave, v katerem ima 12 anketirancev od 44, ki so sodelovali v raziskavi, formalno izobrazbo s smerjo bibliotekarstvo, lahko sklepamo, da se eden od ciljev študijskega programa uresničuje; opazen odstotek diplomantov⁶⁵ zaseda vodilno delovno mesto v knjižnici. Ob študijski smeri bibliotekarstvo so anketiranci navedli tudi naslednje smeri: slovenski jezik s književnostjo, samostojno ali v kombinaciji s primerjalno književnostjo, etnologijo in pedagogiko (5 anketirancev ali 11,36 odstotka), trije anketiranci so navedli smer družboslovje, dva anketiranca pa management. Vsako od smeri: analitsko raziskovalna smer, humanistika, komunikologija, likovna umetnost, organizacija dela, pedagogika-andragogika, pedagogika-organizacija, vseživljenjsko izobraževanje ter zgodovina in geografija, je navedel po en anketiranec.

Zanimalo nas je, ali bomo lahko v raziskavi dobili odgovor o povezanosti velikosti skupine, ki jo vodja vodi, ter slogom vodenja in načini ravnanja. V sklopu odprtih vprašanj smo zastavili vprašanje, s katerim smo želeli dobiti podatek o številu vodij krajevnih knjižnic, vključno z bibliobusom in osrednjo knjižnico. Na vprašanje je odgovorilo vseh 44 sodelujočih anketirancev. Dvanajst anketirancev oziroma 27,27 odstotka vseh

⁶⁵ Eden od izobraževalnih ciljev programa na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.

vprašanih navaja podatek, da krajevne knjižnice delujejo brez formalnega vodje, torej jih neposredno formalno vodijo sami. Enajst anketirancev ali 25 odstotkov je navedlo, da imajo enega vodjo, šest anketirancev je navedlo, da imajo tri vodje, štirje anketiranci so navedli, da imajo dve vodji in prav tako štirje, da imajo pet vodij. Dva anketiranca sta navedla, da imata vsak po sedem vodij. Naslednje število vodij: štiri, šest, devet, petnajst in šestintrideset je navedel po en anketiranec. Povprečno ima vsak direktor 4.41 vodij krajevnih knjižnic, ki mu pomagajo pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v konkretnem okolju. Pri tem izračunu smo upoštevali le 32 odgovorov, toliko anketirancev ima formalno določene vodje krajevnih knjižnic, vključno z bibliobusom in osrednjo knjižnico.

Za potrebe analize rezultatov z **ugotavljanjem statistične značilne povezave med elementi okolja in vsebinskimi trditvami**, vključenimi v anonimni vprašalnik, ki predstavljajo osebna stališča anketirancev o poslanstvu splošne knjižnice, uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, pomoči pri vodenju, slogu vodenja in načinu ravnanja, smo anketirance (N=44) organizirali v skupine organizirali glede na njihove značilnosti. Vodstvene izkušnje smo razdelili na osnovi rezultatov srednje vrednosti v dve skupini. V prvi skupini so vodje, ki imajo 10 ali manj let vodstvenih izkušenj (N=29), v drugi skupini so vodje, ki imajo več kot 10 let vodstvenih izkušenj (N=15). Pri delovnih izkušnjah v knjižnični dejavnosti smo vodje razdelili v tri kategorije, in sicer smo v prvo skupino umestili vodje, ki imajo 9 let ali manj delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti (N=9), v drugo skupino smo umestili vodje, ki imajo med 10 in 20 let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti (N=18), v tretjo skupino pa vodje, ki imajo 21 in več let delovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti (N=17).

Pri smeri formalne izobrazbe smo vodje razdelili v dve skupini, in sicer smo v prvo skupino umestili vodje, ki imajo smer formalne izobrazbe bibliotekarstvo (samostojno študijsko smer ali različne kombinacije študijskih smeri, ki jih je šolski sistem do sedaj omogočal) (N=12), v drugo skupino pa vse tiste vodje, ki imajo katerokoli drugo študijsko smer formalne izobrazbe (N=32). Stopnja izobrazbe kot pogoj za zasedbo delovnega mesta direktorja je glede na podatke analize v večini opredeljena na sedmo ali osmo stopnjo⁶⁶, zato smo tudi vzorec anketirancev razdelili na dve skupini. V prvi smo povezali anketirance, ki so navedli VII ali VII/2 (27 anketirancev), v drugo skupino smo umestili anketirance, ki so navedli

⁶⁶ Navedba stopenj, ki so bile v uporabi pred prehodom na bolonjski sistem.

kot zaključno stopnjo izobrazbe VIII (13 anketirancev). V tej razdelitvi smo upoštevali 40 odgovorov. Pri bibliotekarskem izpitu smo razdelili vodje v dve kategoriji: v prvi so bili tisti, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit (N=41) in v drugi skupini tisti, ki bibliotekarskega izpita nimajo (N=3). Vodje smo razdelili tudi glede na vrsto knjižnice, ki jo vodijo: vodje osrednjih območnih knjižnic (N=10) in vodje osrednjih knjižnic (N=34).

Statistično značilno povezavo med elementi okolja in vsebinskimi trditvami smo ugotovili pri vseh elementih okolja, ki smo jih izpostavili v raziskavi. V nadaljevanju sledijo preglednice (od Preglednice 11 do Preglednice 30; pri vsakem elementu okolja sta potrebni dve preglednici, da lahko ugotovimo povezanost), ki prinašajo potrebne podatke za ugotavljanje povezanosti med vsebinskimi trditvami, torej strinjanjem s splošnimi, načelnimi trditvami o poslanstvu splošne knjižnice, uresničevanju poslanstva, pomoči pri vodenju ter izbranimi načini ravnanja, slogom vodenja in dejavniki motivov ter elementi okolja.

Preglednica 11: Povezava med vrsto knjižnice in elementom vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	DA – vodje OOK	10	4,50	0,972	,307	2	5	3,80	5,20
	NE – vodje OK	34	3,71	1,060	,182	1	5	3,34	4,08
	skupaj	44	3,89	1,083	,163	1	5	3,56	4,22

Preglednica 12: Povezava med vrsto knjižnice in elementom vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.*
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	med skupinama	4,873	1	4,873	4,492	,040
	v skupini	45,559	42	1,085		
	skupaj	50,432	43			

* Sig. – signifikanca.

Izkazalo se je, da vrsta osrednje knjižnice lahko izkazuje svojstveno povezavo elementa vodenja: strokovno bibliotekarsko znanje z uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice. Osrednje območne knjižnice imajo v knjižničnem sistemu posebno mesto in predpisane dodatne naloge za razvoj knjižničnega sistema na območju. Prav zaradi posebnih nalog osrednjih območnih knjižnic nas je zanimala razlika med vodji, ki vodijo osrednje območne knjižnice in med vodji osrednjih knjižnic. Statistično značilno razliko smo ugotovili v povezavi s strokovnim bibliotekarskim znanjem kot elementom pomoči pri vodenju. Vodje osrednjih območnih knjižnic se v večji meri (srednja vrednost 4,50) strinjajo s trditvijo, da strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.

Preglednica 13: Povezava med številom let delovnih izkušenj in posameznimi elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, pomoči pri vodenju, načini ravnanja, slogu vodenja in motivi

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	9 let ali manj	9	2,89	0,928	0,309	1	4	2,18	3,60
	med 10 in 20 let	18	4,00	1,029	0,243	2	5	3,49	4,51
	21 let in več	17	4,29	0,920	0,223	2	5	3,82	4,77
	skupaj	44	3,89	1,083	0,163	1	5	3,56	4,22
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	9 let ali manj	9	3,78	1,302	0,434	1	5	2,78	4,78
	med 10 in 20 let	18	,83	0,618	0,146	3	5	3,53	4,14
	21 let in več	17	4,47	0,717	0,174	3	5	4,10	4,84
	skupaj	44	4,07	0,873	0,132	1	5	3,80	4,33
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	9 let ali manj	9	2,67	1,000	0,333	1	4	1,90	3,44
	med 10 in 20 let	18	3,56	0,856	0,202	2	5	3,13	3,98
	21 let in več	17	3,65	0,931	0,226	2	5	3,17	4,13
	skupaj	44	3,41	0,972	0,147	1	5	3,11	3,70
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	9 let ali manj	9	5,00	0,000	0,000	5	5	5,00	5,00
	med 10 in 20 let	18	4,56	0,616	0,145	3	5	4,25	4,86
	21 let in več	17	4,88	0,332	0,081	4	5	4,71	5,05
	skupaj	44	4,77	0,476	0,072	3	5	4,63	4,92

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
S sodelavci govorimo o prihodnosti knjižnice z optimizmom.	9 let ali manj	9	4,78	0,441	0,147	4	5	4,44	5,12
	med 10 in 20 let	18	4,11	0,583	0,137	3	5	3,82	4,40
	21 let in več	17	4,29	0,588	0,143	3	5	3,99	4,60
	skupaj	44	4,32	0,601	0,091	3	5	4,14	4,50
Sogovorniku dajem občutek, da sva enakovredna.	9 let ali manj	9	4,78	0,441	0,147	4	5	4,44	5,12
	med 10 in 20 let	18	4,17	0,857	0,202	2	5	3,74	4,59
	21 let in več	17	4,71	0,588	0,143	3	5	4,40	5,01
	skupaj	44	4,50	0,731	0,110	2	5	4,28	4,72
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	9 let ali manj	9	4,00	1,225	0,408	1	5	3,06	4,94
	med 10 in 20 let	18	4,06	0,539	0,127	3	5	3,79	4,32
	21 let in več	17	4,71	0,588	0,143	3	5	4,40	5,01
	skupaj	44	4,30	0,795	0,120	1	5	4,05	4,54
Knjižnica kot demokratična ustanova.	9 let ali manj	9	3,33	1,414	0,471	1	5	2,25	4,42
	med 10 in 20 let	18	4,28	0,669	0,158	3	5	3,95	4,61
	21 let in več	17	4,29	0,689	0,166	3	5	3,94	4,65
	skupaj	44	4,09	0,936	0,141	1	5	3,81	4,38

Preglednica 14: Povezava med številom let delovnih izkušenj in posameznimi elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, pomoči pri vodenju, načini ravnanja, slogu vodenja in motivi –ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	med skupinama	12,014	2	6,007	6,410	,004
	v skupini	38,418	41	0,937		
	skupaj	50,432	43			
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	med skupinama	4,505	2	2,252	3,264	,048
	v skupini	28,291	41	0,690		
	skupaj	32,795	43			
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	med skupinama	6,310	2	3,155	3,768	,031
	v skupini	34,327	41	0,837		
	skupaj	40,636	43			

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	med skupinama	1,518	2	0,759	3,791	,031
	v skupini	8,209	41	0,200		
	skupaj	9,727	43			
S sodelavci govorimo o prihodnosti knjižnice z optimizmom.	med skupinama	2,683	2	1,341	4,276	,021
	v skupini	12,863	41	0,314		
	skupaj	15,545	43			
Sogovorniku dajem občutek, da sva enakovredna.	med skupinama	3,415	2	1,708	3,575	,037
	v skupini	19,585	41	0,478		
	skupaj	23,000	43			
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	med skupinama	4,685	2	2,343	4,274	,021
	v skupini	22,474	41	0,548		
	skupaj	27,159	43			
Knjižnica kot demokratična ustanova.	med skupinama	6,496	2	3,248	4,276	,021
	v skupini	31,141	41	0,760		
	skupaj	37,636	43			

V Preglednicah 13 in 14 so predstavljene vsebinske trditve, kjer smo med križanjem elementa okolja, v tem primeru delovne izkušnje, s stališči, načini ravnanja, slogi vodenja ter motivi, dobili statistično značilna odstopanja.

Statistično značilno povezavo smo ugotovili med **delovnimi izkušnjami** in posameznimi elementi vodenja za **uresničevanje poslanstva splošne knjižnice** (strokovno znanje, etične vrednote), **pomoči pri vodenju** (omejevanje avtonomije ravnanja vodij s formalnimi določili), **načini ravnanja, slogu vodenja in motivi**. Statistično značilna odstopanja smo torej ugotovili v osmih primerih, tri so umeščena v sklop ponujene pomoči pri vodenju, štiri odstopanja so opisani načini ravnanja in slogi vodenja (transakcijski, transformacijski) ter dejavnik motivacije, ki spodbuja posameznika za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice (značaj organizacije).

Glede na teoretična izhodišča smo pričakovali, da več stika s stroko skozi daljše časovno obdobje, kot bi lahko tudi opredelili delovne izkušnje, pomeni višjo stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice. Naša pričakovanja se niso potrdila. Več let delovnih izkušenj ni statistično značilno povezano s sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice, prav

tako ne z uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice. Več delovnih izkušenj, kar v skladu s področno zakonodajo lahko razlagamo tudi kot več strokovnih izkušenj, pomeni večjo stopnjo strinjanja s pomembnostjo strokovnega bibliotekarskega znanja pri vodenju sodelavcev in s sprejemanjem visokih etičnih vrednot kot izstopajočo značilnostjo vodenja sodelavcev. Več delovnih izkušenj pomeni tudi natančnejši vpogled v zakonska določila, ki urejajo področje vodenja, in s tem večjo stopnjo dojemanja formalnih določil kot ovir pri vodenju, saj smo v raziskavi ugotovili, da se vodje z daljšimi delovnimi izkušnjami, 21 let in več, strinjajo (srednja vrednost 3,65) s trditvijo, da formalna določila ovirajo avtonomijo njihovega vodenja.

Več delovnih izkušenj, 21 let ali več, lahko na osnovi rezultatov raziskave povežemo z večjim strinjanjem, da sodelavci potrebujejo pozornost vodje. S to trditvijo smo opisali način ravnanja, ki je značilen za transformacijski slog vodenja s poudarkom na upoštevanju posameznika. Nadpovprečno strinjanje s trditvami, ki kažejo na elemente transformacijskega vodenja s poudarkom na upoštevanju posameznika, smo v večji meri ugotovili pri vodjih z manj delovnimi izkušnjami. Ugotovili smo, da vodje z manj delovnimi izkušnjami (9 let ali manj) s sodelavci govorijo o prihodnosti knjižnice z optimizmom (srednja vrednost 4,78) in sogovorniku dajejo občutek, da sta si enakovredna (srednja vrednost 4,78). Tako tisti, ki imajo 9 let ali manj delovnih izkušenj, kot tisti, ki imajo 21 let in več delovnih izkušenj, nadpovprečno pogosto uporabljajo način ravnanja, s katerim dajejo sogovorniku občutek, da sta si enakovredna. Ugotovili smo, da so delovne izkušnje povezane z določenimi stališči, pri tem pa ne moremo zapisati, da smo ugotovili, da so daljše delovne izkušnje zagotovilo za posamezen slog vodenja ali način ravnanja. Tam, kjer smo pričakovali večjo povezanost, torej pri sprejemanju poslanstva, te povezave statistično ne moremo potrditi. Pri slogu vodenja in načinu ravnanja pa smo ugotovili statistično značilna odstopanja med tremi oblikovanimi skupinami v kategoriji delovnih izkušenj, torej 9 let ali manj, med 10 in 20 let ter 21 ali več let delovnih izkušenj in posameznimi stališči.

Povezavo smo iskali tudi med delovnimi izkušnjami in dejavniki, ki motivirajo posameznike za sprejemanje odločitev v poklicnem življenju, in sicer točno določene odločitve za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice. Na osnovi zbranih podatkov smo ugotovili, da vodje z več delovnimi izkušnjami pogosteje kandidirajo za delovno mesto direktorja zaradi lastnosti knjižnice, in sicer knjižnice kot demokratične ustanove.

Delovne izkušnje so vir informacij in pomemben element razvoja posameznika v strokovnem prostoru. Na osnovi pridobljenih podatkov lahko govorimo o povezanosti med posameznim trajanjem delovnih izkušenj in izbranimi stališči vodij (npr. vodje, ki imajo 9 let ali manj delovnih izkušenj, govorijo s sodelavci z optimizmom), ne moremo pa na osnovi teh ugotovitev narediti zaključkov, ki bi potrdili vlogo daljšega trajanja delovnih izkušenj, kot smo jo lahko zasledili pri analizi razpisnih pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja.

Preglednica 15: Povezava med dolžino vodstvenih izkušenj in pomočjo pri vodenju, načinom ravnanja in slogom vodenja

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Dodane funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, ovirajo uspešnost vodenja.	10 let ali manj	29	2,14	0,743	0,138	1	4	1,86	2,42
	več kot 10 let	15	2,73	0,799	0,206	1	4	2,29	3,18
	skupaj	44	2,34	0,805	0,121	1	4	2,10	2,59
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	10 let ali manj	29	3,69	0,930	0,173	1	5	3,34	4,04
	več kot 10 let	15	4,27	0,704	0,182	3	5	3,88	4,66
	skupaj	44	3,89	0,895	0,135	1	5	3,61	4,16
Zapomnim si vsako storjeno napako sodelavcev.	10 let ali manj	29	2,76	0,872	0,162	1	4	2,43	3,09
	več kot 10 let	15	2,13	0,516	0,133	1	3	1,85	2,42
	skupaj	44	2,55	0,820	0,124	1	4	2,30	2,79

Pričakovali smo statistično značilno povezavo med vodstvenimi izkušnjami in sprejemanjem poslanstva. **Vodstvene izkušnje** kot element okolja nimajo statistično značilne povezave s **sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice**, kar je razvidno iz podatkov v Preglednicah 15 in 16. Povezave smo odkrili v treh primerih, in sicer pri posameznih elementih **pomoči pri vodenju** (dodatne funkcije zunaj knjižnice), posameznih elementih **načinih ravnanja** (organizacija skupinskih razprav) in **slogu vodenja** (pomnjenje napak sodelavcev).

Vodje z več kot 10 let vodstvenih izkušenj se nadpovprečno delno ne strinjajo (srednja vrednost 2,73) s trditvijo, da funkcije zunaj knjižnice ovirajo njihovo vodenje. Celotni vzorec vodij v raziskavi se delno ne strinja (srednja vrednost 2,34) s trditvijo, da dodatne funkcije zunaj

knjižnice pomenijo oviro pri vodenju. Vodje, ki knjižnico vodijo več kot dva mandata (glede na zakonsko določilo o trajanju mandata direktorja splošne knjižnice, torej en mandat je pet let, predvidevamo, da govorimo o dveh mandatih), so v tem času spoznali, da jim lahko funkcije zunaj knjižnice pomagajo pri učinkovitem vodenju knjižnice. Tukaj nismo omejili vprašanja na tip funkcije ali področje sodelovanja, saj smo izhajali iz dveh predpostavk. Direktor splošne knjižnice je za uresničevanje poslanstva knjižnične javne službe vpet v lokalno okolje in je smiselno, da sodeluje v npr. strokovnem svetu ali svetu zavoda drugega kulturnega javnega zavoda v okolju, hkrati pa smo predpostavljali, da je direktor splošne knjižnice vpet v širše knjižnično okolje, ki ga na nivoju lokalne skupnosti in države predstavlja sodelovanje s stanovskimi društvi, knjižnicami, založbami in podobno. Pričakovali smo, da bomo ugotovili večjo stopnjo nestrinjanja, glede na rezultat pa sklepamo, da le ta odraža različna obdobja v fazi vodenja. Predpostavljamo, saj tega nismo preverjali z dodatnim vprašanjem, da so vodje v določenem obdobju vodstvenih izkušenj v večji meri usmerjeni v samo organizacijo, ki jo vodijo, in zato manj časa namenijo funkcijam, ki jih imajo izven knjižnice ali pa teh funkcij sploh ne prevzemajo. Na drugi strani pa ne moremo mimo dejstva, da jih na teh funkcijah lahko nadomesti sodelavec iz knjižnice, ali član stanovskega društva, kar pomeni, da pridobijo v svojem kolektivu sodelavca in čas zase za dobro opravljanje nalog, ki ga upravljanje in vodenje knjižnice (brez pomočnika) zahteva.

Preglednica 16: Povezava med dolžino vodstvenih izkušenj in pomočjo pri vodenju, načinom ravnanja in slogom vodenja – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Dodane funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, ovirajo uspešnost vodenja.	med skupinama	3,505	1	3,505	6,037	0,018
	v skupini	24,382	42	0,581		
	skupaj	27,886	43			
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	med skupinama	3,292	1	3,292	4,439	0,041
	v skupini	31,140	42	0,741		
	skupaj	34,432	43			
Zapomnim si vsako storjeno napako sodelavcev.	med skupinama	3,865	1	3,865	6,483	0,015
	v skupini	25,044	42	0,596		
	skupaj	28,909	43			

Vodje z več let vodstvenih izkušenj pogosteje (srednja vrednost 4,27) organizirajo skupne razprave o predlaganih temah kot vodje v celotni

populaciji (srednja vrednost 3,89). Vodje z manj kot deset let vodstvenih izkušenj si pogosteje kot celotna populacija v vzorcu (srednja vrednost 2,55) zapomnijo vsako storjeno napako sodelavcev (srednja vrednost 2,76) in tako statistično dokazano uporabljajo element, ki je značilen za transakcijski slog vodenja.

Preglednica 17: Povezava med velikostjo knjižnice in slogom vodenja ter motivi

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Ravnam se po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljaj!«	1 vodja	11	1,91	1,004	0,315	1	4	1,21	2,61
	od 2 do 3	10	2,80	1,033	0,327	1	5	2,06	3,54
	4 vodje ali več	11	3,27	1,191	0,359	2	5	2,47	4,07
	brez formalnega vodje	12	2,50	0,905	0,261	1	4	1,93	3,07
	skupaj	44	2,61	1,125	0,170	1	5	2,27	2,96
Vrednote kulturne ustanove.	1 vodja	11	4,09	0,944	0,285	2	5	3,46	4,73
	od 2 do 3	10	4,40	0,516	0,163	4	5	4,03	4,77
	4 vodje ali več	11	3,64	1,206	0,364	1	5	2,83	4,45
	brez formalnega vodje	12	4,67	0,492	0,142	4	5	4,35	4,98
	skupaj	44	4,20	0,904	0,136	1	5	3,93	4,48
Plača.	1 vodja	11	1,55	0,688	0,207	1	3	1,08	2,01
	od 2 do 3	10	2,50	0,972	0,307	1	4	1,80	3,20
	4 vodje ali več	11	1,91	0,831	0,251	1	3	1,35	2,47
	brez formalnega vodje	12	2,33	0,651	0,188	1	3	1,92	2,75
	skupaj	44	2,07	0,846	0,128	1	4	1,81	2,33

Vprašalnik je vseboval določene opise ravnanja, ki so značilni za posamezen slog vodenja. Vodje z manj kot deset let vodstvenih izkušenj si pogosteje (srednja vrednost 2,76) zapomnijo vsako storjeno napako sodelavcev in tako statistično dokazano uporabljajo element, ki je značilen za transakcijski slog vodenja. Čeprav smo v raziskavi ugotovili statistično

povezanost z elementom transakcijskega sloga vodenja, pa je v obeh primerih, tako posamezne skupine (vodje z manj vodstvenimi izkušnjami) kot celotnega vzorca populacije, srednja vrednost nižja od 3, kar lahko interpretiramo kot redko obliko ravnanja. Glede na podatke raziskave je to redko ravnanje značilno za vodje, ki imajo manj vodstvenih izkušenj, in si šele nabirajo izkušnje pri izoblikovanju sloga vodenja.

V analizi pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja smo prikazali, da so vodstvene izkušnje pomemben element za presojo ustreznosti kandidata. Rezultati naše raziskave niso potrdili te pomembnosti. V ključnih segmentih, torej pri sprejemanju poslanstva knjižnice, učinkih poslanstva, zagotavljanju enakost dostopnosti in vzpostavitvi smisla dela pri sodelavcih, nismo ugotovili statistične povezave z dolžino vodstvenih izkušenj.

V vprašalniku nas je zanimalo število vodij krajevnih knjižnic, vključno z bibliobusom in osrednjo knjižnico, ki vodijo izposojevališča v mreži knjižnic anketiranega vodje. S tem vprašanjem smo želeli spoznati velikost podporne skupine pri vodenju za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju. Kot smo že predstavili v prikazu značilnosti raziskovalnega vzorca, so vodje pri tem vprašanju, ki je bilo prosto oblikovano, podali zelo različna števila vodij. Od navedbe, da nimajo formalnega vodje, do navedbe 36 vodij.

Preglednica 18: Povezava med velikostjo knjižnice in slogom vodenja ter motivi – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Ravnam se po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljaj!«	med skupinama	10,741	3	3,580	3,278	0,031
	v skupini	43,691	40	1,092		
	skupaj	54,432	43			
Vrednote kulturne ustanove.	med skupinama	6,638	3	2,213	3,103	0,037
	v skupini	28,521	40	0,713		
	skupaj	35,159	43			
Plača.	med skupinama	5,992	3	1,997	3,221	0,033
	v skupini	24,803	40	0,620		
	skupaj	30,795	43			

Na osnovi podatka, da imajo osrednje knjižnice različno število različno velikih vrst izposojevališč, smo predvidevali, da imajo tudi različno

število vodij teh izposojevališč. Zanimalo nas je, ali je **velikost pomožne vodstvene** skupine značilno povezana s sprejemanjem, z uresničevanjem in učinki poslanstva, enakostjo dostopnosti, vzpostavitvijo smisla, z načini ravnanja, s slogom vodenja in motivi vodenja. Razlik med velikostjo podporne vodstvene skupine in sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice nismo pričakovali, saj je poslanstvo ne glede na velikost knjižnice in razvejanost knjižnične mreže nespremenljivo. Povezavo smo pričakovali pri načinu ravnanja in slogu vodenja.

Preglednici 17 in 18 predstavljata tista področja, kjer smo v raziskavi dobili podatke o statistično značilni povezanosti. Statistično značilna odstopanja so se pokazala v treh primerih, in sicer **slogu vodenja** (pasivni slog vodenja) in pri dveh **motivih** (vrednote, plača) za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice.

Pri pregledu letnih načrtov in letnih poročil osrednjih območnih knjižnic smo ugotovili, da imajo knjižnice različno poimenovano, praviloma pa zelo podobno zasnovano organizacijsko strukturo. Knjižnice imajo mrežo izposojevališč, v katero so povezane krajevne knjižnice, postajališča bibliobusa ter izposojevališča premičnih zbirk, ter različno število organizacijskih enot, ki so različno poimenovana (npr. enota, oddelek, služba). Pri pregledu poročil osrednjih knjižnic, ki smo ga opravili v prvi fazi raziskave, kasneje pa smo ga umaknili zaradi nedostopnosti vseh podatkov, smo lahko ugotovili, da imajo tudi te knjižnice podobno organizirano notranjo strukturo knjižnice, le mreža izposojevališč je pogosto manjša, prav tako tudi število notranjih organizacijskih enot. V knjižnicah, ki delujejo na območju, je pogosto direktor knjižnice tudi neposredno vodja katerega od procesov strokovnega področja.

Delež anketirancev je vpisal, da v knjižnici ni formalnega vodje izposojevališč in vodje knjižnic tako neposredno vodijo tudi izposojevališča. Zgoraj omenjeno domnevo, da je direktor pogosto tudi neposredno vodja katerega od procesov strokovnega področja, lahko povežemo tudi z domnevo o pomanjkanju ustrezno izobraženih sodelavcev, ali z manjšim kolektivom, pri čemer je izvedba programa odvisna prav od medsebojnega povezovanja vseh, vsaj bolj neposredno so medsebojno povezani kot v velikih knjižnicah. Iz vsebine letnih načrtov in letnih poročil osrednjih območnih knjižnic sklepamo, da ima večina knjižnic vzpostavljeno hierarhično organizacijsko strukturo, v primeru dveh knjižnic je v letnem poročilu navedena težnja po drugačni obliki, zapisano poročilo pa izraža hierarhijo poteka strokovnih procesov in delovanja notranjih

organizacijskih enot. V osmih primerih knjižnic, vključno z dvema, ki navajata težnjo po drugačni obliki notranje organiziranosti, smo ugotovili prisotnost projektne dela v obliki imenovanja delovnih ali projektne skupin, v katerih sodelujejo zaposleni z določenim namenom.

Vsebina letnih načrtov in programov v raziskavo vključenih knjižnic predstavlja hierarhično strukturo med notranjimi organizacijskimi enotami, te strukture pa nismo mogli razbrati med krajevnimi knjižnicami in osrednjo knjižnico. V desetih primerih osrednjih območnih knjižnic smo v osrednji knjižnici prepoznali center strokovnih in vodstvenih organizacijskih enot, s tem je osrednja knjižnica neformalno postavljena na čelo knjižnične mreže. Pri izvajanju knjižnične dejavnosti pa ne moremo potrditi ali zavreči domneve o hierarhičnem razmerju med osrednjo knjižnico in krajevnimi knjižnicami, saj smo v raziskavi dokumentov osrednjih območnih knjižnic pridobili vpogled le v načrtovanje in realizacijo programov po posameznih področjih in v določenih primerih tudi v okoljih, iz tega pa ne moremo sklepati o razmerju med osrednjo in krajevnimi knjižnicami.

Med velikostjo podporne vodstvene skupine in slogom vodenja smo ugotovili statistično značilno povezavo, in sicer vodje, ki imajo v skupini štiri ali več vodij (srednja vrednost 3,27), pogosteje kot celotna populacija vzorca (srednja vrednost 2,61) sledijo usmeritvi »Če ni zlomljeno, ne popravljalj!« in tako se nadpovprečno občasno ravnaajo v skladu z navedeno trditvijo, ki opisuje pasivno vodenje.

Med velikostjo podporne vodstvene skupine in dejavniki, ki nagovarjajo posameznika za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice, smo v raziskavi ugotovili statistično značilno povezavo na dveh točkah: vrednote ustanove in plača. Vodje, ki imajo v vodstveni podporni skupini pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju od dva do tri člane, in vodje, ki prevzamejo tudi vlogo vodje krajevnih knjižnic, se za delovno mesto vodje splošne knjižnice odločajo zaradi **vrednot** te kulturne ustanove in zaradi **plače**. Vodje, ki imajo dva do tri vodje krajevnih knjižnic, izposojevališč, bibliobusa ali osrednje knjižnice (srednja vrednost 4,40), in vodje, ki sami vodijo tudi enote knjižnične mreže (srednja vrednost 4,67), so nadpovprečno močnejše motivirani za direktovanje zaradi vrednot kulturne ustanove kot celotna populacija v vzorcu (srednja vrednost 4,20). Vodje, ki imajo dva do tri vodje krajevnih knjižnic, izposojevališč, bibliobusa ali osrednje knjižnice (srednja vrednost 2,50) in vodje, ki sami vodijo tudi enote knjižnične mreže

(srednja vrednost 2,33), so v primerjavi s celotno populacijo v vzorcu nadpovprečno malo motivirani za direktorstvo zaradi vrednot kulturne ustanove (srednja vrednost 2,07).

Smer in stopnja izobrazbe sta pogoja za zasedbo delovnega mesta vodje, ki sta redno navedena v razpisih. Zanimalo nas je, ali ustvarjata kakšno povezavo s **sprejemanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju, slogom vodenja, načini ravnanja in motivi**. Nižja stopnja izobrazbe v raziskavi pomeni univerzitetna raven izobrazbe in ne nižje. Višja stopnja izobrazbe pomeni magisterij. Predpostavljali smo, da višja stopnja izobrazbe pomeni tudi večjo stopnjo strinjanja s posameznimi vsebinskimi trditvami. Podatki raziskave so nam izrisali drugačno sliko (Preglednici 19 in 20).

Preglednica 19: Povezava med izobrazbeno strukturo in uresničevanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju in motivi

vsebinske trditve	stopnja izobrazbe	N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	VII ali VII/2	27	3,93	0,917	0,176
	VIII	13	3,15	1,281	0,355
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	VII ali VII/2	27	4,07	0,874	0,168
	VIII	13	3,38	1,261	0,350
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	VII ali VII/2	27	4,74	0,526	0,101
	VIII	13	3,85	1,214	0,337
Poslanstvo splošne knjižnice.	VII ali VII/2	27	4,48	0,643	0,124
	VIII	13	3,85	1,144	0,317
Dobri sodelavci.	VII ali VII/2	27	4,48	0,700	0,135
	VIII	13	3,62	1,261	0,350

Statistično značilna odstopanja pri primerjavi izobrazbene strukture z izraženimi stališči in opisanimi načini ravnanja vodij smo ugotovili pri **sprejemanju poslanstva** (sprejemanju odgovornosti vodje za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice), pri **vzpostavitvi smisla pri sodelavcih in pomoči pri vodenju** (sprejemanje vizije, vloga dokumentov) ter **pri dveh dejavnikih**, ki motivirajo posameznika za zasedbo delovnega mesta vodje: **poslanstvo splošne knjižnice in dobri sodelavci**.

Vodje z nižjo stopnjo izobrazbe se nadpovprečno strinjajo, da je za uresničevanje poslanstva knjižnice odgovoren vodja (srednja vrednost 3,93). Ista

skupina vodij se nadpovprečno strinja, da so dokumenti knjižnice pomemben element vodenja sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva (srednja vrednost 4,74), in da je pomembno, da zaposleni sprejmejo vizijo knjižnice kot svojo vizijo strokovnega uveljavljanja (srednja vrednost 4,74). Vodje z nižjo stopnjo izobrazbe močno motivira za zasedbo delovnega mesta poslanstvo splošne knjižnice (srednja vrednost 4,48). Pomembno vlogo pri tej odločitvi imajo, glede na rezultate raziskave pri vodjih z nižjo stopnjo izobrazbe, tudi dobri sodelavci (srednja vrednost 4,48).

Med izobrazbeno strukturo in slogom vodenja in načini ravnanja nismo ugotovili statistično značilnih odstopanj. V analizi pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice je eden temeljnih pogojev zahtevana stopnja izobrazbe. Tudi sami smo v razpravi ob tej analizi predlagali povišanje zahtevane stopnje izobrazbe za osrednje območne knjižnice in narodno knjižnico. Rezultati naše raziskave nas v teh prizadevanjih ne potrjujejo. Vsa statistično značilna odstopanja smo ugotovili za vodje z nižjo stopnjo izobrazbe, s poudarkom, da to pomeni univerzitetno izobrazbo. Ohranjamo ugotovitev, ki smo jo podali pri analizi pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja, in sicer zvišanje zahtevnostne stopnje izobrazbe na raven univerzitetne.

Preglednica 20: Povezava med izobrazbeno strukturo in uresničevanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju in motivi – ANOVA

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	predpostavka enakosti varianc	2,771	0,104	2,187	38	0,035	0,772	0,353	0,058	1,487
	predpostavka neenakosti varianc			1,946	18,139	0,67	0,772	0,397	-0,061	1,605
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	predpostavka enakosti varianc	3165	0,083	2,018	38	0,051	0,689	0,342	-0,002	1,381
	predpostavka neenakosti varianc			1,777	17,754	0,093	0,689	0,388	-0,127	1,505

Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	predpostavka enakosti varianc	6,079	0,018	3,275	38	0,002	0,895	0,273	0,342	1,448
	predpostavka neenakosti varianc			2,544	14,210	0,023	0,895	0,352	0,141	1,648
Poslanstvo splošne knjižnice.	predpostavka enakosti varianc	,662	0,421	2,257	38	0,030	0,635	0,282	0,065	1,205
	predpostavka neenakosti varianc			1,866	15,760	0,081	0,635	0,340	-0,087	1,358
Dobri sodelavci.	predpostavka enakosti varianc	7,326	0,010	2,804	38	0,008	0,866	0,309	0,241	1,491
	predpostavka neenakosti varianc			2,311	15,667	0,035	0,866	0,375	0,070	1,662

V analizi pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja smo izpostavili vprašanje **ustrezne študijske smeri (smer formalne izobrazbe)**. V naši raziskavi smo vodje povprašali po smeri, ki so jo doštudirali. Ker so lahko prosto oblikovali odgovore, smo dobili pisan nabor smeri, ki prinesejo v knjižničarsko dejavnost različno vsebino. Celoten vzorec populacije, ki je sodeloval v raziskavi, smo razdelili na dva dela. Zanimalo nas je, ali lahko ugotovimo, če vodje, ki so končali formalno izobrazbo bibliotekarske smeri, sprejemajo načelne trditve, opisane načine ravnanja in sloge vodenja ter motive drugače kot vodje, ki so končali formalno izobrazbo iz drugih vsebinskih področij. Pri smeri zaključene formalne izobrazbe smo predvidevali razlike med dvema oblikovanima skupinama vodij **pri sprejemanju poslanstva, pomoči pri vodenju, slogu vodenja, načinu ravnanja in motivih glede na smer izobrazbe**.

Ugotovili smo eno statistično značilno odstopanje pri skupini vodij, ki imajo formalno izobrazbo bibliotekarske smeri od skupine vodij, ki imajo izobrazbo drugačnih smeri (Preglednici 21 in 22). Vodje, ki imajo bibliotekarsko formalno izobrazbo, se nadpovprečno strinjajo s pomočjo programa Združenja splošnih knjižnic pri uspešnem vodenju knjižnice (srednja vrednost 4,33). Celotna populacija v raziskovalnem vzorcu se delno strinja (srednja vrednost 3,73) s predstavljeno pomočjo pri vodenju

splošne knjižnice. Ugotovitev ilustrira potrebo po točno določenem znanju in povezovanju kolegov direktorjev. Predpostavljamo, da vodje s formalno bibliotekarsko izobrazbo natančneje vedo, kaj pogrešajo in kaj potrebujejo, v tem primeru verjetno znanje o vodenju, ki so ga bili glede na izkazano mnenje anketirancev v programu formalnega izobraževanja premalo deležni, da lahko uspešno vodijo splošno knjižnico. Ugotovitev nakazuje tudi, da je v predmetniku študijskega programa bibliotekarstva še vedno premalo vsebin, ki jih posameznik potrebuje pri vodenju knjižnice, hkrati pa potrjuje potrebo po povezovanju in sodelovanju kolegov pri odgovarjanju na potrebe sodobnega časa.

Preglednica 21: Povezava med izobrazbeno strukturo (smer izobrazbe) in pomočjo pri vodenju

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	DA – bibliotekarstvo	12	4,33	0,778	0,225	3	5	3,84	4,83
	NE – bibliotekarstvo	32	3,50	1,244	0,220	1	5	3,05	3,95
	skupaj	44	3,73	1,188	0,179	1	5	3,37	4,09

Preglednica 22: Povezava med izobrazbeno strukturo (smer izobrazbe) in pomočjo pri vodenju – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	med skupinama	6,061	1	6,061	4,656	0,037
	v skupini	54,667	42	1,302		
	skupaj	60,727	43			

Vloga formalne izobrazbe bibliotekarske smeri se pogosto pojavlja pri vprašanju pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice. Še pogosteje se pojavlja vprašanje **strokovne kvalifikacije, torej bibliotekarskega izpita**. Pri pregledu pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice smo ugotovili, da imajo vsi dokumenti knjižnic, ki urejajo razpisne pogoje, med pogoji naveden tudi bibliotekarski izpit. Če ga kandidat ob zasedbi delovnega mesta še nima, je opravljanje bibliotekarskega

izpita v določilih predvideno kot odločilni pogoj za zasedbo delovnega mesta, kar pomeni, da lahko kandidat brez strokovne kvalifikacije zasede delovno mesto direktorja knjižnice, vendar mora to strokovno kvalifikacijo pridobiti v določenem časovnem obdobju. Snovalci formalnih določil za izvajanje knjižnične javne službe so za vodjo zavoda, ki je zadolžen za uresničevanje javne službe, predpisali bibliotekarski izpit kot nujen element izbire. Zato nas je zanimalo, kakšno povezavo ali odstopanje bomo lahko ugotovili med **bibliotekarskim izpitom in sprejemanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju, načinom ravnanja, slogom vodenja in motivi za zasedbo delovnega mesta.**

Preglednica 23: Povezava med bibliotekarskim izpitom in med uresničevanjem poslanstva, enakostjo dostopnosti, vzpostavitvijo smisla in pomočjo pri vodenju

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,00	1,000	0,156	2	5	3,68	4,32
	NE	3	2,33	1,155	0,667	1	3	-0,54	5,20
	skupaj	44	3,89	1,083	0,163	1	5	4,22	4,22
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,63	0,581	0,091	3	5	4,45	4,82
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,57	0,789	0,119	1	5	4,33	4,81
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,66	0,530	0,083	3	5	4,49	4,83
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,59	0,757	0,114	1	5	4,36	4,82
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,44	0,634	0,099	3	5	4,24	4,64
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,36	0,810	0,122	1	5	4,12	4,61

vsebinske trditve	N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike		
							spodnja meja	zgornja meja	
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,93	0,932	0,146	2	5	3,63	4,22
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	3,84	1,010	0,152	1	5	3,53	4,15
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,66	0,617	0,096	3	5	4,46	4,85
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,59	0,816	0,123	1	5	4,34	4,84
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,95	0,740	0,116	3	5	3,72	4,18
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	3,86	0,852	0,128	1	5	3,60	4,12
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,51	0,898	0,140	2	5	3,23	3,80
	NE	3	2,00	1,000	0,577	1	3	,48	4,48
	skupaj	44	3,41	0,972	0,147	1	5	3,11	3,70
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,85	1,108	0,173	1	5	3,50	4,20
	NE	3	2,00	1,000	0,577	1	5	-,48	4,48
	skupaj	44	3,73	1,188	0,179	1	5	3,37	4,09

Pričakovali smo, da imajo vsi direktorji splošnih knjižnic opravljen bibliotekarski izpit. V raziskovalni vzorec smo vključili 41 vodij z opravljenim bibliotekarskim izpitom in tri vodje brez opravljenega bibliotekarskega izpita. V nadaljevanju smo ugotavljali razlike med obema skupinama vodij v odnosu do postavljenih stališč, opisanih načinov ravnanja ter motivov za zasedbo delovnega mesta direktorja. V tem sklopu gre za primerjavo na majhnem vzorcu, ki pa je statistično sprejemljiv. Velikost

vzorca od nas zahteva večjo mero pazljivosti pri interpretaciji podatkov. Pri iskanju povezanosti ali odstopanj med elementi okolja in stališči, opisanimi načini ravnanja, slogi vodenja ter motivi, smo pri primerjavi dveh skupin vodij, ki smo jih oblikovali glede na opravljen bibliotekarski izpit, ugotovili največ, kar 35 statistično značilnih odstopanj. V nadaljevanju bomo prikazali ugotovitve glede na posamezne sklope vprašalnika: sprejemanje poslanstva, pomoč pri vodenju, način ravnanja, slog vodenja in motivi za zasedbo delovnega mesta (Preglednici 23 in 24)

Preglednica 24: Povezava med bibliotekarskim izpitom in med uresničevanjem poslanstva, enakostjo dostopnosti, vzpostavitvijo smisla in pomočjo pri vodenju – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	med skupinama	7,765	1	7,765	7,644	0,008
	v skupini	42,667	42	1,016		
	skupaj	50,432	43			
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	med skupinama	2,617	1	2,617	4,545	0,039
	v skupini	24,179	42	0,576		
	skupaj	26,795	43			
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice.	med skupinama	2,750	1	2,750	5,278	0,027
	v skupini	21,886	42	0,521		
	skupaj	24,636	43			
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	med skupinama	3,418	1	3,418	5,796	0,021
	v skupini	24,764	42	0,590		
	skupaj	28,182	43			
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	med skupinama	4,439	1	4,439	4,726	0,35
	v skupini	39,447	42	0,939		
	skupaj	43,886	43			
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	med skupinama	2,750	1	2,750	4,462	0,41
	v skupini	25,886	42	0,616		
	skupaj	28,636	43			
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	med skupinama	4,613	1	4,613	7,292	0,010
	v skupini	26,569	42	0,633		
	skupaj	31,182	43			

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	med skupinama	6,392	1	6,392	7,840	0,008
	v skupini	34,244	42	0,815		
	skupaj	40,636	43			
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	med skupinama	9,605	1	9,605	7,891	0,008
	v skupini	51,122	42	1,217		
	skupaj	60,727	43			

Rezultati raziskave niso potrdili statistično značilnega odstopanja, ki smo ga pričakovali, in sicer pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice in posameznih učinkih poslanstva splošne knjižnice.

Povezanost smo ugotovili med vodji, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, in **uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice**. Pri vodjih z opravljenim bibliotekarskim izpitom smo ugotovili večjo stopnjo strinjanja (srednja vrednost 4,00) s prispevkom, ki ga ima **strokovno bibliotekarsko znanje** pri vodenju sodelavcev, kot smo lahko ugotovili v celotnem raziskovalnem vzorcu (srednja vrednost 3,89). Povezanost smo ugotovili med vodji, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, in **enakostjo dostopnosti** knjižnične javne službe. Vodje z bibliotekarskim izpitom se nadpovprečno strinjajo, da imajo **občani, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti** (srednja vrednost 4,63) vseh knjižničnih storitev za uresničitev poslanstva knjižnice, v celotnem raziskovalnem vzorcu je prisotno strinjanje, ki je izraženo z nižjo srednjo vrednostjo 4,57.

Največjo razliko smo ugotovili pri sklopu vsebinskih trditev, s katerimi smo ugotavljali strinjanje s posameznimi primeri **vzpostavljanja smisla pri sodelavcih**. Vodje, ki imajo bibliotekarski izpit, se v večji meri strinjajo, da morajo **sodelavci vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo** (srednja vrednost 4,66), verjamejo v **razvoj talentov v knjižnici** (srednja vrednost 4,44) in **se strinjajo z vlogo dokumentov knjižnice** (srednja vrednost 3,93) pri vzpostavljanju smisla. Prav tako se strinjajo, da je **postavlanje ciljev programa delo celotnega kolektiva** (srednja vrednost 4,66), strinjajo se tudi s **pozitivnimi učinki dodeljevanja pooblastil in odgovornosti** (srednja vrednost 3,95).

Od ponujene pomoči pri vodenju vodje, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, **formalna določila** sprejemajo kot **omejitve** pri vodenju

(srednja vrednost 3,51), medtem ko se kot pomoči pri vodenju knjižnice poslužujejo **programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic** (srednja vrednost 3,85).

Predvidevali smo, da je **bibliotekarski izpit** pomemben element okolja za samostojno in strokovno delo in s tem tudi za vodenje v knjižnici, nismo pa pričakovali, da bomo ugotovili statistično značilna odstopanja med obema skupinama vodij v toliko opisanih primerih **načinih ravnanja**: pri enajstih opisanih načinih ravnanja smo ugotovili statistično značilna odstopanja med obema skupinama vodij.

Preglednica 25: Povezava med bibliotekarskim izpitom in načini ravnanja

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,39	0,703	0,110	2	5	4,17	4,61
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,32	0,857	0,129	1	5	4,06	4,58
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,20	0,715	0,112	3	5	3,97	4,42
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,11	0,841	0,127	1	5	3,86	4,37
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vedenju v delovnem okolju.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,63	0,733	0,115	2	5	3,40	3,87
	NE	3	2,33	1,155	0,667	1	3	-0,54	5,20
	skupaj	44	3,55	0,820	0,124	1	5	3,30	3,79
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,98	0,790	0,123	2	5	3,73	4,23
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	3,89	0,895	0,135	1	5	3,61	4,16
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,37	0,623	0,097	3	5	4,17	4,56
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,30	0,795	0,120	1	5	4,05	4,54
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,63	0,536	0,084	3	5	4,46	4,80
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,55	0,761	0,115	1	5	4,31	4,78

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,51	0,711	0,111	3	5	4,29	4,74
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,41	0,871	0,131	1	5	4,14	4,67
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,10	0,768	0,120	3	5	3,86	4,34
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	4,00	0,889	0,134	1	5	3,73	4,27
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	DA – bibliotekarski izpit	41	3,90	0,944	0,147	2	5	3,60	4,20
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	3,82	1,018	0,153	1	5	3,51	4,13
Sodelavcem nudim priložnosti za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,00	0,975	0,152	2	5	3,69	4,31
	NE	3	2,67	1,528	0,882	1	4	-1,13	6,46
	skupaj	44	3,91	1,053	0,159	1	5	3,59	4,23
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,76	0,435	0,068	4	5	4,62	4,89
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,66	0,713	0,108	1	5	4,44	4,88

V Preglednici 25 so zbrani opisani **načini ravnanja** vodij, pri katerih smo ugotovili statistično dokazano odstopanje med obema skupinama vodij, torej med skupino vodij z opravljenim bibliotekarskim izpitom in skupino brez opravljenega bibliotekarskega izpita.

Vodje, ki **imajo opravljen bibliotekarski izpit**, pogosteje uporabljajo načine ravnanja, ki smo jih povezali v tri skupine: **osebni nagovori sodelavcev, osebna rast sodelavcev in motivacija sodelavcev.**

Vodje z bibliotekarskim izpitom pogosteje spodbujajo pri posamezniku **razmišljanje o njegovem delovnem mestu** (srednja vrednost 4,39), osebne pogovore uporabijo za **spodbujanje razmišljanja o skupnih vrednotah** (srednja vrednost 4,20), prav tako pogosteje uporabljajo **osebna srečanja s sodelavci za pogovor o vedenju v delovnem okolju** (srednja vrednost 3,63). Ob individualnem pristopu pa pogosteje kot vodje brez bibliotekarskega izpita uporabljajo tudi kolektivni pristop in **povezujejo zaposlene z načinom skupinskega razpravljanja o pomembnih temah** (srednja vrednost 3,98).

Preglednica 26: Povezava med bibliotekarskim izpitom in načini ravnanja – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	med skupinama	3,123	1	3,123	4,614	0,038
	v skupini	28,423	42	0,677		
	skupaj	31,545	43			
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	med skupinama	3,993	1	3,993	6,343	0,016
	v skupini	26,439	42	0,630		
	skupaj	30,432	43			
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vedenju v delovnem okolju.	med skupinama	4,730	1	4,730	8,217	0,006
	v skupini	24,179	42	0,576		
	skupaj	28,909	43			
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	med skupinama	4,790	1	4,790	6,786	0,013
	v skupini	29,642	42	0,706		
	skupaj	34,432	43			
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	med skupinama	2,980	1	2,980	5,177	0,028
	v skupini	24,179	42	0,576		
	skupaj	27,159	43			
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	med skupinama	4,730	1	4,730	9,845	0,003
	v skupini	20,179	42	0,480		
	skupaj	24,909	43			

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	med skupinama	6,392	1	6,392	10,230	0,003
	v skupini	26,244	42	0,625		
	skupaj	32,636	43			
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	med skupinama	5,724	1	5,724	8,501	0,006
	v skupini	28,276	42	0,673		
	skupaj	34,000	43			
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	med skupinama	4,269	1	4,269	4,452	0,041
	v skupini	40,276	42	0,959		
	skupaj	44,545	43			
Sodelavcem nudim priložnosti za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	med skupinama	4,970	1	4,970	4,892	0,032
	v skupini	42,667	42	1,016		
	skupaj	47,636	43			
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	med skupinama	5,659	1	5,659	14,646	0,000
	v skupini	16,228	42	0,386		
	skupaj	21,886	43			

Vodje, ki imajo opravljen strokovni izpit, v večji meri spodbujajo **osebno rast sodelavcev**, tako da sodelavcem **omogočajo pridobivanje izkušenj na različnih področjih** (srednja vrednost 4,37), **vseživljenjsko učenje** (srednja vrednost 4,63), nudijo priložnost **za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta** (srednja vrednost 4,51) in jim **pomagajo pri načrtovanju njihovega individualnega strokovnega in kariernega razvoja** (srednja vrednost 4,10).

Vodje, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, se pri osebni rasti in pri **motivaciji sodelavcev** nadpovprečno občasno poslužujejo tudi načina ravnanja, da sodelavcem **omogočajo sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva** (srednja vrednost 3,90) ter sodelavcem pogosto nudijo **priložnost za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju** (srednja vrednost 4,00). Nadpovprečno pogosto skrbijo tudi za **tekoče informiranje sodelavcev** (srednja vrednost 4,76).

Primerjava med obema skupinama vodij, torej prve skupine, kjer vodje imajo strokovno kvalifikacijo, in drugo skupino, v katero smo povezali vodje brez strokovne bibliotekarske kvalifikacije, z opisi ravnanja, s katerimi smo podali primer značilnega načina ravnanja za določen **slog vodenja**, nam je prinesla tudi statistično značilno odstopanje za vodje, ki **nimajo** opravljenega **bibliotekarskega izpita**. Ta skupina vodij vedno govori **s sodelavci o prihodnosti knjižnice z optimizmom** (srednja vrednost 5,00). Čeprav gre za majhen vzorec, je odstopanje pri tej trditvi statistično značilno.

Preglednica 27: Povezava med bibliotekarskim izpitom in slogom vodenja

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
S sodelavci govorimo o prihodnosti knjižnice z optimizmom.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,27	0,593	0,093	3	5	4,08	4,46
	NE	3	5,00	0,000	0,000	5	5	5,00	5,00
	skupaj	44	4,32	0,601	0,091	3	5	4,14	4,50
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,37	0,623	0,097	3	5	4,17	4,56
	NE	3	3,33	2,082	1,202	1	5	-1,84	8,50
	skupaj	44	4,30	0,795	0,120	1	5	4,05	4,54
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,56	0,502	0,078	4	5	4,40	4,72
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,50	0,731	0,110	1	5	4,28	4,72
Sodelavcem zaupam.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,41	0,591	0,092	3	5	4,23	4,60
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,32	0,771	0,116	1	5	4,08	4,55
Sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,27	0,672	0,105	3	5	4,06	4,48
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,18	0,815	0,123	1	5	3,93	4,43
Osebnе potrebe sodelavcev so zame pomembne.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,17	0,704	0,110	2	5	3,95	4,39
	NE	3	3,00	2,000	1,155	1	5	-1,97	7,97
	skupaj	44	4,09	0,858	0,129	1	5	3,83	4,35

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,63	0,536	0,084	3	5	4,46	4,80
	NE	3	3,00	2,000	1,155	1	5	-1,97	7,97
	skupaj	44	4,52	0,792	0,119	1	5	4,28	4,76
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,00	0,500	0,078	3	5	3,84	4,16
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	3,93	0,661	0,100	1	5	3,73	4,13
Sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalim.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,66	0,575	0,090	3	5	4,48	4,84
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,59	0,787	0,119	1	5	4,35	4,83
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povem.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,83	0,442	0,069	3	5	4,69	4,97
	NE	3	3,67	2,309	1,333	1	5	-2,07	9,40
	skupaj	44	4,75	0,719	0,108	1	5	4,53	4,97
Ko sodelavci naredijo napako, se z njimi o narejeni napaki takoj pogovorim.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,02	0,758	0,118	3	5	3,79	4,26
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	3,95	0,861	0,130	1	5	3,69	4,22
Ne pozabim na prispevek posameznega delavca k boljšemu delu knjižnice.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,22	1,013	0,158	1	5	3,90	4,54
	NE	3	2,33	2,33	1,333	1	5	-3,40	8,07
	skupaj	44	4,09	1,197	0,180	1	5	3,73	4,45

Preglednici 27 in 28 predstavljata rezultate raziskave, na osnovi katerih lahko ugotovimo, da vodje z bibliotekarskim izpitom pogosteje izražajo značilnosti transformacijskega sloga vodenja.

Transformacijski slog vodenja postavi na prvo mesto posameznika in individualen pristop vodje do posameznika, ob tem pa pričakuje sistematičnost pri spremljanju vedenjskega vzorca posameznika in delovnega okolja. Takšen pristop omogoča vodji uporabiti tiste elemente ravnanja transformacijskega sloga, ki v največji meri nagovarjajo posameznega zaposlenega. Transformacijski slog vodenja temelji na visokih

pričakovanih in visoki stopnji zaupanja med vodjo in zaposlenim. Zaupanje med vodjo in posameznikom je osnova, na kateri lahko v delovnem okolju nastane vzdušje, ki omogoča doseganje presežkov. Pri transformacijskem slogu vodenja ločimo štiri skupine ravnanja: **vodenje z vzorom**, **navdušenje** ali inspiracija, **upoštevanje posameznika** ter **kreativnost** ali intelektualna stimulacija. Te skupine ravnanja ne nastopajo ločeno, pri uporabi transformacijskega sloga vodenja jih vodja uporablja dopolnjujoče.

Preglednica 28: Povezava med bibliotekarskim izpitom in slogom vodenja – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
S sodelavci govorimo o prihodnosti knjižnice z optimizmom.	med skupinama	1,497	1	1,497	4,474	0,040
	v skupini	14,049	42	0,334		
	skupaj	15,545	43			
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	med skupinama	2,980	1	2,980	5,177	0,028
	v skupini	24,179	42	0,576		
	skupaj	27,159	43			
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	med skupinama	2,236	1	2,236	4,522	0,039
	v skupini	20,764	42	0,494		
	skupaj	23,000	43			
Sodelavcem zaupam.	med skupinama	5,594	1	5,594	11,777	0,001
	v skupini	19,951	42	0,475		
	skupaj	25,545	43			
Sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi.	med skupinama	4,497	1	4,497	7,853	0,008
	v skupini	24,049	42	0,573		
	skupaj	28,545	43			
Osebnе potrebe sodelavcev so zame pomembne.	med skupinama	3,831	1	3,831	5,788	0,021
	v skupini	27,805	42	0,662		
	skupaj	31,636	43			
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	med skupinama	7,465	1	7,465	16,069	0,000
	v skupini	19,512	42	0,465		
	skupaj	26,977	43			
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	med skupinama	2,795	1	2,795	7,338	0,010
	v skupini	16,000	42	0,381		
	skupaj	18,795	43			

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Sodelavce po dobro opravljene nalogi osebno pohvalim.	med skupinama	2,750	1	2,750	4,836	0,033
	v skupini	23,886	42	0,569		
	skupaj	26,636	43			
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povem.	med skupinama	3,778	1	3,778	8,591	0,005
	v skupini	18,472	42	0,440		
	skupaj	22,250	43			
Ko sodelavci naredijo napako, se z njimi o narejeni napaki takoj pogovorim.	med skupinama	2,933	1	2,933	4,252	0,045
	v skupini	28,976	42	0,690		
	skupaj	31,909	43			
Ne pozabim na prispevek posameznega delavca k boljšemu delu knjižnice.	med skupinama	9,945	1	9,945	8,081	0,007
	v skupini	51,691	42	1,231		
	skupaj	61,636	43			

Vodje, ki *nimajo opravljenega bibliotekarskega izpita*, s sodelavci **vedno govorijo o prihodnosti knjižnice z optimizmom** (srednja vrednost 5,00), s takšnim ravnanjem pri sodelavcih spodbujajo *navdušenje ali inspiracijo*. Vodje, ki *imajo opravljen bibliotekarski izpit*, uporabljajo pri slogu vodenja različne oblike ravnanja. Statistično značilne povezave, in sicer 11 takšnih povezav, ki kažejo, da vodje v tej skupini nadpovprečno pogosto ravnajo glede na opisane situacije, ki smo jih umestili v sklop **transformacijskega sloga vodenja**, in sicer:

- **vodenje z vzorom**: upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev (srednja vrednost 4,56), sodelavcem zaupam (srednja vrednost 4,41);
- **navdušenje ali inspiracija**: ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim (srednja vrednost 4,63);
- **upoštevanje posameznika**: sodelavci zame niso le del kolektiva (srednja vrednost 4,37), sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi (srednja vrednost 4,27), osebne potrebe sodelavcev so zame pomembne (srednja vrednost 4,17), sodelavce po dobro opravljene naloge osebno pohvalim (srednja vrednost 4,66), na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povem (srednja vrednost 4,83), ne pozabim na prispevek posameznika k boljšemu delu knjižnice (srednja vrednost 4,22);

– *kreativnost ali intelektualna stimulacija*: predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog (srednja vrednost 4,00).

Med podanimi možnostmi smo odkrili eno statistično povezavo med to skupino vodij in **transakcijskim slogom vodenja**. Vodje z bibliotekarskim izpitom nadpovprečno pogosto (srednja vrednost 4,02) takoj opravijo pogovor s sodelavci, ko le ti naredijo napako, v primerjavi s skupino vodij brez bibliotekarskega izpita (srednja vrednost 3,00) in s celotnim raziskovalnim vzorcem (srednja vrednost 3,95).

Motivi usmerjajo dejanja posameznika, zato nas je zanimala povezava dejavnikov, ki smo jih v raziskavi anketirancem ponudili na izbiro, in tistih dejavnikov, ki jih nagovarjajo za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice, ter izbranega elementa okolja, na tej točki raziskave nas je torej zanimala statistična povezava ali odstopanje tudi v primeru *povezave motivov* za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice in *bibliotekarskega izpita*.

Preglednica 29: Povezava med bibliotekarskim izpitom in motivi

vsebinske trditve		N	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka	min.	max.	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Knjižnica kot demokratična ustanova.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,17	0,834	0,130	2	5	3,91	4,43
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,09	0,939	0,141	1	5	3,81	4,38
Vrednote kulturne ustanove.	DA – bibliotekarski izpit	41	4,29	0,782	0,122	2	5	4,05	4,54
	NE	3	3,00	1,732	1,000	1	4	-1,30	7,30
	skupaj	44	4,20	0,904	0,136	1	5	3,93	4,48
Ugled položaja vodje.	DA – bibliotekarski izpit	41	2,49	0,870	0,136	1	4	2,21	2,76
	NE	3	1,33	0,577	0,333	1	2	-1,10	2,77
	skupaj	44	2,41	0,897	0,135	1	4	2,14	2,68

Statistično značilno povezavo smo ugotovili med tremi posameznimi dejavniki, ki smo jih opredelili kot motiv za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice in skupino vodij z bibliotekarskim izpitom (Preglednici 29 in 30).

Preglednica 30: Povezava med bibliotekarskim izpitom in motivi – ANOVA

vsebinske trditve		vsota kvadratov	stopnje prostosti	srednji kvadrat	F-test	sig.
Knjižnica kot demokratična ustanova.	med skupinama	3,831	1	3,831	4,760	0,035
	v skupini	33,805	42	0,805		
	skupaj	37,636	43			
Vrednote kulturne ustanove.	med skupinama	4,671	1	4,671	6,435	0,015
	v skupini	30,488	42	0,726		
	skupaj	35,159	43			
Ugled položaja vodje.	med skupinama	3,726	1	3,726	5,062	0,030
	v skupini	30,911	42	0,736		
	skupaj	34,636	43			

Podatki raziskave so izpostavili tri elemente, ki so povezani z odločitvijo za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice in opravljeno strokovno kvalifikacijo, in sicer: *značaj javnega zavoda* (knjižnica kot demokratična ustanova), *vrednote kulturne ustanove* in *ugled položaja vodje*.

Ugotavljamo, da se **vodje, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit**, v večji meri odločajo za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice zaradi **vrednot**, ki jih ima ta kulturna ustanova (srednja vrednost 4,29) in njenega **značaja demokratične ustanove** (srednja vrednost 4,17). Ugotovili smo, da vodje, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, najdejo tudi v **ugledu položaja vodje** (srednja vrednost 2,49) splošne knjižnice del motiva za zasedbo tega delovnega mesta, za razliko od tistih vodij, ki nimajo opravljenega bibliotekarskega izpita (srednja vrednost 1,33).

Na tej točki raziskave bi bilo morda smiselno razširiti raziskavo na ugotavljanje motivov za zasedbo delovnega mesta s prostimi odgovori med anketiranci, zaradi vsebinske omejitve raziskovalnega problema pa se za razširitev raziskave nismo odločili. Zagotovo je ugotavljanje motivov za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice lahko izhodišče za nadaljnje raziskovalno delo.

Ne glede na kategorijo vodij smo pričakovali statistično značilno povezavo z vrednotami in značajem kulturne ustanove, torej smo to povezavo pričakovali tako pri vodjih z bibliotekarskim izpitom kot tudi pri vodjih

brez bibliotekarskega izpita. K temu pričakovanju so nas usmerili tudi rezultati celotne populacije, kjer vrednote kulturne ustanove (srednja vrednost 4,20) močno usmerjajo posameznike za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice, prav tako značaj knjižnice kot demokratične ustanove (srednja vrednost 4,09). Pri vodjih z bibliotekarskim izpitom smo pričakovali statistično značilno povezavo s poslanstvom splošne knjižnice kot tistim elementom, ki v največji meri nagovarja posameznika za zasedbo tega delovnega mesta. Tudi k temu pričakovanju so nas usmerjali rezultati na celotni raziskovalni populaciji (srednja vrednost 4,23), ki pa se v iskanju povezave med elementi, ki motivirajo za vodenje, in med elementom okolja, torej bibliotekarskim izpitom, niso potrdili. Nismo pa pričakovali, da bomo v raziskavi ugotovili statistično značilno odstopanje pri ugledu položaja vodje (srednja vrednost 2,49) kot tistega dejavnika, ki motivira posameznika z opravljenim bibliotekarskim izpitom za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice. Ugotovitev je presenetljiva, saj se tako ugled kot plača po srednjih vrednostih v celotni raziskovalni skupini (ugled položaja vodje srednja vrednost 2,41 in plača srednja vrednost 2,07) umeščata med tiste dejavnike, ki malo nagovarjajo posameznike za takšno odločitev. Vodje, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, poznajo knjižnični sistem in s tem tudi vlogo direktorja splošne knjižnice pri izvajanju programa knjižnične javne službe. V primerjavi z vodji ostalih knjižnic (npr. šolske knjižnice, specialne knjižnice, visokošolske knjižnice) je stopnja avtonomije vodenja oziroma odgovornosti direktorja splošne knjižnice zelo visoka, primerjamo jo lahko morda le s stopnjo avtonomije in odgovornosti vodje narodne knjižnice.

V raziskavi razpisnih pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice smo prepoznali težo pomena, ki jih ustanovitelji pripisujejo delovnim in vodstvenim izkušnjam, s poudarkom na daljšem časovnem obdobju. V naši raziskavi nismo dobili potrditve teh dveh elementov, torej v raziskavi nismo dobili potrditve, da so posamezniki z daljšimi delovnimi izkušnjami ali daljšimi vodstvenimi izkušnjami primernejši kandidati za uresničevanje poslanstva delovnega mesta vodje. Podobno kot pri vodstvenih in delovnih izkušnjah tudi nismo ugotovili povezav, ki bi dajale prednost višji stopnji izobrazbe (pri tem smo povezave ugotavljali med univerzitetno stopnjo in znanstvenim magisterijem ali doktoratom) in določeni smeri izobrazbe.

Med elementi okolja izstopa strokovna kvalifikacija, torej bibliotekarski izpit. Ugotovili smo največ povezav med stališči, načini ravnanja, slogom vodenja, motivi na eni ter elementom okolja, to je bibliotekarskim

izpitom, na drugi strani. Rezultati, ki smo jih dobili pri primerjavi skupin vodij z in brez bibliotekarskega izpita, nam dovoljujejo, da zapišemo, da je bibliotekarski izpit pomemben razlikovalen dejavnik vodenja zaposlenih za sprejemanje in uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

4.2.2.3 Sprejemanja poslanstva

Splošna knjižnica v svojem okolju izvaja program knjižnične javne službe. Pri tem sledi namenu te javne službe. S programom knjižnične dejavnosti prispeva k razvoju skupnosti ter spreminja informiranje, učenje, kulturo in druženje prebivalcev. Vizija delovanja in razvoja posamezne splošne knjižnice sta usklajena z univerzalnim poslanstvom splošne knjižnice. Vodenje je tista aktivnost, ki posameznika ali kolektiv vodi od ideje do njene uresničitve. Program knjižnične dejavnosti splošne knjižnice, ki ga zasnujejo in izvedejo zaposleni v knjižnici, sledi določenim vodstvenim usmeritvam. Teoretični uvid nas je pripeljal do stališča, da je pri vodenju splošne knjižnice poslanstvo te ustanove temeljno vodilo ravnanja vodje splošne knjižnice. Teoretična izhodišča so nas usmerila tudi v pričakovanje popolnega strinjanja pri sprejemanju poslanstva, prevzemanju odgovornosti in etičnega delovanja. Rezultati odgovorov anketirancev pri štirih izpostavljenih učinkih sprejemanja poslanstva ne dosegajo najvišjega možnega strinjanja (srednja vrednost 4,31). Popolnega strinjanja ne dobimo tudi pri prevzemanju odgovornosti za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice (srednja vrednost 3,61) in pri etičnih vrednotah kot izstopajoči značilnosti vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah (srednja vrednost 4,07) (Preglednica 31).

Da **poslanstva** splošne knjižnice vsi vodje splošnih knjižnic ne sprejemajo na enaki ravni, je razvidno iz Preglednice 31. Ugotovili smo, da je med 44 sodelujočimi 10 takšnih, ki v celoti sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice in se popolnoma strinjajo s štirimi učinki poslanstva splošne knjižnice. Rezultat potrjuje hipotezo, da poslanstva splošne knjižnice ne sprejemajo vsi vodje splošnih knjižnic na enaki ravni.

Med štirimi učinki poslanstva, ki smo jih opredelili kot poslanstvo splošne knjižnice, se vodje v največji meri strinjajo, da mora biti **vizija** knjižnice usklajena s **poslanstvom** knjižnice (srednja vrednost 4,55). S to trditvijo se popolnoma, torej 100-odstotno, strinja 68,2 odstotka

anketirancev. Na drugo mesto lahko glede na izraženo stališče anketirancev umestimo prispevek splošne knjižnice **k razvoju lokalne skupnosti** (srednja vrednost 4,34). Popolnoma se s to trditvijo strinja 47,7 odstotka anketirancev. Trditev, da je **poslanstvo temeljno vodilo ravnanja vodje** (srednja vrednost 4,34), je popolnoma potrdilo 43,2 odstotka anketirancev. Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja **informiranje, učenje, kulturo in druženje prebivalcev** (srednja vrednost 4,18) je trditev, s katero se je popolnoma strinjal najmanjši delež anketiranih, in sicer le 40,9 odstotka.

Preglednica 31: Sprejemanje poslanstva splošne knjižnice

sprejemanje poslanstva splošne knjižnice – učinki poslanstva		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka
Poslanstvo knjižnice prispeva k razvoju skupnosti (napredek, ekoravnanje, kulturno okolje ...).	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,34	0,126
	Se ne strinjam (30%).	1	2,27 %		
	Delno se strinjam (50%).	1	2,27 %		
	Se strinjam (70%).	20	45,46 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	21	47,73 %		
	skupaj	44	100 %		
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,18	0,135
	Se ne strinjam (30%).	1	2,27 %		
	Delno se strinjam (50%).	5	11,37 %		
	Se strinjam (70%).	19	43,18 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	18	40,91 %		
	skupaj	44	100 %		
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,55	0,124
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %		
	Delno se strinjam (50%).	3	6,82 %		
	Se strinjam (70%).	10	22,73 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	30	68,18 %		
	skupaj	44	100 %		
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,20	0,132
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %		
	Delno se strinjam (50%).	7	15,91 %		
	Se strinjam (70%).	17	38,64 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	19	43,18 %		
	skupaj	44	100 %		

Dejavniki okolja (prikazuje jih Preglednica 32) nam izrišejo zelo različne lastnosti manjšega raziskovalnega vzorca (N=10), torej značilnosti vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice. Tudi na tej točki raziskave se potrdi vloga, ki jo ima bibliotekarski izpit. Edini dejavnik okolja, skupen vsem 10 anketirancem, je opravljen bibliotekarski izpit, zato lahko ugotovimo, da obstaja povezava med bibliotekarskim izpitom in sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice. Tudi s to ugotovitvijo moramo zavrniti hipotezo, da bibliotekarski izpit ni pomemben razlikovalen dejavnik vodenja zaposlenih za sprejemanje in uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Preglednica 32: Lastnosti vodij, ki popolno/nepopolno sprejemajo poslanstvo splošnih knjižnic

lastnost		poslanstvo				skupaj	
		popolno sprejemanje		nepopolno sprejemanje			
		št. anketirancev/odstotek					
vodja osrednje območne knjižnice	da	4	9,09 %	6	9,09 %	10	44
	ne	6	13,64 %	28	13,64 %	34	
bibliotekarski izpit	da	10	22,73 %	31	22,73 %	41	44
	ne	0	0 %	3	0 %	3	
število vodij	brez formalnega vodje	2	4,55 %	10	4,55 %	12	44
	1	4	9,09 %	7	9,09 %	11	
	2 do 3	2	4,55 %	8	4,55 %	10	
	4 ali več	2	4,55 %	9	4,55 %	11	
smer formalne izobrazbe	bibliotekarstvo	2	4,55 %	10	4,55 %	12	44
	drugo	8	18,18 %	24	18,18 %	32	
stopnja izobrazbe	VII ali VII/2	6	15,00 %	21	15,00 %	27	40
	VIII	4	10,00 %	9	10,00 %	13	
strokovne izkušnje	9 let ali manj	2	4,55 %	7	4,55 %	9	44
	med 10 in 20 let	4	9,09 %	14	9,09 %	18	
	21 let in več	4	9,09 %	13	9,09 %	17	
vodstvene izkušnje	10 let ali manj	8	18,18 %	21	18,18 %	29	44
	več kot 10 let	2	4,55 %	13	4,55 %	15	

V vzorcu vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, imamo tako tiste vodje, ki vodijo osrednjo območno knjižnico (4), kot

tiste, ki vodijo osrednjo knjižnico (6). Imamo vodje, ki imajo formalno izobrazbo s področja bibliotekarstva (2) kot tudi drugih smeri (8). Razlike so pri končani stopnji izobrazbe, saj imamo 6 vodij, ki imajo končano VII. ali VII/2. stopnjo izobrazbe, ter 4 vodje, ki imajo končano VIII. stopnjo izobrazbe. Prav tako ni enoznačne povezave med sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in organizacijsko shemo knjižnice. V tem vzorcu so vodje, ki usmerjajo enega vodjo (4), dva do tri vodje (2), štiri ali več vodij (2), ali so brez formalnega vodje (2). Razlike v vzorcu smo zaznali tudi pri strokovnih izkušnjah, ki jih razumemo tudi kot delovne izkušnje, in vodstvenih izkušnjah vodij. Če primerjamo trajanje vodstvenih izkušenj in trajanje delovnih izkušenj, vidimo, da tudi tukaj ni pravila, ki bi govorilo v prid kateremu od teh dveh dejavnikov okolja pri popolnem sprejemanju poslanstva splošne knjižnice. V tem vzorcu (N=10) prevladujejo vodje (8), ki vodijo katerokoli knjižnico 10 ali manj let. Tisti, ki so v stroki prisotni več kot 21 let, so v tem vzorcu zastopani v enakem številu kot tisti, ki so v stroki prisotni med 10 in 20 let (4). Manj kot 9 let v knjižnični dejavnosti imata 2 anketiranca.

Predvidevali smo, da bomo ugotovili popolno sprejemanje poslanstva splošne knjižnice pri anketirancih, ki imajo več strokovnih in vodstvenih izkušenj. Iz Preglednice 32 je razvidno, da se ta naša pričakovanja niso potrdila. V primeru strokovnih izkušenj lahko zapišemo, da morda daljši staž v svetu knjižnične dejavnosti pomeni boljše razumevanje vsebine te javne službe in s tem sprejemanje vloge in poslanstva splošne knjižnice v knjižničnem sistemu. Zapisano je podobno pri vodstvenih izkušnjah. Lahko bi celo pričakovali, da pomeni več let vodstvenih izkušenj vodenja katerekoli knjižnice hkrati več let strokovnih izkušenj v knjižnični dejavnosti in s tem tudi podoben rezultat pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice, a te podobnosti ni. Med 10 vodji, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo, je osem takšnih, ki imajo 10 let ali manj vodstvenih izkušenj, kar pomeni, da splošno knjižnico vodijo en ali dva mandata. Med vsemi 44 vodji, ki so sodelovali v raziskavi, je 29 takšnih, ki imajo 10 let ali manj vodstvenih izkušenj, in 15 takšnih, ki imajo več kot 10 let vodstvenih izkušenj.

Številke so nas vodile do ugotovitve, da slaba tretjina vodij (27,56 odstotka) z 10 ali manj let vodstvenih izkušenj v knjižnični dejavnosti popolnoma sprejema poslanstvo splošne knjižnice. Med tistimi, ki so dlje časa, torej tri ali več mandatov na delovnem mestu vodje splošne knjižnice, je le dobra desetina (13,33 odstotka) takšnih, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice. Daljši strokovni staž in vodstveni staž se

pri popolnem sprejemanju poslanstva splošne knjižnice ne dopolnjujeta, in tako ne moremo enostavno narediti enačaja med obema kategorijama. Potrdimo lahko hipotezo, da med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in delovnimi izkušnjami vodij v knjižnični dejavnosti ni pozitivne povezave.

Preglednica 33: Uresničevanje poslanstva (odgovornost, strokovno znanje, etika) v celotnem vzorcu

osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	Sploh se ne strinjam (0%).	2	4,55 %	3,61	0,163
	Se ne strinjam (30%).	4	9,09 %		
	Delno se strinjam (50%).	13	29,54 %		
	Se strinjam (70%).	15	34,09 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	10	22,73 %		
	skupaj	44	100 %		
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij podpira učinkovitost vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	3,89	0,163
	Se ne strinjam (30%).	3	6,82 %		
	Delno se strinjam (50%).	13	29,54 %		
	Se strinjam (70%).	10	22,73 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	17	38,64 %		
	skupaj	44	100 %		
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,07	0,132
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %		
	Delno se strinjam (50%).	9	20,46 %		
	Se strinjam (70%).	19	43,18 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	15	34,09 %		
	skupaj	44	100 %		

Raznolikost, ki jo kažejo dejavniki okolja, lahko zaznamo tudi pri križanju dveh skupin vodij glede na sprejemanje poslanstva z vsebinskimi trditvami (stališča, način ravnanja, slog vodenja) in dejavniki motiviranja. V prvem vzorcu, torej prvi skupini vodij, je 34 anketirancev, ki ne sprejema poslanstva splošne knjižnice popolnoma. V drugem vzorcu, torej drugi skupini vodij, je 10 anketirancev, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice. Primerjava nam je prinesla 10 statistično

različnih odstopanj v vseh vsebinskih sklopih, torej stališčih, načinih ravnanja, slogu vodenja in motivih. V Preglednici 32 so prikazana statistično značilna odstopanja med obema vzorcema vodij, tistih s popolnim sprejemanjem poslanstva in tistih z nepopolnim sprejemanjem poslanstva. V nadaljevanju so prikazane ugotovitve, ki smo jih pri obeh vzorcih vodij ugotovili v povezavi s pomočjo pri vodenju (formalna določila in priporočene možnosti), z načini ravnanja (osebni nagovori sodelavcev, osebna rast sodelavcev, motivacija sodelavcev) in s slogom vodenja (transakcijski, transformacijski in pasivni slog vodenja).

V raziskavi smo izpostavili tri osnovne elemente vodenja za uresničevanje poslanstva: odgovornost, strokovno znanje in etika. Glede na rezultate celotnega vzorca (N=44) v tem sklopu, ki so predstavljeni v Preglednici 33, domnevamo, da so anketiranci ob izpolnjevanju vprašalnika razmišljali o ovirah, s katerimi se srečujejo, ko želijo v polnosti uresničiti poslanstvo splošne knjižnice. Na to domnevo nas usmerjajo misli v uvodnikih letnih poročil in letnih programov splošnih knjižnic, kot avtorji teh nagovorov so praviloma navedeni direktorji. **Odgovornost** za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice popolnoma sprejema 22,73 odstotka anketirancev, to pomeni, da popolnoma sprejema formalne okvirje vodenja javnega zavoda slaba četrtnina vodij. S to ugotovitvijo raziskave lahko potrdimo hipotezo, da odgovornost kot osnovni element vodenja za uresničevanje poslanstva ni sprejeta z najvišjim strinjanjem. Srednja vrednost odgovorov vseh anketirancev je 3,61 in je nad običajnim povprečjem (3), vendar je odmik od popolnega strinjanja (5,00) prevelik, da bi lahko to interpretirali npr. le kot odgovor na družbeno stanje današnjega trenutka.

Zakonski in podzakonski dokumenti odgovornost za vodenje splošne knjižnice nalagajo direktorju. Če podatek o odgovornosti direktorja za vodenje povežemo z ugotovitvijo v sklopu **pomoč pri vodenju**, ugotovimo, da anketirance formalna določila omejujejo pri avtonomnem ravnanju kot vodje (srednja vrednost 3,41). Pri tem nas rezultati usmerjajo k zanimivi dvojnosti: glede na podatke se vodje delno strinjajo, da je vodja splošne knjižnice odgovoren za uresničevanje poslanstva knjižnice (srednja vrednost 3,61) in tako popolnoma ne sprejemajo odgovornosti za uresničevanje poslanstva, ki je določeno v sklopu uresničevanja javnega dobrega, ob tem pa tudi menijo, da jih formalna določila omejujejo pri avtonomnem ravnanju kot vodje (srednja vrednost 3,41). Na eni strani podatki kažejo na odklanjanje odgovornosti, na drugi strani pa opozorijo podatki na željo po večji avtonomiji. Na tej točki bi potrebovali dodatne

raziskave, da bi lahko ugotovili, ali sta ta podatka med seboj povezana. Razmišljamo lahko tudi v smeri, da odklanjajo odgovornost tisti vodje, ki so zahtevali več avtonomije, ker nočejo prevzeti vse odgovornosti, tudi tiste za slabo in nedomišljeno sprejete zakone in podzakonske akte, ki tvorijo formalna določila.

Vodenje splošne knjižnice v sklopu javne službe na področju knjižnične dejavnosti pomeni uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, pri tem je glede na teoretična izhodišča strokovno znanje vodij ključna sestavina. **Strokovno bibliotekarsko znanje** vodij podpira učinkovitost vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice je trditev, ki opisuje enega od treh elementov vodenja za uresničevanje poslanstva. Zavedanje o pomenu strokovnega bibliotekarskega znanja je prisotno pri 38,64 odstotka vodij oziroma pri 17 anketirancih. Potrdimo lahko hipotezo, da vsi vodje splošnih knjižnic ne sprejemajo strokovnega bibliotekarskega znanja kot osnovnega elementa učinkovitega vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Preglednica 34: Osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva (odgovornost, strokovno znanje, etika) – primerjava med dvema vzorcema vodij

osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,61	4,10	0,876	0,277
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,47	1,107	0,190
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij podpira učinkovitost vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,86	4,70	0,675	0,213
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,65	1,070	0,183
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,07	4,50	0,707	0,224
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,94	0,886	0,152

Podobno kot odgovornost in strokovno znanje tudi **etika** kot osnovni element vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice ni sprejeta

z najvišjim strinjanjem. Visoke etične vrednote vodij kot zahtevo in zavezo za vodenje zaposlenih v splošni knjižnici popolnoma sprejema 34,09 odstotka vodij oziroma 15 anketirancev. Med tremi izbranimi elementi vodenja za uresničevanja poslanstva je najbližje popolnemu sprejemanju prav prisotnost etičnih vrednot (srednja vrednost 4,07). Strokovno bibliotekarsko znanje (srednja vrednost 3,89) in odgovornost vodje za uresničevanje poslanstva (srednja vrednost 3,61) se v večji meri odmikata. Raziskava nam je z rezultati stališč vodij pokazala, da odgovornost za uresničevanja poslanstva splošne knjižnice na najvišjem nivoju ni sprejeta s popolnim strinjanjem.

Zanimalo nas je, ali lahko ugotovimo kakšna statistično značilna odstopanja pri primerjavi vzorca vodij s popolnim in vzorca vodij z nepopolnim sprejemanjem poslanstva z elementi uresničevanja poslanstva splošne knjižnice (Preglednici 34 in 35).

Preglednica 35: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva

	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
	F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
								spodnja meja	zgornja meja
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	0,880	0,354	1,647	42	0,107	0,629	0,382	-0,142	1,400
			1,875	18,353	0,077	0,629	0,336	-0,075	1,334
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	4,911	0,032	2,932	42	0,005	1,053	0,359	0,328	1,778
			3,741	23,686	0,001	1,053	0,281	0,472	1,634
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,006	0,939	1,826	42	0,075	0,559	0,306	-0,059	1,176
			2,067	18,166	0,053	0,559	0,270	-0,009	1,126

Ugotovili smo eno statistično značilno odstopanje, in sicer pri elementu **strokovnega bibliotekarskega znanja**. Vodje, ki popolno sprejemajo

poslanstvo splošne knjižnice, se nadpovprečno (srednja vrednost 4,70) strinjajo s pomenom strokovnega bibliotekarskega znanja vodij pri učinkovitosti vodenja sodelavcev za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Srednja vrednost celotne populacije v raziskovalnem vzorcu je 3,86. Potrdimo lahko povezavo med popolnim sprejemanjem in poznavanjem poslanstva splošne knjižnice in strokovnim bibliotekarskim znanjem. Glede na splošno ljudsko modrost, da lahko uporabiš le tisto, kar poznaš, se nam izrisuje krog, ki kaže na pomembno prisotnost strokovnih bibliotekarskih vsebin pri vodenju splošne knjižnice in pri vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Poslanstvo splošne knjižnice se uresničuje z enako dostopnostjo knjižnične dejavnosti, zato nas je zanimalo stališče vodij o enaki dostopnosti knjižnične dejavnosti (Preglednica 36).

Preglednica 36: Enotnost dostopnosti knjižnične dejavnosti v celotnem vzorcu

enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,57	,119
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %		
	Delno se strinjam (50%).	2	4,55 %		
	Se strinjam (70%).	11	25,00 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	30	68,18 %		
	skupaj	44	100 %		
Enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.	Sploh se ne strinjam (0%).	2	4,55 %	4,57	,139
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %		
	Delno se strinjam (50%).	1	2,27 %		
	Se strinjam (70%).	9	20,45 %		
	Popolnoma se strinjam (100%).	32	72,73 %		
	skupaj	44	100 %		

Enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti je sprejeta z visokim strinjanjem. Skoraj tri četrtine anketirancev (68,2 odstotkov) se popolnoma strinja, da imajo občani pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev, ne glede na kraj njihovega bivanja, in 72,7 odstotka vodij se popolnoma strinja, da se enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane uresničuje z **raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo in dostopnostjo**

knjižničnega gradiva in storitev. Prištet odstotek tistih vodij, ki se z enako dostopnostjo knjižnične dejavnosti strinjajo (25 odstotkov pri prvi trditvi in 20,45 odstotka pri drugi trditvi), k tistim vodjem, ki se popolnoma strinjajo, nam da seštevek, ki kaže na veliko stopnjo strinjanja z uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice na način zagotavljanja enake dostopnosti knjižnične dejavnosti. Rezultati kažejo visoko stopnjo strinjanja s konceptom enake dostopnosti in potrjujejo sliko v realnem okolju, kjer večina vodij splošnih knjižnic teži k uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v konceptu enake dostopnosti, ki je glavna usmeritev vsake javne službe. Pridobljeni rezultati potrjujejo postavljeno hipotezo, da enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti ni sprejeta z najvišjim možnim strinjanjem.

Preglednica 37: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in strinjanjem z enako dostopnostjo

enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,57	4,90	0,316	0,100
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,47	0,861	0,148
Enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,57	4,90	0,316	0,100
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,47	1,022	0,175

Ponovno nas je zanimala tudi primerjava med vodji, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, in med vodji, ki poslanstva splošne knjižnice ne sprejemajo v celoti. Ugotovili smo statistično značilno odstopanje med obema vzorcema. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, se skoraj popolnoma strinjajo (srednja vrednost 4,90) tudi s konceptom enake dostopnosti knjižnične dejavnosti. Ugotovili smo tudi, da je rezultat pri trditvah, ki opisujeta koncept enake dostopnosti, v obeh skupinah vodij in pri obeh trditvah enak. Povezava obstaja med sprejemanjem poslanstva in uresničevanjem le-tega in enako dostopnostjo knjižnične dejavnosti. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo, skoraj popolnoma sprejemajo

tudi koncept enake dostopnosti. Vodje, ki poslanstva ne sprejemajo popolnoma, se s konceptom enake dostopnosti (srednja vrednost 4,47) strinjajo v manjši meri kot skupina vodij, ki poslanstvo sprejema popolnoma (Preglednici 37 in 38). Tudi na tej točki raziskave lahko ugotovimo dobro sliko povprečnih vrednosti, ki pa ne potrjujejo našega pričakovanja. Pri enaki dostopnosti smo, podobno kot pri sprejemanju poslanstva, odgovornosti in etičnih načel, pričakovali popolno strinjaje s postavljenimi trditvami.

Preglednica 38: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in strinjanjem z enako dostopnostjo

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	predpostavka enakosti varianc	6,941	0,012	1,536	42	0,132	0,429	0,280	-0,135	0,994
	predpostavka neenakosti varianc			2,408	39,642	0,021	0,429	0,178	0,069	0,790
Enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.	predpostavka enakosti varianca	5,302	0,026	1,301	42	0,200	0,429	0,330	-0,237	1,096
	predpostavka neenakosti varianc			2,128	41,757	0,039	0,429	0,202	0,022	0,837

Povezava ugotovitev raziskave stališč v sklopu sprejemanja poslanstva, natančneje temeljnega načela izvajanja knjižnične javne službe, torej enake dostopnosti, z ugotovitvami analize javno dostopnih dokumentov, s poudarkom na letnih načrtih in letnih programih splošnih knjižnic, nas usmeri k sklepu, da je enaka dostopnost v večji meri prisotna na deklarativni ravni kot pa na izvedbeni. V omenjenih dokumentih osrednjih

območnih knjižnic nismo zasledili posebnih načrtov aktivnosti⁶⁷, ki bi jih lahko razumeli kot uresničevanje načela enake dostopnosti na tistih območjih, kjer sedaj občani po strokovnih knjižničnih merilih nimajo enake dostopnosti do knjižničnih storitev.

Uresničevanje poslanstva splošne knjižnice je vezano na sodelovanje med vodjo in zaposlenimi v knjižnici. Teorija nas usmerja v tezo, da zelo težko nekaj vodiš, če v to popolnoma ne verjameš. Usmerja nas tudi do sklepa, da vodja težje vključuje sodelavce v snovanje in izvajanje programa, če ne sprejema tega, kar počne in v to verjame, ter za to prevzame tudi odgovornost. Ob tem pa sodobne teorije vodenja za razliko od starejših teorij, ki obravnavajo predvsem vodjo, v ospredje zanimanja postavljajo proces vodenja, ki ga soustvarjajo tudi zaposleni (Boštjančič, 2007).

Preglednica 39: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih – celotni vzorec

vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,59	0,114	0,757
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %			
	Delno se strinjam (50%).	1	2,27 %			
	Se strinjam (70%).	12	27,28 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	30	68,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,36	0,122	0,810
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %			
	Delno se strinjam (50%).	3	6,82 %			
	Se strinjam (70%).	18	40,91 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	22	50,00 %			
	skupaj	44	100 %			
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	3,84	0,152	1,010
	Se ne strinjam (30%).	3	6,82 %			
	Delno se strinjam (50%).	11	25,00 %			
	Se strinjam (70%).	16	36,36 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	13	29,55 %			
	skupaj	44	100 %			

⁶⁷ Zasledili smo lahko le razmišljanja o širitvi knjižnične mreže na posameznih območjih, vendar so v primerih, kjer so ta razmišljanja prisotna, povezana s financiranjem kot edinim in glavnim elementom za uresničevanje enake dostopnosti vseh občanov.

vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	4,45	0,132	0,875
	Se ne strinjam (30%).	1	2,27 %			
	Delno se strinjam (50%).	2	4,55 %			
	Se strinjam (70%).	13	29,55 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	27	61,36 %			
	skupaj	44	100 %			
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	Sploh se ne strinjam (0%)	1	2,27 %	4,59	0,123	0,816
	Se ne strinjam (30%)	0	0 %			
	Delno se strinjam (50%)	3	6,82 %			
	Se strinjam (70%)	8	18,18 %			
	Popolnoma se strinjam (100%)	32	72,73 %			
	skupaj	44	100 %			
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	3,86	0,128	0,852
	Se ne strinjam (30%).	0	0 %			
	Delno se strinjam (50%).	13	29,55 %			
	Se strinjam (70%).	20	45,45 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	10	22,73 %			
	skupaj	44	100 %			

Glede na ugotovitve, da imajo nekateri direktorji ožjo vodstveno ekipo, ki vključuje vodje krajevnih knjižnic, v nekaterih primerih pa te neposredne povezave med direktorjem in vodji krajevnih knjižnic ni, predpostavljamo, da so vsi zaposleni v knjižnici v obeh primerih povezani pri uresničevanju poslanstva, saj je ena od direktorjevih nalog povezana z ustvarjanjem in negovanjem ustreznega delovnega okolja. Teorija nas za učinkovito in uspešno ustvarjanje takšnega okolja usmerja v uporabo termina sodelavci, s terminom sodelavci razumemo v tem sklopu raziskave vse zaposlene v knjižnici.

Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih je za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice dejavnik, za katerega pričakujemo, da je pri vodji sprejet z najvišjim strinjanjem. Izpostavili smo šest aktivnosti, ki lahko vodijo k vzpostavitvi smisla dela: poznavanje delovnega področja in posameznih nalog, podpora dokumentov, povezava osebne in korporativne vizije, sooblikovanje ciljev in delegiranje. Podatke prikazuje Preglednica 39. Izpostavljene aktivnosti v raziskavi predstavljajo tiste aktivnosti, ki so del organizacijske strukture in organizacijske kulture splošne knjižnice.

Osnovo za njihovo izvajanje najdemo tudi v formalnih določilih javne službe.

Da sodelavci morajo **vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo** določene naloge za uresničevanje poslanstva, je popolnoma prepričanih 68,18 odstotka vodij. Trditev, da **dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev** za kakovostno uresničevanje poslanstva, popolnoma sprejema 29,55 odstotka vodij. Ugotovitve raziskav, ki smo jih predstavili v prvem delu knjige, so izpostavile tudi način komuniciranja med vodjo in zaposlenimi. Pisno ali ustno komuniciranje za uresničevanje skupnega poslanstva, vizije in ciljev ima lahko podlago v dokumentih knjižnice, ki usmerjajo tako zaposlene kot vodstvo, da ostanejo na pravi poti. V veliki meri so dokumenti tudi zaveza za realizacijo zastavljenega, pogosteje pa služijo kot primerjava med zapisanim in izvedenim, med načrtom in realizacijo. Vodje z dokumenti, zlasti programi dela, zaposlenim prenesejo sporočilo, zakaj zaposleni delajo in kako naj delajo določene naloge. Iz rezultatov naše raziskave vidimo, da je skoraj tri četrtine vodij prepričanih, da zaposleni nujno potrebujejo te informacije.

Javno dostopni dokumenti, ki nastajajo pod odgovornostjo vodij knjižnic, imajo določen namen tudi za zaposlene, ne samo za javnost, kot smo že izpostavili v prejšnjih poglavjih. Temeljni namen dokumentov, ki nastajajo v knjižnici in pomenijo prilagajanje splošnega načela knjižnične javne službe konkretnemu okolju splošne knjižnice (npr. pravilnik o splošnih pogojih poslovanja ali dokument o nabavni politiki), vidimo v vzpostavitvi smisla pri zaposlenih v knjižnici. V ta namen dokumentov, tj. podpiranje ravnanja sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva, je podvomila večina udeležencev v raziskavi. Izraženo nestrinjanje lahko razumemo tudi kot dvom v lastno opravljeno delo, ki morda pri pripravi dokumentov in njihovi uveljavitvi v delu knjižnice, ravnanju zaposlenih, ni bilo ustrezno; kot pa kaže analiza obravnavanih dokumentov v našem vzorcu, zlasti poročil, pa tudi vodje sami ne zaupajo dokumentom, ki so jih sami pripravili. Odgovor na vprašanje, zakaj vsi vodje ne sprejemajo popolnoma namena dokumentov, ki nastajajo v knjižnici, lahko najdemo tudi v trditvi, da vsega, kar zahtevamo in pričakujemo, ne moremo zapisati. Vodje s takšno usmeritvijo stopajo na pot avtentičnega vodenja, ki pa zahteva veliko osebnega stika in osebne pristnosti vodje (osebi nagovor sodelavcev).

V raziskavi javno dostopnih dokumentov smo se vprašali o namenu posameznega dokumenta in iskali njegovo umeščenost v sistem dokumentov

za podporo uresničevanja poslanstva splošne knjižnice in izvajanja knjižnične javne službe. Če dokumenti knjižnice ne podpirajo ravnanja sodelavcev za kakovostno uresničevanja poslanstva, za katerega so strokovno odgovorni, so takšni dokumenti bolj kot element strokovne, motivacijske in vrednotenjske usmeritve zgolj birokratski odgovor na formalizem.

Sprejemanje vizije knjižnice pri sodelavcih je pomemben element vzpostavljanja smisla, s to trditvijo se popolnoma strinja 61,36 odstotka vodij. **Sodelovanje sodelavcev** pri postavljanju ciljev programa knjižnice popolnoma upošteva 72,73 odstotka vodij. **Pooblastila in odgovornosti** so del organizacijske strukture in lahko vplivajo na povečanje učinkovitosti sodelavcev. S tem se popolnoma strinja le 22,73 odstotka vodij. Med aktivnostmi, ki jih vodja lahko uporabi za vzpostavitev smisla, so anketiranci na prvo mesto postavili vključevanje sodelavcev v postavljanje ciljev programa (srednja vrednost 4,59) in seznanjenost sodelavcev z vzrokom in načinom opravljanja določenih delovnih nalog (srednja vrednost 4,59). Na drugo mesto so postavili sprejemanje vizije knjižnice pri sodelavcih (srednja vrednost 4,45), temu sledijo možnosti za razvoj talentov v knjižnici (srednja vrednost 4,36), prenašanje pooblastil in odgovornosti na sodelavce (srednja vrednost 3,86) in nato vloga dokumentov knjižnice, ki podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva splošne knjižnice in za vzpostavitev smisla pri uresničevanju poslanstva pri sodelavcih (srednja vrednost 3,84).

Dokumenti, ki jih oblikujejo zaposleni v knjižnicah pod odgovornostjo vodje, so torej v večji meri rezultat zunanjih zahtev in ne potreb notranjega okolja. Morda tudi zato, kot kaže rezultat, ker je vključevanje zaposlenih v določanje ciljev dela element, ki zadovoljivo nadomesti vlogo dokumentov. Za jasnejšo sliko bi morali vprašanju o vlogi dokumentov pri seznanjanju zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji in pooblaščenimi nalogami knjižnice, dodati vprašanje, na kakšen način vodje knjižnic sporočajo zaposlenim pričakovanja glede opravljenega dela, informacije o prenosu pooblastil in odgovornosti na sodelavce za spodbujanje učinkovitosti, etičnega delovanja in motivacije. Smo pa v raziskavi na tem mestu preverili stališča dveh skupin vodij, ki smo jih oblikovali glede na stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice (Preglednici 40 in 41).

Pri šestih izpostavljenih aktivnostih, ki smo jih opredelili kot elemente, s katerimi vodja vzpostavlja smisel dela pri sodelavcih, smo ugotovili statistično značilno odstopanje pri obeh skupinah vodij le pri eni izpostavljeni aktivnosti. Vodje s popolnim sprejemanjem poslanstva se v

večji meri strinjajo s podporno vlogo dokumentov knjižnice za usmerjanje ravnanja sodelavcev za kakovostno delovanje. Ugotovitev potrjuje tezo, da je sprejemanje poslanstva splošne knjižnice ključno pri vodenju sodelavcev. To so vodje, ki vedo zakaj in kako so uporabni dokumenti za uveljavljanje poslanstva knjižnice, zato se strinjajo tudi z namenom dokumentov, kot smo ga opredelili v raziskavi.

Preglednica 40: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna napaka
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,59	4,80	0,133
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,53	0,142
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,36	4,60	0,221
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,29	0,143
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,84	4,60	0,221
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,62	0,169
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,45	4,70	0,153
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,38	0,164
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,59	4,70	0,153
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,56	0,153
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,86	4,20	0,249
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,76	0,147

Preglednica 41: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.	predpostavka enakosti varianc	2,597	0,115	0,994	42	0,326	0,271	0,272	0,279	0,820
	predpostavka neenakosti varianc			1,392	30,135	0,174	0,271	0,194	-0,126	0,668
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	predpostavka enakosti varianca	0,115	0,736	1,052	42	0,229	0,306	0,291	-0,281	0,893
	predpostavka neenakosti varianc			1,161	17,322	0,261	0,306	0,264	-0,249	0,861
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	predpostavka enakosti varianca	1,608	0,202	2,932	42	0,005	0,982	0,335	0,306	1,658
	predpostavka neenakosti varianc			3,530	20,658	0,002	0,982	0,278	0,403	1,562
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	predpostavka enakosti varianc	2,458	0,124	1,010	42	0,318	0,318	0,315	-0,317	0,953
	predpostavka neenakosti varianc			1,419	30,532	0,166	0,318	0,224	-0,139	0,774
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	predpostavka enakosti varianc	1,369	0,249	0,477	42	0,636	0,141	0,296	-0,457	0,739
	predpostavka neenakosti varianc			0,652	28,410	0,519	0,141	0,216	-0,302	0,584
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	predpostavka enakosti varianc	0,009	0,925	1,439	42	0,158	0,435	0,303	-0,175	1,046
	predpostavka neenakosti varianc			1,504	15,779	0,152	0,435	0,289	-0,179	1,049

Ugotovili smo, da vodje ne sprejemajo poslanstva splošne knjižnice na enakem nivoju in ne sprejemajo enake dostopnosti knjižnične dejavnosti. Primerjava med dvema skupinama vodij, ki smo jih oblikovali na osnovi nivoja sprejemanja poslanstva, je tako potrdila, ob že prepoznani soodvisnosti med popolnim sprejemanjem poslanstva in pomenom strokovnega bibliotekarskega znanja vodij pri vodenju sodelavcev za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, tudi soodvisnost med vodenjem za enako dostopnost knjižnične dejavnosti in namenom dokumentov knjižnice za kakovostno uresničevanje poslanstva knjižnice. Potrdimo lahko hipotezo o obstoju povezave med popolnim sprejemanjem poslanstva in vodenjem za enako dostopnost knjižničnih storitev.

Ugotovitve nam izrisujejo podobo vodje, ki popolnoma sprejema poslanstvo splošne knjižnice. To je strokovno zavedni vodja, ki vodi knjižnico in ne katerikoli javni zavod, se popolnoma strinja s štirimi izpostavljenimi učinki poslanstva splošne knjižnice, v veliki meri se strinja s pomenom strokovnega bibliotekarskega znanja pri vodenju in ozavesti povezavo med sprejemanjem poslanstva in vodenjem za enako dostopnost poslanstva. V organizacijski kulturi knjižnice se zaveda svoje vloge ter prevzema odgovornost za usmerjanje, spremljanje in vrednotenje dela sodelavcev, saj se v veliki meri strinja z namenom, ki ga imajo dokumenti knjižnice. Popolno sprejemanje poslanstva splošne knjižnice, ki je povezano z vodenjem za enako dostopnost knjižnične dejavnosti, omogoča, da vodje sporočajo sodelavcem jasne cilje, ki so opredeljeni kot konkretne naloge s konkretnimi zahtevami (kaj, zakaj, kako in kdo naj naredi določeno nalogo). To lahko učinkovito in uspešno naredijo z dokumenti le, če se strinjajo z namenom, ki ga imajo v sistemu vodenja.

4.2.2.4 Pomoč pri vodenju sodelavcev

Za pomoč pri vodenju sodelavcev ima vodja na voljo formalna določila in priporočene možnosti. Med formalna določila uvrščamo zakonska in strokovna določila, med priporočene možnosti pa uvrščamo, ob možnosti sodelovanja v širšem strokovnem prostoru in oblikovanju drugačne organizacijske strukture, tudi smernice in priporočila, ki nam jih prinašajo različni mednarodni dogovori o vodenju in delovanju organizacije, kot so npr. ISO standard 9001:2008 Sistemi vodenja kakovosti, ISO standard 9004:2004 Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja,

ISO standard 10018:2012 Vodenje kakovosti – Smernice za vključevanje in kompetence zaposlenih, smernice za model poslovna odličnost⁶⁸, standard Vlagatelji v ljudi⁶⁹ in certifikat Družini prijazno podjetje⁷⁰. Med priporočili in smernicami, ki jih prinašajo omenjeni mednarodni in slovenski standardi, smo izbrali tiste, ki jih lahko že ta trenutek najdemo v širšem knjižničnem strokovnem prostoru. Pri formalnih določilih smo izpostavili avtonomijo vodenja, bibliotekarsko znanje ter razdelitev odgovornosti, pri priporočenih možnostih pa zunanje sodelovanje, dodatno pomoč v obliki društva ter vodstveno strukturo, ki je vezana tudi na razdeljevanje odgovornosti.

V prepoznavanje pomoči pri vodenju smo uvrstili formalna določila oziroma zunanje dejavnike, ki se ne spreminjajo tako hitro kot se lahko npr. zaposleni, ki jih prav zaradi njihove pomembne vloge pri uresničevanju poslanstva poimenujemo sodelavci. Pri formalnih določilih, ki lahko pomenijo pomoč pri vodenju splošne knjižnice, sta obe predlagani možnosti v naši raziskavi sprejeti z zadržkom (Preglednica 42). S prispevkom **osrednjih območnih knjižnic** k uresničevanju poslanstva posamezne knjižnice se popolnoma strinja 6,82 odstotka anketirancev.

Vodenje splošne knjižnice je kombinacija poslovnega in strokovnega vidika. Kot pomoč pri vodenju splošne knjižnice zakonodaja predvideva možnost **pomočnika direktorja** za strokovni del. S tem predvideva možnost porazdelitve pooblastil in hkrati obliko vodenja, ki jo bomo v

⁶⁸ Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade odličnosti – EFQM Excellence Award, ki so na razpolago organizacijam za vrednotenje njihovih prizadevanj za izboljševanje kakovosti in odličnosti. Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako posamezna organizacija napreduje v smeri odličnosti. Merila so razvrščena v dejavnike in rezultate (Model odličnosti EFQM, 2013).

⁶⁹ Standard Vlagatelji v ljudi (Investors in People) je standard kakovosti, ki postavlja na prvo mesto ljudi in se dotika vseh področij razvoja kadrov v organizaciji. Standard povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja organizacije. Standard so leta 1990 razvila podjetja, zaposleni in izobraževalne institucije v Veliki Britaniji, posodobili pa so ga leta 1999.

⁷⁰ Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Pridobilo ga je že več kot 190 slovenskih podjetij in organizacij, imetniki certifikata zaposlujejo več kot 68.000 zaposlenih. Certifikat oziroma smernice, ki jih prinaša, so usmerjene na svetovanje delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše sodelovanje z zaposlenimi tudi v kontekstu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2010).

kontekstu te raziskave mi poimenovali dvočlanska uprava. Razdelitve poslovnega in strokovnega vidika ne razumemo kot prenos popolne odgovornosti direktorja na nekoga drugega in da tako direktor ni več odgovoren za strokovni ali poslovni del. Predvidena zakonska možnost pomeni, da ima za posamezno od teh področij pomoč pri vodenju. Z razmejitvijo med poslovni in strokovni vidik vodenja splošne knjižnice se popolnoma strinja 4,55 odstotka vodij.

Preglednica 42: Pomoč pri vodenju sodelavcev

pomoč pri vodenju sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	Sploh se ne strinjam (0%).	1	2,27 %	3,41	0,147	0,972
	Se ne strinjam (30%).	7	15,91 %			
	Delno se strinjam (50%).	14	31,82 %			
	Se strinjam (70%).	17	38,64 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	5	11,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Dodatne funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, ovirajo uspešnost vodenja.	Sploh se ne strinjam (0%).	6	13,64 %	2,34	0,121	0,805
	Se ne strinjam (30%).	20	45,45 %			
	Delno se strinjam (50%).	15	34,09 %			
	Se strinjam (70%).	3	6,82 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	0	0 %			
	skupaj	44	100 %			
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	Sploh se ne strinjam (0%).	2	4,54 %	3,73	0,179	1,188
	Se ne strinjam (30%).	6	13,64 %			
	Delno se strinjam (50%).	8	18,18 %			
	Se strinjam (70%).	14	31,82 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Vodenje splošne knjižnice bi moralo biti razdeljeno med poslovnega direktorja in programskega direktorja.	Sploh se ne strinjam (0%).	5	11,36 %	2,75	0,156	1,037
	Se ne strinjam (30%).	13	29,55 %			
	Delno se strinjam (50%).	16	36,36 %			
	Se strinjam (70%).	8	18,18 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	2	4,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Osrednje knjižnice, ki uresničujejo naloge iz Pravilnika o osrednjih območnih knjižnicah, prispevajo k uspešnejšemu uresničevanju poslanstva posamezne splošne knjižnice.	Sploh se ne strinjam (0%).	3	6,82 %	3,23	0,152	1,008
	Se ne strinjam (30%).	6	13,64 %			
	Delno se strinjam (50%).	16	36,36 %			
	Se strinjam (70%).	16	36,36 %			
	Popolnoma se strinjam (100%).	3	6,82 %			
	skupaj	44	100 %			

Vodje **formalne okvire razumejo** kot oviro pri avtonomnem vodenju, kar kaže tudi rezultat raziskave, saj se s to trditvijo strinja, v vseh treh kategorijah strinjanja (popolno strinja, strinja, delno strinja) 81,8 odstotka anketirancev. Predpostavljamo, da je takšno stališče vodij povezano tudi s trenutno družbeno situacijo, ki onemogoča napredovanje zaposlenih v plačne razrede in strokovne nazive, nagrajevanje delovne uspešnosti, sklepanje pogodb za formalno izobraževanje zaposlenih in omejevanje zaposlovanja v javnem sektorju.

Kot priporočeno možnost pomoči pri vodenju splošne knjižnice smo izpostavili program dejavnosti stanovskega društva in sodelovanje v širši strokovni javnosti z aktivnim prevzemanjem funkcij. Več kot polovica vodij, ki so sodelovali v raziskavi, se s predlaganima oblikama pomoči pri vodenju ne strinja oziroma se strinja le delno. Anketiranci menijo, da od vseh predlaganih možnosti za pomoč pri vodenju najbolj koristi (srednja vrednost 3,73) program dejavnosti **Združenja splošnih knjižnic**. Da ta vpliva na večjo uspešnost vodenja splošne knjižnice, se popolnoma strinja 31,82 odstotka vodij. Program dejavnosti Združenja splošnih knjižnic je javno dostopen na spletni strani združenja.⁷¹ Prinaša generalne usmeritve, ki jih prepoznamo v vsakoletnem poročilu o delu in načrtih o delu ter izhajajo iz določil statuta, ki opredeljuje namen in naloge društva. Podrobnejši program letnih aktivnosti⁷² pa je na voljo le članom, ki so, glede na določila Statuta Združenja splošnih knjižnic (Združenje splošnih knjižnic, 2011), splošne knjižnice, direktorji splošnih knjižnic oziroma njihove pooblaščen osebe, ki pa so zastopniki v tem društvu (11. člen).

Po opisu namena in nalog Združenja lahko predvidevamo, da je po mnenju vodij ključen element pomoči prav pozicija društva: »Združenje splošnih knjižnic je vhodna in izhodna točka za zbiranje in posredovanje

⁷¹ Na spletni strani Združenja splošnih knjižnic so objavljena letna poročila in letni načrti društva.

⁷² Združenje splošnih knjižnic je v načrtu dela za leto 2014 predvidelo nadaljevanje Šole za direktorje in začetek programa Šole za srednji menedžment. Za vse članice Združenja so imeli v načrtu dvodnevno izobraževanje dvakrat letno ter organizacijo enodnevnih izobraževanj v skladu s potrebami poznavanja sprememb na področju zakonodaje ali na področju stroke. Podrobnejša vsebina izobraževalnih dogodkov ni javno objavljena, informacija je dostopna le zastopnikom članic. Podobno velja v primeru delovnih skupin, ki delujejo pri združenju. V letnem programu je navedeno, katere skupine bodo delovale, o njihovih aktivnostih so obveščeni le zastopniki članov. Informacije niso na voljo širši javnosti.

informacij o delovanju in poslovanju splošnih knjižnic; predstavnik splošnih knjižnic v strokovni in splošni javnosti; zastopnik in posrednik stališč, ki jih oblikujejo splošne knjižnice na področju stroke in poslovanja; partner in sodelavec v komunikaciji z različnimi deležniki pri delovanju knjižnic (institucijami, združenji in delovnimi telesi).« (Združenje splošnih knjižnic, 2014) Iz javno dostopnih dokumentov lahko o dejavnostih društva izvemo veliko, manjši vpogled imamo v konkretne izobraževalne vsebine, ki jih v društvu organizirajo glede na potrebe članic. Izobraževanje direktorjev je nujnost in izredno pomembna sistemska naloga, brez katere direktorji težko učinkovito in uspešno vodijo splošne knjižnice. Na to opozarjajo tudi raziskave, ki so jih izpeljali v tujem okolju.

Sodelovanje v širšem strokovnem okolju in aktivno prevzemanje vloge v strokovnem okolju smo opredelili kot še eno od možnih pomoči pri vodenju. Dodatne funkcije zunaj knjižnice lahko pomenijo širjenje strokovnega znanja in možnosti uspešnega vodenja knjižnice, lahko pa tudi oviro, npr. neučinkovito porabljen čas. Zanimalo nas je, ali vodje splošnih knjižnic razmišljajo o dodatnih funkcijah kot o oviri pri vodenju splošne knjižnice. Ugotovili smo, da se s takšnim razmišljanjem večina vodij ne strinja, saj se s to trditvijo sploh ne strinja 13,64 odstotka, 45,45 odstotka vodij pa se s trditvijo ne strinja.

Vodje splošnih knjižnic imajo na voljo več zunanje podpore kot ovir pri vodenju splošne knjižnice. Podatki nakazujejo, da strinjanje s temi priporočenimi možnostmi ni najvišje in zato tudi morebitna uporaba teh elementov pri vodenju zaposlenih v splošni knjižnici ni tako pogosta kot bi pričakovali. Na osnovi rezultatov srednjih vrednosti posameznih elementov pomoči pri vodenju (Preglednica 43) smo ugotovili, da vodje v največji meri sprejemajo pomoč pri vodenju v obliki dejavnosti programa Združenja splošnih knjižnic (srednja vrednost 3,73) ter da dodatne funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, pomagajo pri vodenju splošne knjižnice, saj se večina vodij ne strinja s trditvijo, da dodatne funkcije vodjo ovirajo pri uspešnem vodenju (srednja vrednost 2,34).

Vodje se delno strinjajo tudi s pomočjo osrednjih območnih knjižnic (srednja vrednost 3,23). Ob upoštevanju, da osrednje območne knjižnice opravljajo dodatne naloge od leta 2004, in upoštevanju različnih pristopov izvajanja posebnih nalog ter stopnje razvitosti osrednjih območnih knjižnic, predpostavljamo, da se bo stopnja strinjanja s pomočjo, ki jo k uresničevanju poslanstva posamezne knjižnice prispevajo osrednje območne knjižnice, sčasoma povečala na pričakovano in zaželeno popolno

strinjanje. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo ugotovitev preveriti po posameznih območjih, saj bi s tem podatkom prispevali k oblikovanju ciljno zasnovanega programa osrednjih območnih knjižnic za uresničevanje dodatnih nalog, s katerimi so direktorji osrednjih območnih knjižnic odgovorni za razvoj knjižnične dejavnosti na posameznem območju.

Preglednica 43: Pomoč pri vodenju (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,41	3,80	1,033	0,327
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,29	,938	0,161
Dodatne funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, ovirajo uspešnost vodenja.	popolno sprejemanje poslanstva	10	2,34	2,60	,699	0,221
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		2,26	,828	0,142
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,73	4,60	,699	0,221
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,47	1,187	0,204
Vodenje splošne knjižnice bi moralo biti razdeljeno med poslovnega direktorja in programskega direktorja.	popolno sprejemanje poslanstva	10	2,75	2,80	1,033	0,327
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		2,74	1,053	0,181
Osrednje knjižnice, ki uresničujejo naloge iz Pravilnika o osrednjih območnih knjižnicah, prispevajo k uspešnejšemu uresničevanju poslanstva posamezne splošne knjižnice.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,23	3,50	,972	0,307
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		3,15	1,019	0,175

Preverili smo tudi, ali obstajajo razlike med obema vzorcema vodij, oblikovanima glede na sprejemanje poslanstva splošne knjižnice, tudi pri strinjanju s pomočjo pri vodenju (Preglednica 43). Statistično značilno odstopanje smo ugotovili v enem primeru. Vodje, ki poslanstvo splošne knjižnice popolnoma sprejemajo, se nadpovprečno strinjajo s pomenom,

ki ga ima program dejavnosti Združenja splošnih knjižnic za vodenje splošne knjižnice.

Preglednica 44: Pomoč pri vodenju glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	predpostavka enakosti varianc	0,033	0,856	1,466	42	0,150	0,506	0,345	-0,191	1,202
	predpostavka neenakosti varianc			1,389	13,681	0,187	0,506	0,364	-0,277	1,289
Dodatne funkcije, ki jih imajo vodje zunaj knjižnice, ovirajo uspešnost vodenja.	predpostavka enakosti varianc	0,269	0,607	1,162	42	0,252	0,335	0,289	-0,247	0,918
	predpostavka neenakosti varianc			1,276	17,157	0,219	0,335	0,263	-0,219	0,889
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	predpostavka enakosti varianc	4,728	0,035	2,853	42	0,007	1,129	0,396	0,330	1,928
	predpostavka neenakosti varianc			3,758	25,682	0,001	1,129	0,301	0,511	1,747
Vodenje splošne knjižnice bi moralo biti razdeljeno med poslovnega direktorja in programskega direktorja.	predpostavka enakosti varianc	0,000	0,997	0,171	42	0,865	0,065	0,377	-0,697	0,826
	predpostavka neenakosti varianc			0,173	14,968	0,865	0,065	0,373	-0,731	0,860
Osrednje knjižnice, ki uresničujejo naloge iz Pravilnika o osrednjih območnih knjižnicah, prispevajo k uspešnejšemu uresničevanju poslanstva posamezne splošne knjižnice.	predpostavka enakosti varianc	0,018	0,893	0,972	42	0,336	0,353	0,363	-0,380	1,086
	predpostavka neenakosti varianc			0,998	15,324	0,334	0,353	0,354	-0,399	1,105

4.2.2.5 Načini ravnanja

Pri vodjih smo ugotavljali njihove najpogostejše, torej utečene načine ravnanja. Zastavili smo jim vprašanje, kako pogosto ravna v skladu z opisanimi načini ravnanja, ki smo jih vključili v vprašalnik. Pri načinu ravnanja smo izhajali iz opredelitve ravnanja kot ponavljajočega se dejanja, ki je prvič, ko ravnamo na določen način, naša izbira. Sprva to ravnanje izberemo in opravimo zavestno, v nadaljevanju svojega ravnanja pa dejanje ponavljamo, ne da bi o tem kaj razmišljali. Govorimo o opredelitvi načina ravnanja kot navade (Duhigg, 2015). Načini ravnanja so navade, ki si jih sprva izberemo, nato pa opravljamo podzavestno in o njih ne razmišljamo. Če jih želimo spremeniti, moramo vedeti, kako delujejo in ali delujejo v pri vsakem posamezniku in v vsaki okoliščini. Načini ravnanja posameznika vplivajo na ustvarjanje odnosa med vodjem in zaposlenim, zaradi vloge neverbalne komunikacije pa so načini ravnanja posameznika pomembni tudi pri komunikaciji v organizaciji in gradnji organizacijske kulture. Pri načinih ravnanja smo se osredotočili na **osebno ravnanje vodij** ter vlogo, ki jo imajo vodje pri **osebni rasti sodelavcev** in **motivaciji sodelavcev**. Zanimalo nas je, v kolikšni meri uporabljajo **osebni pristop** pri vodenju sodelavcev, ali uporabljajo osebni nagovor sodelavcev, sodelujejo pri osebni rasti sodelavcev in kakšen osebni način ravnanja uporabljajo pri motivaciji sodelavcev. Podatke prikazuje Preglednica 45.

Preglednica 45: Načini ravnanja vodje: osebni nagovori sodelavcev

način ravnanja vodje: osebni nagovori sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,32	0,129	0,857
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	21	47,73 %			
	skupaj	44	100 %			
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,16	0,142	0,939
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	4	9,09 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	18	40,91 %			
	skupaj	44	100 %			

4 Raziskava o vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic

način ravnanja vodje: osebni nagovori sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,11	0,127	0,841
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	7	15,91 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vedenju v delovnem okolju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,55	0,124	0,820
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	20	45,46 %			
	pogosto (70%)	17	38,64 %			
	vedno (100%)	5	11,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,89	0,135	0,895
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	11	25,00 %			
	pogosto (70%)	20	45,46 %			
	vedno (100%)	11	25,00 %			
	skupaj	44	100 %			
Obiskujem izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,70	0,124	0,823
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	14	31,82 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	6	13,64 %			
	skupaj	44	100 %			
V pogovorih s sodelavci poudarjam, kako pomembno je imeti dober namen.	nikoli (0%)	0	0 %	3,91	0,116	0,772
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	9	20,45 %			
	pogosto (70%)	24	54,55 %			
	vedno (100%)	9	20,45 %			
	skupaj	44	100 %			
Govorim o vrednotah, ki so zame pomembne.	nikoli (0%)	0	0 %	3,61	0,114	0,754
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	15	34,09 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	4	9,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Govorim o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju naše knjižnice.	nikoli (0%)	0	0 %	4,32	0,091	0,601
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	24	54,54 %			
	vedno (100%)	17	38,64 %			
	skupaj	44	100 %			

Vodje *občasno* uporabljajo **osebne nagovore sodelavcev**, glede na povprečno srednjo vrednost (3,91) vseh opisanih načinov ravnanja, ki smo jih umestili v kategorijo osebni nagovori sodelavcev.

Rezultati so pokazali, da vodje *pogosto* sodelavce spodbujajo k razmišljanju o delovnem mestu, ki ga zasedajo (srednja vrednost 4,32), opravljajo razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice (srednja vrednost 4,16) in govorijo o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju knjižnice (srednja vrednost 4,32). *Občasno* vodje govorijo o vrednotah, ki so pomembne zanje (srednja vrednost 3,61), v pogovoru s sodelavci poudarjajo, kako pomembno je imeti dober namen (srednja vrednost 3,91), obiskujejo izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci (srednja vrednost 3,70), organizirajo skupne razprave o predlaganih temah (srednja vrednost 3,89) in uporabljajo srečanja s sodelavci za razgovor o vedenju v delovnem okolju (srednja vrednost 3,55).

Osebni nagovori sodelavcev je način ravnanja, ki zahteva čas in tudi primeren pristop za posameznega zaposlenega. Pri tem lahko sklepamo, da v knjižnicah, kjer kolektiv ni velik in je večinoma lociran na isti lokaciji, obstaja več priložnosti za osebni nagovor sodelavcev. Pri tem pa obstaja razlika, ali vodja osebno nagovarja celotno skupino sodelavcev, ali pa je ta osebni nagovor res namenjen določenemu sodelavcu. Opisane oblike ravnanja, ki smo jih vključili v vprašalnik, in s katerimi smo želeli ugotoviti frekvenco ravnanja vodja na takšen način, so lahko razumljene kot osebni nagovor celotne skupine sodelavce, saj so v vprašalniku navedeni sodelavci v množini in ni izpostavljen le en sodelavec, ali kot osebni nagovor posameznega sodelavca, na kar nas usmerja pridevnik oseben. Na tej točki naše raziskave vidimo možnost dodatne raziskave v prihodnje, ki bi ugotavljala to razliko med individualnim in skupinskim osebnim nagovorom sodelavcev. Ob tem pa se kar samo postavlja tudi vprašanje o pristopu, ki ga uporabljajo vodje pri opisanih načinih osebnih nagovorih sodelavcev, npr. kako organizirajo skupne razprave o predlaganih temah.

V nadaljevanju nas je zanimala tudi razlika med dvema skupinama vodij glede na različno stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice pri načinu ravnanja s poudarkom na osebnem nagovoru sodelavcev. Pri tej povezavi nismo ugotovili statistično značilnih odstopanj.

Pri načinu ravnanja vodje, glede na povprečno srednjo vrednost (4,05) vseh izbranih načinov ravnanja, ki smo jih umestili v kategorijo osebna rast sodelavcev, pogosto sodelujejo in spodbujajo **osebno rast sodelavcev**

(Preglednica 46). Sklepamo lahko torej, da pogosto omogočajo razvoj sodelavcev za delovno učinkovitost.

Preglednica 46: Načini ravnanja vodje: osebna rast sodelavcev

način ravnanja vodje: osebna rast sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,30	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem dajem priložnost za vseživljenjsko učenje.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,55	0,115	0,761
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	1	2,27 %			
	pogosto (70%)	14	31,82 %			
	vedno (100%)	28	63,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem dajem zanje primerne naloge.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,098	0,647
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	34	77,27 %			
	vedno (100%)	6	13,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavce dajem priložnost za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,41	0,131	0,871
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	5	11,37 %			
	pogosto (70%)	12	27,27 %			
	vedno (100%)	26	59,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,134	0,889
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	11	25,00 %			
	pogosto (70%)	18	40,91 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			

način ravnanja vodje: osebna rast sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,82	0,153	1,018
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	12	27,27 %			
	pogosto (70%)	15	34,09 %			
	vedno (100%)	13	29,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,27	0,132	0,872
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	20	45,46 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem nudim priložnost za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,91	0,159	1,053
	redko (30%)	4	9,09 %			
	občasno (50%)	8	18,18 %			
	pogosto (70%)	16	36,37 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Veliko časa posvetim usmerjanju sodelavcev.	nikoli (0%)	0	0 %	3,57	0,100	0,661
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	17	38,63 %			
	pogosto (70%)	23	52,27 %			
	vedno (100%)	2	4,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Veliko časa posvetim učenju sodelavcev.	nikoli (0%)	0	0 %	3,55	0,115	0,761
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	18	40,91 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	4	9,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,14	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	5	11,36 %			
	pogosto (70%)	24	54,55 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			

Rezultati raziskave nam pokažejo, da vodje *pogosto* omogočajo sodelavcem pridobivanje izkušenj na različnih področjih (srednja vrednost 4,30), sodelovanje v širšem strokovnem okolju (srednja vrednost 4,27), dajejo priložnost za vseživljenjsko izobraževanje (srednja vrednost 4,55), sodelavcem najdejo primerne naloge (srednja vrednost 4,00), sodelavcem dajejo priložnost za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta (srednja vrednost 4,41), pomagajo sodelavcem razvijati njihove sposobnosti (srednja vrednost 4,14) in jim pomagajo pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja (srednja vrednost 4,00).

Vodje *občasno* posvetijo veliko časa učenju sodelavcev (srednja vrednost 3,55), usmerjanju sodelavcev (srednja vrednost 3,57), nudijo sodelavcem priložnost za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju (srednja vrednost 3,91) in omogočijo sodelavcem sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved (srednja vrednost 3,82).

Pridobljeni rezultati kažejo na usmerjenost vodij k osebni rasti sodelavcev, ki odstopa od povprečnega občasnega zanimanja za razvoj sodelavcev. Raziskava nam je pokazala, da je pri vodjih prisotna tako skrb za osebni razvoj kot tudi skrb za strokovni razvoj posameznika. V raziskavi nismo ugotavljali vzpostavljenih sistemskih mehanizmov za tak način ravnanja v stroki ali v posamezni knjižnici. Tako tudi nismo dobili odgovora na vprašanje, ki se nam je pojavilo ob seznanjanju s predstavljenimi rezultati: ali je osebni razvoj sodelavcev sistemsko vkomponiran v organizacijsko kulturo posamezne knjižnice in ob tem prilagojen potrebam posameznega sodelavca, ali pa je skrb prepuščena trenutnemu navdihu vodje, finančnim možnostim in morda potrebam delovnega okolja.

V nadaljevanju nas je zanimala razlika pri načinih ravnanja, s poudarkom na vlogi vodje pri osebni rasti zaposlenih, in sicer med skupinama vodij glede na različno stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice. Pri tej povezavi nismo ugotovili statistično značilnih odstopanj.

V raziskavi nas je zanimalo tudi stališče anketirancev glede **možnosti razvoja talentov v knjižnici**. Osebno rast povezujemo z razvijanjem posameznih talentov posameznika. Talente razumemo kot najboljše sposobnosti posameznika. Pri tem sposobnosti razumemo v najširšem smislu, torej je sposobnost nekaj, v čemer je posameznik dober (tega se zaveda že sam) ali je lahko dober (to opazi okolica, npr. vodja ali sodelavci). Talente smo torej razumeli kot posamezne sposobnosti posameznika

na eni, na drugi strani pa smo talente razumeli oziroma pripisali posamezniku, ki zaradi obsega svojih sposobnosti izstopa od povprečja, v našem primeru zaposlenih, in ga v sklopu splošno javnega razumevanja talentov razumemo kot osebnost, ki je nekaj posebnega. Anketiranci se strinjajo, da je razvoj talentov možen tudi v knjižnici (srednja vrednost 4,36). S trditvijo se popolnoma strinja 22 anketirancev oziroma 50 odstotkov vseh, ki so sodelovali v raziskavi. 18 anketirancev pa se strinja, da je razvoj talentov možen tudi v knjižnici. Seštevek odstotkov tistih, ki so na lestvici od ena do pet, kjer ena pomeni popolno nestrinjanje in pet popolno strinjanje, izbrali štiri ali pet, nam da rezultat, ki nas usmerja k temu, da vodje (v anketi 90,09 odstotka vseh sodelujočih) načine ravnanja usmerjajo v razvoj talentov v knjižnici. Pri tem predvidevamo, da to povezujejo tako z osebnimi nagovori kot s spodbujanjem osebne rasti sodelavcev. Naše predvidevanje na tej točki raziskave je lahko tudi izhodišče za nadaljnje raziskovalno delo. Pri razvijanju talentov ima, enako kot osebni nagovor in skrb za osebno rast, svojo vlogo tudi motivacija. Povezave med temi tremi načini ravnanja pri razvoju talentov v knjižnici v raziskavi nismo ugotavljali, zanimala pa nas je motivacija sodelavcev kot način ravnanja vodje.

Motivacija sodelavcev je naloga, ki za uspeh zahteva vpogled v posameznikovo osebnost. V vprašalnik smo umestili opise različnih motivacijskih pristopov. Med vrsto motivacijskih pristopov, ki jih lahko zasledimo v različnih strokovnih prispevkih, nas je zanimal nabor tistih pristopov, ki spodbujajo strokovni razvoj posameznika, sodelovanje vodje in sodelavca ter dostop do informacij, s katerimi razpolaga vodja.

Ugotovimo lahko (Preglednica 47), da vodje za motivacijo zaposlenih uporabljajo **pristop informiranja zaposlenih**, torej omogočanje rednega dostopa do informacij. Vodje v naši raziskavi pogosto skrbijo (srednja vrednost 4,66) za tekoče informiranje. Vedno, kar pomeni 100-odstotno ravnanje, za tekoče informiranje v naši raziskavi skrbi 72,73 odstotka vodij. Pogosto, kar pomeni 70-odstotno ravnanje, skrbi za tekoče informiranje 25,00 odstotka vodij. V naši raziskavi nismo ugotavljali, katere načine in tehnike uporabljajo vodje za tekoče informiranje zaposlenih. Zanimalo nas je le, ali uporabljajo osebni stik oziroma osebni nagovor kot način ravnanja vodje za spodbujanje sodelovanja in motiviranja zaposlenih pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Zanimalo nas je tudi, ali pri motivaciji sodelavcev kot načinu ravnanja nagovarjajo zaposlene tako z osebnim pristopom in upoštevanjem posameznikovih potreb kot z vključevanjem v strokovni prostor.

Preglednica 47: Načini ravnanje vodje: motivacija sodelavcev

način ravnanja vodje: motivacija sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,30	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,82	0,153	1,018
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	12	27,27 %			
	pogosto (70%)	15	34,09 %			
	vedno (100%)	13	29,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,27	0,132	0,872
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	20	45,46 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem nudim priložnosti za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,91	0,159	1,053
	redko (30%)	4	9,09 %			
	občasno (50%)	8	18,18 %			
	pogosto (70%)	16	36,37 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavci imajo plačo v skladu z dejansko opravljenim delom.	nikoli (0%)	2	4,54 %	3,16	0,178	1,180
	redko (30%)	15	34,09 %			
	občasno (50%)	7	15,91 %			
	pogosto (70%)	14	31,82 %			
	vedno (100%)	6	13,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Obiskujem izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,70	0,124	0,823
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	14	31,82 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	6	13,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Skrbim za tekoče informiranje.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,66	0,108	0,713
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	0	0 %			
	pogosto (70%)	11	25,00 %			
	vedno (100%)	32	72,73 %			
	skupaj	44	100 %			

način ravnanja vodje: motivacija sodelavcev		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	nikoli (0%)	0	0 %	4,77	0,72	0,476
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	1	2,27 %			
	pogosto (70%)	8	18,18 %			
	vedno (100%)	35	79,55 %			
skupaj	44	100 %				
Interese sodelavcev postavljam pred svoje interese.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,80	0,144	0,954
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	13	29,54 %			
	pogosto (70%)	17	38,64 %			
	vedno (100%)	11	25,00 %			
skupaj	44	100 %				
Sodelavcem zaupam.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,32	0,116	0,771
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
skupaj	44	100 %				
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,11	0,127	0,841
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	7	15,91 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
skupaj	44	100 %				
Osebne potrebe sodelavcev so zame pomembne.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,09	0,129	0,858
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	5	11,37 %			
	pogosto (70%)	23	52,27 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
skupaj	44	100 %				
Sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalim.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,59	0,119	0,787
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	10	22,73 %			
	vedno (100%)	31	70,45 %			
skupaj	44	100 %				

Vodje *pogosto* sodelavce motivirajo tako, da jim omogočajo pridobivanje izkušenj na različnih področjih (srednja vrednost 4,30) in sodelovanje v širšem strokovnem okolju (srednja vrednost 4,27), skrbijo za tekoče informiranje (4,66), izpostavijo sodelavce, ki so zaslužni za pomembne dosežke knjižnice (srednja vrednost 4,77), zaupajo sodelavcem (srednja vrednost 4,32) in je to zaupanje tudi vidno (srednja vrednost 4,11), se zavedajo pomembnosti osebnih potreb sodelavcev (srednja vrednost 4,09) ter osebno pohvalijo sodelavca po dobro opravljeni nalogi (srednja vrednost 4,59). Rezultati nam kažejo, da vodje pri motivaciji sodelavcev

pogosto pristopajo k posamezniku premišljeno in ob tem povezujejo možnosti, ki jih daje osebni nagovor in osebna rast sodelavca.

Vodje *občasno* sodelavce motivirajo tako, da jim omogočajo sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved (srednja vrednost 3,82), nudijo sodelavcem priložnost za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju (srednja vrednost 3,91), uredijo plačo v skladu z dejansko opravljenim delom (srednja vrednost 3,16), obiskujejo izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci (srednja vrednost 3,70) in postavljajo interese sodelavcev pred lastne interese (srednja vrednost 3,80).

Znotraj posameznih opisanih pristopov motivacije sodelavcev smo pogledali, kakšen delež vodij vedno, torej 100-odstotno, ravna v skladu z izbranimi pristopi motiviranja sodelavcev. **Strokovno okolje** kot element motivacije sodelavcev uporablja *vedno*, torej 100-odstotno, 45,46 odstotka, saj sodelavcem vedno omogočajo pridobivanje izkušenj v širšem strokovnem okolju. 29,55 odstotka vodij vedno omogoča zaposlenim sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved, 43,18 odstotka vodij sodelavcem vedno omogoča sodelovanje na različnih področjih. 31,82 odstotka vodij *vedno*, torej 100-odstotno, uporablja **osebni pristop in upoštevanje posameznika** pri motivaciji sodelavcev, ko upošteva pomembnost osebnih potreb sodelavcev, 34,18 odstotka vodij vedno vidno izraža zaupanje v sodelavce, večji je delež tistih vodij, ki sodelavcem vedno zaupajo (43,2 odstotka), a tega zaupanja vidno ne pokažejo. 79,55 odstotka vodij vedno ob pomembnih dosežkih za knjižnico predstavi sodelavce, ki so za to zaslužni. V tem sklopu je pomembna tudi skrb za tekoče informiranje, ki smo jo že omenili.

Glede na predhodne raziskave smo med elemente motivacije sodelavcev zaradi vloge, ki jo ima javna pohvala pri zaposlenih v splošni knjižnici, umestili tudi trditev, ki predstavlja pomen **javne pohvale** in pogostost uporabe te tehnike za motivacijo sodelavcev. V naši raziskavi smo ugotovili, da vodje javno pohvalo uporabljajo pogosto. V primeru obeh opisanih načinov ravnanja, ki ju povezuje javna pohvala, je srednja vrednost nad pričakovano *občasno*, torej 50-odstotno uporabo. Vodje *pogosto* sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalijo (srednja vrednost 4,59) in tako vedno ravna 70,45 odstotka vodij, vključenih v raziskavo. Vodje pogosto predstavijo sodelavce, ki so zaslužni za pomembne dosežke v knjižnici (srednja vrednost 4,77) in tudi v tem primeru opisane ravnanja več kot tri četrtine anketirancev to naredi vedno (79,55

odstotka). Pohvala je tudi na osnovi rezultatov naše raziskave pristop, ki ga vodje v večini pogosto uporabljajo pri motivaciji sodelavcev. Način ravnanja je značilen za enega od slogov vodenja, zato bomo to trditev srečali tudi v nadaljevanju knjige.

Ob seznanjanju z ugotovitvami raziskave se nam je na tej točki porodilo vprašanje, kako vodje razumejo osebno pohvalo. Ali to pomeni, da sodelavca obiščejo na njegovem delovnem mestu in ga za opravljeno delo pohvalijo, ali ga naročijo na sestanek k sebi in ga tam pohvalijo, morda pohvalo izrečejo osebno ob naključnem srečanju v delovnih prostorih, morda mu napišejo osebno sporočilo in ga naslovijo le nanj, morda pohvalo naslovijo na vse zaposlene, izpostavijo pa le posameznika? Vsa ta vprašanja, ki so se nam odpirala, so vezana na način uporabe pristopa ene od motivacijskih tehnik, torej pohvale. Razlike v pristopu so vezane na poznavanje posameznika in na tisto, kar ga motivira, torej na zunanje ali notranje dejavnike motivacije. Za ustrezno, torej uspešno in učinkovito uporabo kateregakoli motivacijskega pristopa, je predpogoj poznavanje posameznika, torej sodelavca. Pomen pohvale kot motivacijskega pristopa se je pokazal pri nadaljnjih primerjavah anketirancev (Preglednica 48).

Preglednica 48: Načini ravnanja vodij glede na stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice – pohvala

vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna deviacija	standardna napaka
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,77	5,00	0,000	0,000
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,71	0,524	0,090

Pri iskanju povezave med sprejemanjem poslanstva in načini ravnanja vodij smo v nadaljevanju opravili tudi primerjavo med obema skupinama vodij glede na stopnjo sprejemanja poslanstva. Pri načinu ravnanja, ki je vezan na **osebne nagovore sodelavcev** in na **osebno rast nismo ugotovili statistično značilnih odstopanj**. Rezultati nas vodijo do ugotovitve, da med stopnjo sprejemanja poslanstva in načinom ravnanja vodje ni pozitivne povezave. Tako lahko potrdimo postavljeno hipotezo, da med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in načinom ravnanja, ki je vezan na osebni nagovor in osebno rast sodelavcev, ni pozitivne povezave.

Preglednica 49: Načini ravnanja vodij pri javni pohvali glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	predpostavka enakosti varianc	22,503	0,000	1,760	42	0,086	0,294	0,167	-0,043	0,631
	predpostavka neenakosti varianc			3,273	33,000	0,002	0,294	0,090	-0,111	0,477

Povezavo smo ugotovili pri **motiviranju sodelavcev**, in sicer z **elementom javne pohvale**. Rezultati so nam pokazali, da obstaja povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva in predstavljanjem vloge sodelavcev pri doseganju ciljev knjižnice, kar vodje uporabljajo kot element motivacije pri sodelavcih. Vodje s popolnim sprejemanjem vedno, torej 100-odstotno, ob pomembnejših dosežkih v knjižnici predstavijo sodelavce, ki so za to zaslužni (srednja vrednost 5,00). Pričakovali smo, da bomo statistično značilno odstopanje med obema skupinama vodij ugotovili pri pristopih, ki so vezani na sodelovanje sodelavcev v strokovnem okolju kot elementu motivacije.

Motivacija zaposlenih je zahtevna naloga, na kar nas usmerjajo različna teoretična in strokovna dela. Nekaj teh smo predstavili tudi v prvem delu knjige. Izhodišče za uspešen in učinkovit izbor motivacijskega pristopa vodje je v zavedanju, da niso vsi pristopi primerni za vse zaposlene. Vsak se odzove na drugačen način in vodja mora spoznati posameznika, da lahko ugotovi, kako spodbuditi njegov potencial in vključenost v sodelovanje pri uresničevanju poslanstva. Nabor motivacijskih pristopov, ki smo jih vključili v vprašalnik, je vseboval nekatere zunanje elemente (npr. plača, javna pozornost) in nekatere notranje elemente (npr. upoštevanje sposobnosti, zaupanje) motivacije.

Katero ravnanje je pomembnejše za pritegnitev zaposlenih v uresničevanje poslanstva, je raziskovalno vprašanje, ki bo za iskanje odgovora

potrebovalo vpogled v svet motivacije zaposlenih. V tem delu naše raziskave smo ugotavljali frekvenco uporabe posameznih motivacijskih elementov, pri tem pa smo v nabor vključili tako tiste, ki s strokovnostjo spodbujajo zaposlene za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, kot tiste, ki to naredijo z upoštevanjem posameznika. Rezultat lahko razumemo kot *pogosto* (70-odstotno) in *običajno* (50-odstotno) ravnanje večine vodij, ki oba elementa uporabljajo za vse zaposlene. To so njihovi pogosti in običajni načini motivacije, ki pa niso nujno vezani na specifične potrebe posameznika. Razliko pri tem zaznamo le pri **plačilu za delo**. Majhen delež vodij, le 13,64 odstotka, torej šest anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi, meni, da imajo sodelavci plačo v skladu z dejansko opravljenim delom. Največji delež sodelujočih vodij v raziskavi, to je 34,09 odstotka, meni, da imajo sodelavci redko plačo v skladu z dejansko opravljenim delom. Po njihovem mnenju je le 30 odstotkov zaposlenih plačanih skladno z dejansko opravljenim delom. V raziskavi nismo ugotavljali, ali to pomeni, da so nekateri zaposleni plačani preveč, nekateri pa premalo. Velika verjetnost obstaja, da je bil prisoten tako prvi kot drugi vidik plačila po delu. Podatek je za nas zanimiv, ker predvidevamo, da so vodje pri odgovarjanju na to vprašanje razmišljali o dejanski konkretni situaciji in pred očmi imeli posameznike, ki opravljajo določene delovne naloge v knjižnici. Tega pa ne predvidevamo pri njihovem razmišljanju o preostalih opisanih načinih ravnanja, ki smo jih vključili v sklop motivacije sodelavcev. Predvidevamo, da so vodje razmišljali splošno, torej kako v večini primerov ravnajo pri vodenju sodelavcev.

Pri odkrivanju plasti našega raziskovalnega problema smo vse pogosteje naleteli na povezavo med dvema pojmom na črko v: vodenjem in vzgojo, v največji meri prav pri načinu ravnanja vodje. Na povezavo vodenja in vzgoje opozori tudi Boštjančič (2007), ko izpostavi povezavo med vzgojo, starši in izkušnjami zgodnjega otroštva z različnimi slogi vodenja posameznika. Tako kot se v zadnjem obdobju dogajajo spremembe pri percepcije vzgoje, razvoja otrok in njihove pozicioniranosti v družbi, kar je v največji meri posledica odmika od permisivne vzgoje, ki je zaznamovala v zadnjih dvajsetih letih tudi naš skupni družbeni prostor, smo ugotovili tudi premike v percepciji vodenja in iskanje odgovorov na vprašanje, kako voditi sodelavce in kako postati dober vodja, torej v načinu ravnanja. Vzorednice med vzgojo in vodenjem smo odkrili pri eni od tehnik, ki je postavljena v središče uspešne in učinkovite vzgoje, nepogrešljiva pa je tudi pri doseganju uspešnega in učinkovitega vodenja. Tehnika ni zahtevna, od nas zahteva čas, doslednost in znanje, da je njena uporaba smiselna in doseže namen. Ta tehnika je **pogovor**. Na

prvi pogled enostavna tehnika, ki jo uporabljajo vodje vsak dan v vseh odnosih. Pogovor, s katerim želimo tako pri vzgoji kot pri vodenju doseči učinek, mora biti strukturiran in slediti določenim smernicam, da postane orodje vodenja. Tega pa se da priučiti.

Izbira ustreznega pristopa vodje, s katerim želi vzpostaviti odnos s posameznim zaposlenim, ni omejena le na vzpostavljanje učinkovitega in uspešnega načina ravnanja, v katerega smo vključili osebni nagovor, osebno rast sodelavcev in motivacijo sodelavcev. Izbira ustreznega načina ravnanja vpliva tudi na izbiro ustreznega sloga vodenja. Tako kot vsi zaposleni ne reagirajo pozitivno na določen način ravnanja, npr. javne pohvale vsi zaposleni ne sprejmejo kot pozitivno motivacijo, tako tudi vsi zaposleni ne reagirajo pozitivno na določen slog vodenja.

4.2.2.6 Slog vodenja

Vodja se pri vodenju zaposlenih ne more zanašati samo na znanje in osebnostne lastnosti, razviti mora tudi sposobnosti pravilnega ravnanja s posamezniki v določenih okoliščinah (Horvat, 2010). Slog vodenja smo v prvem delu knjige opredelili kot značilno ravnanje vodje, ki je sestavljeno iz njemu značilnih ravnanj in vzvodov vplivanja (glej Poglavlje 3.4).

V vprašalnik smo vključili različne opisne situacije oziroma vrsto manifestnih vedenj, ki so predstavljala tipične načine vedenja vodje v določenem slogu vodenja. Število opisanih situacij ni bilo sorazmerno porazdeljeno med dva različna sloga vodenja, torej med transformacijski in transakcijski slog vodenja. Ker smo pri oblikovanju vprašalnika izhajali iz predpostavke, ki jo je v svoji raziskavi potrdila tudi Boštjančič (2007), da vodje ne uporabljajo samo enega sloga vodenja, smo vključili opise različnih slogov vodenja. V raziskavi nas je zanimala prisotnost elementov transformacijskega sloga vodenja med direktorji splošnih knjižnic. Transformacijski slog vodenja smo postavili v središče vprašalnika zaradi predpostavke, da je prav ta slog vodenja izhodišče za prehod do avtentičnega sloga vodenja, ki ga Penger, Černe, Dimovski in Peterlin (2009, str. 29) opredelijo kot »vodenje prihodnosti in edini uspešen način zagotavljanja konkurenčnosti v današnjem poslovnem svetu, v katerem vladajo drugačne vrednote kot prej.« Njihova opredelitev je vezana predvsem na odzivanje organizacij na hitre in dinamične spremembe.

Transakcijski slog vodenja Kramar (2010, str. 11) označi kot »neke vrste trgovski odnos med vodjem in zaposlenim«. V raziskavo smo vključili sedem opisov vodjevih vedenj, ki jih lahko uvrstimo v transakcijski slog vodenja (Preglednica 50).

Preglednica 50: Slog vodenja – značilne situacije za transakcijski slog vodenja

značilne situacije za transakcijski slog vodenja		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Zapomnim si vsako storjeno napako sodelavcev.	nikoli (0%)	2	4,55 %	2,55	0,124	0,820
	redko (30%)	23	52,27 %			
	občasno (50%)	12	27,27 %			
	pogosto (70%)	7	15,91 %			
	vedno (100%)	0	0 %			
	skupaj	44	100 %			
Ko sodelavci naredijo napako, se z njimi o narejeni napaki takoj pogovorim.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,95	0,130	0,861
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	11	25,00 %			
	pogosto (70%)	20	45,46 %			
	vedno (100%)	12	27,27 %			
	skupaj	44	100 %			
Pozorno se posvetim napakam sodelavcev pri opravljanju nalog za uresničevanje poslanstva knjižnice.	nikoli (0%)	0	0 %	3,66	0,130	0,861
	redko (30%)	4	9,09 %			
	občasno (50%)	14	31,82 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	7	15,91 %			
	skupaj	44	100 %			
Sogovorniku mora biti jasno, da sem jaz vodja.	nikoli (0%)	3	6,82 %	2,91	0,168	1,117
	redko (30%)	15	34,09 %			
	občasno (50%)	14	31,82 %			
	pogosto (70%)	7	15,91 %			
	vedno (100%)	5	11,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem jasno povem, kakšni bodo lahko učinki uresničitve ciljev in kaj lahko pričakuje ob uresničitvi ciljev.	nikoli (0%)	0	0 %	4,11	0,114	0,754
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	10	22,73 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			

značilne situacije za transakcijski slog vodenja		Število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	nikoli (0%)	0	0 %	4,77	0,072	0,476
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	1	2,27 %			
	pogosto (70%)	8	18,18 %			
	vedno (100%)	35	79,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Posegam v razpravo med sodelavci.	nikoli (0%)	3	6,82 %	2,73	0,110	0,727
	redko (30%)	9	20,46 %			
	občasno (50%)	30	68,18 %			
	pogosto (70%)	1	2,27 %			
	vedno (100%)	1	2,27 %			
	skupaj	44	100 %			
V reševanje kakršnekoli situacije v knjižnici ne posegam, dokler situacija ne postane resna.	nikoli (0%)	2	4,54 %	3,05	0,149	0,987
	redko (30%)	11	25,00 %			
	občasno (50%)	17	38,64 %			
	pogosto (70%)	11	25,00 %			
	vedno (100%)	3	6,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Ravnam se po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljam!«	nikoli (0%)	7	15,91 %	2,61	0,170	1,125
	redko (30%)	15	34,09 %			
	občasno (50%)	13	29,54 %			
	pogosto (70%)	6	13,64 %			
	vedno (100%)	3	6,82 %			
	skupaj	44	100 %			

Vedenje vodij slovenskih splošnih knjižnic *občasno* (srednja vrednost 3,37) sodi v transakcijski slog vodenja. Med devetimi opisanimi vedenji v vprašalniku po srednji vrednosti ni ravnanja, ki bi ga vodje vedno uporabljali. Vodje *pogosto* sodelavcem jasno povedo, kakšni bodo lahko učinki uresničitve ciljev in kaj lahko ob uresničitvi ciljev sodelavec pričakuje (srednja vrednost 4,11), in predstavijo sodelavce, ki so zaslužni za pomembne dosežke v knjižnici (4,77). Vodje se *občasno* pozorno posvetijo napakam sodelavcev pri opravljanju nalog za uresničevanje poslanstva knjižnice (srednja vrednost 3,66), ne posegajo v določene situacije, dokler ne postane kritična (srednja vrednost 3,05), in se občasno takoj pogovorijo s sodelavci, ko ti naredijo napako (srednja vrednost 3,95).

Vodje v vzorcu *redko* uveljavljajo moč pozicije, se ravnaajo po načelu, da ne reagirajo, dokler res ne pride do kritične situacije (srednja vrednost 2,61), dajejo sogovorniku vedeti, kdo je vodja (srednja vrednost 2,91), posegajo v razpravo med sodelavci (srednja vrednost 2,73) in si zapomnijo vsako storjeno napako sodelavcev (srednja vrednost 2,55). Pri slednjem opisu vodjevega vedenja smo ugotovili, da nihče v vzorcu anketirancev ni izbral ene od ponujenih frekvenc ravnanja, in sicer *vedno*. Vodje si napake sodelavcev zapomnijo v večini *redko*, to možnost je izbralo 52,27 odstotka sodelujočih v naši raziskavi.

Med devetimi opisanimi vedenji vodij transakcijskega sloga vodenja sta prav opisani vedenji, ki sta v vzorcu anketirancev pogost način ravnanja, tisti, ki sta tudi najznačilnejši za ta slog vodenja. Govorimo o **nagrajevanju**, ko se vodja pogaja o nagradah za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate in daje priznanje za dosežke. Preostale situacije opisujejo **vodenje z izjemami (aktivno)**, ko vodja spremlja dogajanje in išče odklone od pravil in standardov ter se odloča za korektivne akcije. V ta sklop opisanih situacij v naši raziskavi sodi pogovor o storjenih napakah, poseganje v razpravo in uveljavljanje moči pozicije. **Vodenje z izjemami (pasivno)** opisuje situacija, ko se vodja pozorno posveti napakam sodelavcev pri opravljanju nalog, saj gre v tem primeru za vodjevo intervencijo le zaradi tega, ker dogovorjeni standardi niso doseženi. Ko se vodja odpoveduje odgovornosti in se izogiba odločanju, govorimo o **vodenju brez vajeti**. Dve opisani situaciji v naši raziskavi ustrezata vodenju brez vajeti. Vodje našega raziskovalnega vzorca občasno posegajo v reševanje kakršnekoli situacije šele takrat, ko je situacija resna (srednja vrednost 3,05). Od 44 sodelujočih v raziskavi so tri vodje, ki vedno ravnaajo tako. Prav takšno število vodij ugotovimo tudi pri drugi situaciji, in sicer ravnanje po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljam!«

Pri iskanju povezave med sprejemanjem poslanstva in načini ravnanja vodij smo opravili tudi primerjavo med obema skupinama vodij glede na stopnjo sprejemanja poslanstva. Povezavo smo ugotovili pri **motiviranju sodelavcev**, in sicer z **elementom javne pohvale**. Element javne pohvale sodi v sklop nagrajevanja, ko vodja da priznanje zaposlenemu za opravljene dosežke. Javna pohvala je element transakcijskega sloga vodenja. Kot smo že predstavili, smo v raziskavi ugotovili, da vodje s popolnim sprejemanjem poslanstva *vedno*, torej 100-odstotno, ob pomembnejših dosežkih v knjižnici predstavijo sodelavce, ki so za to zaslužni (srednja vrednost 5,00). Na tej osnovi lahko ugotavljamo, da je ta značilna situacija transformacijskega sloga vodenja značilna za vodje s popolnim

sprejemanjem poslanstva. Statistično značilno odstopanje smo ugotovili pri elementu, ki je značilen za vodenje brez vajeti. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, se nadpovprečno občasno odločajo, da ne posegajo v reševanje kakršnekoli situacije v knjižnici, dokler situacija ne postane resna. Srednja vrednost celotnega raziskovalnega vzorca je 3,05, srednja vrednost vzorca vodij s popolnim sprejemanjem poslanstva je 3,60, kar je razvidno iz Preglednice 53.

Preglednica 51: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – karizma ali vodenje z zgledom

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – vodenje z vzorom		Število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
V pogovorih s sodelavci poudarjam, kako pomembno je imeti dober namen.	nikoli (0%)	0	0 %	3,91	0,116	0,772
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	9	20,45 %			
	pogosto (70%)	24	54,55 %			
	vedno (100%)	9	20,45 %			
	skupaj	44	100 %			
Poudarjam pomen timskega dela.	nikoli (0%)	0	0 %	4,59	0,088	0,583
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,54 %			
	pogosto (70%)	14	31,82 %			
	vedno (100%)	28	63,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Govorim o vrednotah, ki so zame pomembne.	nikoli (0%)	0	0 %	3,61	0,114	0,754
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	15	34,09 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	4	9,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vodenju v delovnem okolju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,55	0,135	0,895
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	20	45,46 %			
	pogosto (70%)	17	38,64 %			
	vedno (100%)	5	11,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Govorim o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju naše knjižnice.	nikoli (0%)	0	0 %	4,32	0,091	0,601
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	24	54,54 %			
	vedno (100%)	17	38,64 %			
	skupaj	44	100 %			

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – vodenje z vzorom		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,11	0,127	0,841
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	7	15,91 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Veliko časa posvetim usmerjanju sodelavcev.	nikoli (0%)	0	0 %	3,57	0,100	0,661
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	17	38,63 %			
	pogosto (70%)	23	52,27 %			
	vedno (100%)	2	4,55 %			
	skupaj	44	100 %			
Veliko časa posvetim učenju sodelavcev.	nikoli (0%)	0	0 %	3,55	0,115	0,761
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	18	40,91 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	4	9,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,50	0,110	0,731
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	0	0 %			
	pogosto (70%)	18	40,91 %			
	vedno (100%)	25	56,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem zaupam.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,32	0,116	0,771
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	22	50,00 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,11	0,127	0,841
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	7	15,91 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
	skupaj	44	100 %			

Transformacijski slog vodenja, kar lahko razumemo že iz same besede transformacija, temelji na preoblikovanju in preobrazbi. Pri vodenju s tem slogom se uveljavlja težnja po preoblikovanju in preobrazbi zaposlenih

in njihovega vedenja. V vprašalnik smo vključili šestintrideset oblik vedenja vodje in jih razdelili v štiri sklope lastnosti transformacijskega sloga vodenja, ki smo jih izpostavili v prvem delu knjige (glej Poglavje 3.4.1), in sicer: karizma ali vodenje z zgledom, inspiracija, intelektualna stimulacija in upoštevanje posameznika (Preglednice 51, 52, 53 in 54).

Vodenje z zgledom ali karizmatičen vodja doseže spoštovanje in zaupanje, spodbudi ponos, posebej vizijo in smisel poslanstva. Med enajstimi opisanimi vedenji vodij, ki sodijo v ta sklop (Preglednica 51), lahko glede na srednjo vrednost umestimo najvišje poudarjanje timskega dela (srednja vrednost 4,59). Vodje *pogosto* govorijo o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju njihove knjižnice (srednja vrednost 4,32), tudi v razgovoru s sodelavci govorijo o vrednotah skupnega delovnega okolja (srednja vrednost 4,11), upoštevajo moralne in etične posledice posameznih odločitev (srednja vrednost 4,50), sodelavcem zaupajo (srednja vrednost 4,32) in je njihovo zaupanje v sodelavce tudi vidno (4,11).

Vodje *občasno* v pogovoru s sodelavci poudarjajo, kako pomembno je imeti dober namen (srednja vrednost 3,91), govorijo o vrednotah, ki so pomembne zanje (srednja vrednost 3,61), uporabljajo srečanja s sodelavci na delovnem mestu za razgovor o vedenju v delovnem okolju (srednja vrednost 3,55), posvetijo veliko časa usmerjanju (srednja vrednost 3,57) in učenju (srednja vrednost 3,55) sodelavcev.

Pričakovali smo, da bodo vodje pogosteje uporabili srečanje s sodelavci za razgovor o vedenju v delovnem okolju in o vrednotah skupnega delovnega okolja. Rezultati so pokazali, da le pet sodelujočih v raziskavi, kar je 11,36 odstotka vodij, vedno uporabi srečanje s sodelavci za razgovor o vedenju v delovnem okolju. Večji delež vodij uporabi razgovor s sodelavci za pogovor o vrednotah skupnega delovnega okolja. Takšnih je 15 ali 34,09 odstotkov. Osebni nagovor je pomemben način ravnanja vodij, smo ugotovili v raziskavi, njegov pomen potrjuje tudi teoretični prikaz, med vsemi tehnikami pa smo izpostavili pogovor kot tisto ravnanje, ki lahko vodji pomaga pri vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva. Pričakovali smo, da bodo vodje vedno uporabili osebni pogovor s posameznikom ali osebni nagovor celotnega kolektiva, tako za sporočanje o vrednotah knjižnice kot o sprejemljivem vedenju. Še v večji meri smo pričakovali, da bodo vodje govorili o vrednotah, ki so pomembne zanje. O vrednotah, ki so pomembne zanje, *vedno* govori le 9,09 odstotka sodelujočih v raziskavi. Vrednote so gibalno sprememb in težišče zaupanja, ki pa je ključen element vodenja.

Če med zaposlenimi in vodjem zaupanje ni vzpostavljeno, težko govorimo o učinkovitem in uspešnem vodenju, še težje lahko pričakujemo spremembe v vedenju zaposlenih ter v organizacijski kulturi, ki bi spodbujala hitro in dinamično prilagajanje spremembam v okolju. Zaupanje je ključen element transformacijskega vodenja, prav tako si ne moremo predstavljati avtentičnega vodenja brez zaupanja, tako v sodelavce kot vase. Pričakovali smo večji odstotek vodij, ki sodelavcem vedno zaupajo. Takšnih je v našem raziskovalnem vzorcu 19, kar predstavlja 43,18 odstotka. Če temu prištejemo še odstotek tistih, ki sodelavcem zaupajo pogosto, sodelavcem zaupa več kot 90 odstotkov anketirancev. Zaupanje v sodelavce je pogosto, ni pa vedno. V raziskavi nismo ugotavljali vzrokov za odsotnost popolnega zaupanja, lahko se le vprašamo, kakšne posledice ima odsotnost popolnega zaupanja v sodelavce pri uresničevanju zastavljenih nalog v dejavnosti, ki zahteva kompetentne, samozavestne, opolnomočene in zavzete posameznike. Zaupanje je lahko občutiti, lahko je tudi vidno. Vodje menijo, da je njihovo zaupanje v sodelavce pogosto vidno. Takšnih je 47,73 odstotka vodij v naši raziskavi. Če temu dodamo še odstotek tistih, ki zaupanje v sodelavce pokažejo vedno, vidno izraža zaupanje več kot 80 odstotkov anketirancev. Vodje ne pokažejo pogosto zaupanja, ki ga imajo do sodelavcev. V raziskavi nismo preverjali, zakaj je rezultat takšen in zakaj zaupanja ne pokažejo, teorija pa nas je usmerila v prepričanje, da je lahko le zaupanje tisti temelj, na katerem gradimo tako transformacijski slog vodenja kot tudi avtentični slog vodenja, s tem pa tudi pričakovane spremembe v vedenju zaposlenih.

Na zaupanje se veže tudi spoštovanje, ki je povezano z upoštevanjem moralnih in etičnih posledic posameznih odločitev. Na tej točki raziskave se naša pričakovanja niso potrdila. Pričakovali smo, da vodje vedno upoštevajo moralne in etične posledice posameznih odločitev. Srednja vrednost 4,50 seveda odstopa od povprečne običajnosti, vendar je za nas prenizka. Tudi delež anketirancev v raziskovalnem vzorcu, ki ravnajo vedno tako, da upoštevajo moralne in etične posledice posameznih odločitev, teh je 56,82 odstotka, je premajhen, da bi lahko govorili o tem, da so pri vodenju splošnih knjižnic etične vrednote vodij pomembne. Ko smo anketirance spraševali, ali se strinjajo z načelno, splošno trditvijo, da so izstopajoče značilnosti vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah visoke etične vrednote vodij, nam je srednja vrednost 4,07 pokazala, da anketiranci niso popolnoma prepričani v to. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 34,1 odstotka anketirancev, strinjalo pa 43,2 odstotka anketirancev. Seštevek popolnega strinjanja in strinjanja je dal nižji odstotek (77,3) kot pri ugotavljanju pogostosti ravnanja skladno z opisanim vedenjem (vedno

in pogosto se glede na etične in moralne posledice odloča 97,4 odstotka anketirancev). Rezultat je tako navidezno prijetnejši, ne potrjuje pa naših pričakovanj in postavljene hipoteze. Vodje slovenskih splošnih knjižnic niso v največji meri zavezani spoštovanju etičnih in moralnih smernic.

Vprašalnik je vključeval šest opisov situacij, ki odražajo **navdušenje ali inspiracijo** vodje, ki s takšnim vedenjem navdihuje visoka pričakovanja, usmerja k prizadevanjem in pomembne namene izraža na enostaven način. Rezultate prikazuje preglednica 52. Med šestimi opisanimi ravnanji vodje najpogosteje, glede na srednjo vrednost, sodelavcem sporočijo, ko izpolnijo njihova pričakovanja (srednja vrednost 4,52). Ta oblika vedenja je zelo blizu nagrajevanju, ki je značilno za transakcijski slog vodenja. Za razliko od izpolnjevanja ciljev in dosežkov, ki so prav tako prisotni pri transakcijskem slogu vodenja, gre tukaj za pričakovanja. Pričakovanja vodje so vezana na vrednote vodje in na zaupanje med vodjo in zaposlenim, zato govorimo o elementu transformacijskega sloga vodenja.

Preglednica 52: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – navdušenje ali inspiracija

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – navdušenje ali inspiracija		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,134	0,889
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	11	25,00 %			
	pogosto (70%)	18	40,91 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			
S sodelavci govorimo o prihodnosti knjižnice z optimizmom.	nikoli (0%)	0	0 %	4,32	0,091	0,601
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	24	54,54 %			
	vedno (100%)	17	38,64 %			
	skupaj	44	100 %			
Poskrbim, da sodelavci pogledajo na reševanje nalog z različnih zornih kotov.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,122	0,807
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	5	11,36 %			
	pogosto (70%)	27	61,37 %			
	vedno (100%)	10	22,73 %			
	skupaj	44	100 %			

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – navdušenje ali inspiracija		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,14	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	5	11,36 %			
	pogosto (70%)	24	54,55 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,41	0,131	0,871
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	5	11,37 %			
	pogosto (70%)	12	27,27 %			
	vedno (100%)	26	59,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,52	0,119	0,792
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	13	29,54 %			
	vedno (100%)	28	63,64 %			
	skupaj	44	100 %			

Na tej točki bi lahko raziskavo razširili in preverili, kako vodje svoja lastna pričakovanja sporočajo zaposlenim. Teorija nas je usmerila k temu, da tega vprašanja nismo vključili v raziskavo, saj domnevamo, da vodje pričakovanja sporočajo zaposlenim z izraženim in vidnim zaupanjem, pogovorom o vrednotah in sprejemljivem načinu vedenja v delovnem okolju, ter sporočanjem zaposlenim, kako pomembno je imeti dober namen. Vodje *pogosto* navdušijo sodelavce tako, da jim pomagajo pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja (srednja vrednost 4,00), poskrbijo, da sodelavci na reševanje nalog pogledajo z različnih zornih kotov (srednja vrednost 4,00), pomagajo sodelavcem razvijati njihove sposobnosti (srednja vrednost 4,14), govorijo o prihodnosti knjižnice z optimizmom (srednja vrednost 4,32) in sodelavcem dajejo priložnost za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta (srednja vrednost 4,41). Razpon opisanih oblik vedenja, s katerimi vodja zaposlene vodi z navdušenjem ali inspiracijo, sega od aktivne vloge vodje (pomaga, govori, poskrbi, razvija) do dokaj pasivno aktivne, in sicer dajanje možnosti. Dati sodelavcu priložnost za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega

mesta je pogosta oblika vedenja vodij v našem raziskovalnem vzorcu, s katerim želijo navdušiti zaposlene, saj kar 59,1 odstotkov vodij ravna tako vedno in 27,3 odstotkov vodij ravna tako pogosto.

Preglednica 53: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – upoštevanje posameznika

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – upoštevanje posameznika	Število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija	
Interese sodelavcev postavljam pred svoje interese.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,80	0,144	0,954
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	13	29,54 %			
	pogosto (70%)	17	28,64 %			
	vedno (100%)	11	25,00 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,30	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Osebne potrebe sodelavcev so zame pomembne.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,09	0,129	0,858
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	5	11,37 %			
	pogosto (70%)	23	52,27 %			
	vedno (100%)	14	31,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalim.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,59	0,119	0,787
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	10	22,73 %			
	vedno (100%)	31	70,45 %			
	skupaj	44	100 %			
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povem.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,75	0,108	0,719
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	1	2,27 %			
	pogosto (70%)	5	11,37 %			
	vedno (100%)	37	84,09 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,82	0,153	1,018
	redko (30%)	3	6,82 %			
	občasno (50%)	12	27,27 %			
	pogosto (70%)	15	34,09 %			
	vedno (100%)	13	29,55 %			
	skupaj	44	100 %			

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – upoštevanje posameznika		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Sogovorniku dajem občutek, da sva enakovredna.	nikoli (0%)	0	0 %	4,50	0,110	0,731
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	13	29,55 %			
	vedno (100%)	27	61,36 %			
skupaj	44	100 %				
Sodelavcem dajem zanje primerne naloge.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,098	0,647
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	34	77,27 %			
	vedno (100%)	6	13,64 %			
skupaj	44	100 %				
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,27	0,132	0,872
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	20	45,46 %			
skupaj	44	100 %				
Ne pozabim na prispevek posameznega delavca k boljšemu delu knjižnice.	nikoli (0%)	4	9,09 %	4,09	0,180	1,197
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	17	38,64 %			
	vedno (100%)	20	45,45 %			
skupaj	44	100 %				
Sodelavcem nudim priložnosti za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	nikoli (0%)	1	2,27 %	3,91	,159	1,053
	redko (30%)	4	9,09 %			
	občasno (50%)	8	18,18 %			
	pogosto (70%)	16	36,37 %			
	vedno (100%)	15	34,09 %			
skupaj	44	100 %				
Napak sodelavcev ne pogrevam, z njimi se osebno pogovorim o narejeni napaki.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,41	,135	0,897
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	0	0 %			
	pogosto (70%)	16	36,36 %			
	vedno (100%)	25	56,82 %			
skupaj	44	100 %				

Upoštevanje posameznika kaže osebno zanimanje vodje za posameznika (Preglednica 53). Vodja obravnava vsakega zaposlenega kot celotno osebnost, ga usmerja, izoblikuje in mu svetuje. Naš vprašalnik je vseboval dvanajst situacij vedenja, s katerimi smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri vodje splošnih knjižnic upoštevajo posameznika v procesu vodenja. Za

vodje v našem raziskovalnem vzorcu so posamezniki *pogosto* več kot le del kolektiva (srednja vrednost 4,30), njihove osebne potrebe so zanje pomembne (srednja vrednost 4,09), po opravljeni nalogi jih osebno pohvalijo (srednja vrednost 4,59), nanje so kot vodje ponosni in jim to tudi povedo (srednja vrednost 4,75), občutek enakovrednosti je več kot le fraza (srednja vrednost 4,50), posameznemu sodelavcu poiščejo zanj primerne naloge (srednja vrednost 4,00), ohranijo spomin na prispevek posameznega delavca k boljšemu delu knjižnice (srednja vrednost 4,09), omogočajo sodelovanje v širšem strokovnem okolju (srednja vrednost 4,27) in njihovih napak ne pogrevajo, o narejeni napaki se z njimi osebno pogovorijo (srednja vrednost 4,41). Srednje vrednosti nam pokažejo najpogostejše ravnanje znotraj pogostega ravnanja, ki je usmerjeno k posamezniku. Med opisanimi vedenji vodje v raziskovalnem vzorcu po srednji vrednosti najpogosteje povežejo upoštevanje posameznika, ko izhajajo iz sebe, torej ko se v njih sproži *občutek velike etične, moralne vrednosti*. Tako Slovar slovenskega knjižnega jezika (2001) razlaga pojem *ponos*. Vedno ravna tako 84,09 odstotka vodij v naši raziskavi.

Vodje *občasno* nudijo sodelavcem priložnost za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju (srednja vrednost 3,91), omogočajo sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved (srednja vrednost 3,82) in postavljajo interese sodelavcev pred svoje interese (srednja vrednost 3,80).

Pri spoznavanju stališč, s katerimi želimo osvetliti načine ravnanja vodij slovenskih splošnih knjižnic, smo pričakovali, da bomo lahko zaznali večjo stopnjo usmerjenosti k posamezniku. Ljudje v javnem sektorju so, torej tudi v knjižnični javni službi, bistvo celotne dejavnosti. Ljudje so tisti, ki so »izvajalci poslanstva: ustvarijo idejo, si zamislijo njeno izvedbo, upoštevajoč materialne možnosti in možnosti sodelovanja drugih ljudi, organizirajo in uresničijo izvedbo, rezultate privedejo do uporabnikov in znova in znova vrtijo ta krog razvijajoč nove ideje, nove načine izvajanja, vključujejo in načrtujejo udeležbo vedno novih ljudi. Ljudje so vir idej, znanja, sposobnosti, spretnosti, imajo določene osebne lastnosti, talente, naklonjenosti, s katerimi se vključujejo v delovne procese. So nosilci brezpogojno potrebnih virov sleherne dejavnosti.« (Priročnik za javne menedžerje, 2006, str. 220) Rezultati naše raziskave nam tudi v tem sklopu kažejo na uporabo pohvale kot tistega pristopa, ki ga vodje najpogosteje uporabljajo. Spodbujanje, svetovanje, oblikovanje in usmerjanje je manj prisotno, saj zahteva več časa in predvsem več usmerjenosti k točno določenemu posamezniku.

Preglednica 54: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – kreativnost ali intelektualna stimulacija

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – kreativnost ali intelektualna stimulacija		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,36	0,122	0,810
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	18	40,91 %			
	vedno (100%)	22	50,00 %			
	skupaj	44	100 %			
Probleme rešujem na različne načine in iščem tudi druge načine za njihovo reševanje.	nikoli (0%)	0	0 %	4,30	0,090	0,594
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	25	56,82 %			
	vedno (100%)	16	36,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Poskrbim, da sodelavci pogledajo na reševanje nalog z različnih zornih kotov.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,00	0,122	0,807
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	5	11,36 %			
	pogosto (70%)	27	61,37 %			
	vedno (100%)	10	22,73 %			
	skupaj	44	100 %			
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,32	0,129	0,857
	redko (30%)	1	2,27 %			
	občasno (50%)	2	4,55 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	21	47,73 %			
	skupaj	44	100 %			
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,16	0,142	0,939
	redko (30%)	2	4,55 %			
	občasno (50%)	4	9,09 %			
	pogosto (70%)	19	43,18 %			
	vedno (100%)	18	40,91 %			
	skupaj	44	100 %			

značilne situacije za transformacijski slog vodenja – kreativnost ali intelektualna stimulacija		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	nikoli (0%)	1	2,28 %	3,93	0,100	0,661
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	5	11,36 %			
	pogosto (70%)	33	50,00 %			
	vedno (100%)	5	11,36 %			
	skupaj	44	100 %			
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	nikoli (0%)	1	2,27 %	4,30	0,120	0,795
	redko (30%)	0	0 %			
	občasno (50%)	3	6,82 %			
	pogosto (70%)	21	47,73 %			
	vedno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			

Z **intelektualno stimulacijo** vodja razvija inteligentno, racionalno in sistematično reševanje problemov. V našem vprašalniku (Preglednica 54) smo z opisom šestih oblik vedenja in enim stališčem predstavili nekaj izbranih situacij, ki jih lahko pripišemo takšnemu slogu vodenja. Za intelektualno stimulacijo je pomembno sprejemanje možnosti, da je knjižnica tudi prostor za razvoj talentov (srednja vrednost 4,36). Polovica sodelujočih v raziskavi se s tem popolnoma strinja, iz tega lahko sklepamo, da se ta polovica nagiba k temu, da v svojem delovnem okolju ustvarja organizacijsko kulturo, ki gradi na intelektualni stimulaciji. Med opisanimi vedenji v vprašalniku jih vodje uporabljajo pet pogosto in enega občasno. Vodje *pogosto* rešujejo probleme na različne načine in iščejo tudi druge načine za njihove rešitve (srednja vrednost 4,30), poskrbijo, da sodelavci na reševanje nalog pogledajo z različnih zornih kotov, pri vsakem sodelavcu spodbujajo razmišljanje o njegovem delovnem mestu (srednja vrednost 4,32), spodbujajo razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice (srednja vrednost 4,16) in sodelavcem omogočajo pridobivanje izkušenj na različnih področjih (srednja vrednost 4,30). Vodje *občasno* predlagajo nove načine uresničevanja zadanih nalog (srednja vrednost 3,93).

Rezultati opisanih oblik vedenja kažejo, da vodje pogosto uporabljajo oblike vedenja, ki spodbujajo nastajanje sprememb v vedenju zaposlenih ter preoblikujejo organizacijsko kulturo. Določene oblike vedenja se

pojavi tako v različnih situacijah kot tudi v določenih slogih vodenja ali načinih ravnanja vodij. Tudi to dokazuje, da je vodenje preplet različnih slogov in načinov ravnanja, in glede na izhodišče, torej posameznika, ki ga vodja želi vključiti v proces uresničevanja poslanstva splošne knjižnice, izbere ustrezen način ravnanja in slog vodenja.

Izhajamo iz poslanstva splošne knjižnice in tudi v nadaljevanju raziskave nas je zanimalo, ali lahko ugotovimo povezanost med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in slogom vodenja. Rezultate prikazujeta Preglednici 55 in 56. Statistično značilno povezavo smo ugotovili **med popolnim sprejemanjem poslanstva in posameznimi elementi različnih slogov vodenja**. Rezultati so nam pokazali, da vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, ne označuje en sam slog vodenja.

Preglednica 55: Način sloga vodenja glede na stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice

vsebinska trditev	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna napaka
V reševanje kakršnekoli situacije v knjižnici ne posegam, dokler situacija ne postane resna.	popolno sprejemanje poslanstva	10	3,05	3,60	0,267
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		2,88	0,168
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,77	5,00	0,000
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,71	0,090
Poudarjam pomen timskega sodelovanja.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,59	4,90	0,100
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,50	0,106
Sogovorniku dajem občutek, da sva enakovredna.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,50	4,80	0,133
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,41	0,134

Vodje s popolnim sprejemanjem poslanstva vedno, torej 100-odstotno, ravnaajo tako, da v primeru uspehov knjižnice predstavijo tudi sodelavce, ki

so za to zaslužni. To povezavo razberemo iz Preglednic 55 in Preglednica 56. Opisan način ravnanja, ki temelji na izmenjavi za priznanje opravljenega dela posameznika in pohvalo vodje, je značilen za transakcijski slog vodenja. Prav tako vodje s popolnim sprejemanjem poslanstva nadpovprečno *pogosto* dajejo sogovorniku občutek enakovrednosti (srednja vrednost 4,80), poudarjajo pomen timskega sodelovanja (srednja vrednost 4,90). Vodje s popolnim sprejemanjem poslanstva nadpovprečno *občasno* ne posegajo v reševanje situacij, dokler ta ne postane resna (srednja vrednost 3,60).

Preglednica 56: Način sloga vodenja glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
V reševanje kakršnekoli situacije v knjižnici ne posegam, dokler situacija ne postane resna.	predpostavka enakosti varianc	0,081	0,777	2,099	42	0,042	0,718	0,342	0,028	1,408
	predpostavka neenakosti varianc			2,278	16,803	0,036	0,718	0,315	0,053	1,383
Ko v knjižnici dosežemo kaj pomembnega, predstavim tudi sodelavce, ki so za to zaslužni.	predpostavka enakosti varianc	22,503	,000	1,760	42	0,086	0,294	0,167	-0,043	0,631
	predpostavka neenakosti varianc			3,273	33,000	0,002	0,294	0,090	0,111	0,477
Poudarjam pomen timskega sodelovanja.	predpostavka enakosti varianc	18,945	0,000	1,969	42	0,056	0,400	0,203	-0,010	0,810
	predpostavka neenakosti varianc			2,751	30,052	0,010	0,400	0,145	0,103	0,697
Sogovorniku dajem občutek, da sva enakovredna.	predpostavka enakosti varianc	6,043	0,018	1,497	42	0,142	0,388	0,259	-0,135	0,912
	predpostavka neenakosti varianc			2,052	28,518	0,050	0,388	0,189	0,001	0,776

Pri opisanem načinu ravnanja (javna pohvala) nam lahko podatki na celotnem vzorcu služijo kot izhodišče za domnevo, da je ta način ravnanja eden tistih, ki bi ga lahko prepoznali kot značilnega pri vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah. S tem prenašajo odgovornost za priznanje dosežkov posameznika znotraj delovne organizacije na zunanje okolje (npr. uporabnike, priznanja, stanovske kolege, partnerje v okolju). Vodi jih prepričanje, da se zaposleni na pohvalo uporabnika odzovejo v večji meri kot na pohvalo šefa.

Timsko delo in nujnost vzpostavljanja občutka enakovrednosti sta načina ravnanja, ki ju pogosto, glede na rezultat naše raziskave skoraj vedno, uporabljajo vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, kar nam pokažejo rezultati, zbrani v Preglednicah 55 in 56. Ugotovljena statistično značilna razlika pri teh dveh načinih ravnanj, ki ju umeščamo v transformacijsko vodenje, nam nakazuje, da se vodje zavedajo nujnosti drugačnih pristopov za uresničitev poslanstva splošne knjižnice v celoti. Poslanstvo splošne knjižnice temelji na skupnem dobrem in enakosti, ter na povezanosti regionalnega in lokalnega s posameznikom in družbo. V izbranem načinu ravnanja vodij se kaže udejanjanje takšnega način razmišljanja. Podatki ilustrirajo ujemanje prepričanj in načinov ravnanja. Predvidevali smo, da bo statistično značilnih odstopanj v točkah transformacijskega sloga vodenja več. Zanimivo je, da sta poudarjena prav dva načina ravnanja, ki nas napeljujeta tudi na koncept sodelavcev namesto zaposlenih. Za popolno uresničevanje poslanstva splošne knjižnice mora vodja posameznike v knjižnici usmerjati v sodelovanje ter v timsko in povezovalno delo, ob tem pa ustvarjati kulturo, ki vodjo umešča v množico posameznikov kot enega od njih. Ob ugotavljanju profila vodje, ki je poslanstvo splošne knjižnice ponotranjil, nas je zanimalo tudi, kaj tega vodjo motivira. Vprašali smo se, ali lahko v povezavi z dejavniki, ki ga motivirajo za opravljanje nalog vodje, ugotovimo statistično značilno odstopanje med vodji, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo in tistimi, ki jim opredeljeno poslanstvo ni popolnoma sprejemljivo. Čeprav smo pričakovali, da bo morda statistično značilno odstopanje zaznано pri dejavniku, ki motivira – poslanstvu splošne knjižnice, je ugotovljeno odstopanje v raziskavi potrdilo pomen sodelovanja v organizacijski shemi knjižnice. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, nadpovprečno močno, skorajda popolnoma (4,70), motivirajo za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice dobri sodelavci.

Vodenje zaposlenih je proces, ki ga je najtežje načrtovati, saj je predmet vodenja nenehno se spreminjajoč posameznik, ki stopa v okviru knjižnice

kot delovne organizacije v skupnost, ki mora delovati po določenih pravilih, če želijo vsi posamezniki v tej skupnosti doseči dobro počutje. Pravila v knjižnici naj ne služijo temu, da se izgubi individualni, osebni pristop, naravnana naj bodo tako, da z njihovo pomočjo odnosi funkcionirajo ter da se vsi, zaposleni, vodstvo in uporabniki, v knjižnici dobro počutijo. Pogoji, da si postavimo dobro počutje kot cilj sodelovanja posameznikov v skupnosti, je zavedanje, da je prav dobro počutje sprožilec ustvarjalnosti, inovativnosti, predanosti, zavzetosti in doseganju tistega več, kar naredi razliko med pričakovanim in zaželenim.

Ljudje si želijo kakovostno storitev, pa je ne znajo točno opisati, saj je kakovost najpogosteje vezana na počutje, na osebno doživetje trenutne situacije in izvedbe storitve. Ker v knjižnici uporabniki opravljene storitve najpogosteje ocenjujejo⁷³ z vidika osebnega doživetja, smo skrb za dobro počutje zaposlenih v knjižnici prepoznali kot najpomembnejši element organizacijske kulture.

Skrb za dobro počutje zaposlenih razumemo kot skrb za delovno okolje, ki ga zmore primerno izboljšati tudi skrb za redno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Ker izhajamo iz izhodišča našega raziskovalnega problema, torej vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, predvidevamo, da je stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice tudi pri zaposlenih različna, tako kot je različna pri vodjih splošne knjižnice. Zaradi različne stopnje sprejemanja poslanstva splošne knjižnice pri zaposlenih je potreben individualni program izobraževanja in usposabljanja. Priprava individualnega programa izobraževanja in usposabljanja za zaposlene od vodje zahteva, da pri delu uporablja dve tehniki. Prva je pogovor, druga pa opazovanje. Obe tehniki predlaga tudi mednarodni standard vodenja kakovosti ISO 9001, na kar opozarja tudi Fras Popović (2007). Individualni program usposabljanja in izobraževanja je nujen element

⁷³ Knjižničarje zelo pogosto vodi odnos do uporabnika, ki v ospredje postavlja uporabnikovo zadovoljstvo: član knjižnice lahko odide iz knjižnice zadovoljen, tudi če ne dobi gradiva, po katerega je prišel, lahko pa odide zelo nezadovoljen tudi z gradivom. Njegovo doživetje je v največji meri odvisno od knjižničarjevega odnosa, ki je kljub strokovnim, etičnim in poslovnim pravilom v največji meri rezultat njegove osebne predanosti delu. Knjižničarje pri ravnanju v takšnih situacijah v največji meri opredeljuje sprejemanje in uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Tako se pri ravnanju ne izgubijo v primerjavah z organizacijami, ki imajo v okolju drugačno poslanstvo (npr. banka, trgovski center, trgovina, spletna trgovina, kulturni center, prireditveni zavod).

letnega razgovora med vodjo in zaposlenim. Letni razgovori so kot del poslovne prakse prisotni že v nekaterih knjižnicah, vsekakor pa formalna določila predvidevajo vsaj en letni pogovor med vodjem in zaposlenim, to je seznanitev z letno oceno javnega uslužbenca. Vodja se odloči, kako bo to srečanje izpeljal. Ali bo ostalo le pri izvajanju zakonskih določil in bo zaposlenega le seznanil z letno oceno uspešnosti, ali pa bo to zakonsko obvezo nadgradil in uporabil kot pomoč pri vodenju. Da je ta zakonska določba pozitivno uvedena v poslovno okolje in ne podira odnosov med posamezniki v delovni organizaciji, zahteva veliko časa vodje: zahteva letno spremljanje posameznika, opazovanje dela posameznika, odmik od utečenih šolskih pristopov, ki jih že sama navedba ocen od 1 do 5 priključuje v percepcijo vsakega posameznika, odmik od posploševanja in sprotno reševanje morebitnih zapletov pri delovnem procesu ali pri odnosih v organizaciji. Zahteva pogovor in opazovanje, za oboje pa mora vodja nameniti pomemben del delovnega časa. Opazovanje in pogovor sta načina, ki ju tudi pri individualnem pristopu spreminjanja vedenja posameznikov, bodisi z izobraževanjem ali vzgojo, priporočajo tudi druge stroke, npr. psihologija in pedagogika⁷⁴.

Naš namen je bil odkrivanje značilnosti vodenja, a lahko zapišemo, da se tudi naši anketiranci srečujejo s težkimi situacijami in iščejo odgovore na vprašanje, kakšen slog vodenja izbrati pri izstopajočih skupinah, npr. pri talentih. To je za vodjo velik izziv, saj od njega zahteva prilagajanje sloga vodenja glede na lastnosti in potrebe posameznega zaposlenega. Pri izbiri sloga vodja ne izhaja iz sebe, ampak iz tistega, ki ga vodi. Ta miselnost pa je usmeritev avtentičnega vodenja: ohranjanje zvestobe sebi, hkrati pa nagovarjati drugega tako, da se ta počuti videnega in slišaneega.

V raziskavi smo ugotovili, da vodje slovenskih splošnih knjižnic uporabljajo elemente transformacijskega in transakcijskega sloga vodenja. Uporaba transformacijskega sloga vodenja ni načrtna in ne potrjuje razmišljanja o modelu vodenja splošne knjižnice, kaže pa na veliko potrebo po takšnem pristopu v storitveno naravnani dejavnosti, kjer je v središču človek.

⁷⁴ Študij literature s področja vodenja nas je usmeril tudi na druga strokovna področja. Spoznali smo obsežnost in interdisciplinarnost področja, ki poleg teorije in raziskav ponuja tudi mnogo gradiva za razmišljanje, rešitve za izboljšanje znanja in delovanja vodij, čeprav ne vselej neposredno. Tako lahko npr. tudi ob pedagogiki Marie Montessori (2006, 2009) razmišljamo, da je potrebno tudi pri vodenju najprej videti človeka, njegove lastnosti.

4.2.2.7 Motivacija za vodenje

»Naših sodelavcev načeloma ne moremo motivirati. So živa bitja, ki imajo lastno motivacijo. Tisto, kar lahko naredite, je, da povežete njihove motive z motivi organizacije.« To smernico lahko preberejo vodje v Priročniku za javne menedžerje (2006, str. 261). Lahko jo prenesemo tudi na **motivacijo za vodenje splošne knjižnice**.

Udeleženci so v raziskavi lahko izbirali med osmimi oblikovanimi dejavniki motiviranja: poslanstvo splošne knjižnice, knjižnica kot demokratična ustanova, vrednote kulturne ustanove, dosežki pri uresničevanju poslanstva, ugled položaja vodje, dobri sodelavci, možnosti za sodelovalno delo in plača. Pri tem smo pri treh dejavnikih iskali povezavo z motivi knjižnice kot specifičnega javnega zavoda, in sicer s poslanstvom, lastnostmi in vrednotami, pri ostalih dejavnikih, ki smo jih opredelili kot motiv za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice, smo izhajali iz motivacije posameznika. V tem smo ugled, kolektiv, plačo in povezanost združili v element karakterne usmerjenosti navzven. Ta osebna lastnost, torej usmerjenost navzven, in zanimanje za veččine medsebojnega sodelovanja (tukaj smo združili »dobre sodelavce« in »sodelovalno delo«) sodita med tiste lastnosti, ki so jih raziskovalci v raziskavah izpostavili kot pomembno lastnost dobrega vodje, na kar smo opozorili na strani 43.

Preglednica 57: Dejavniki, ki motivirajo za opravljanje nalog vodje splošne knjižnice

dejavniki, ki motivirajo za opravljanje nalog vodje splošne knjižnice		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Univerzalnost poslanstva splošne knjižnice.	nič (0%)	1	2,27 %	4,23	0,137	0,912
	malo (30%)	2	4,55 %			
	srednje (50%)	2	4,55 %			
	močno (70%)	20	45,45 %			
	popolno (100%)	19	43,18 %			
	skupaj	44	100 %			
Knjižnica kot demokratična ustanova.	nič (0%)	1	2,27 %	4,09	0,141	0,936
	malo (30%)	2	4,55 %			
	srednje (50%)	5	11,36 %			
	močno (70%)	20	45,46 %			
	popolno (100%)	16	36,36 %			
	skupaj	44	100 %			

dejavniki, ki motivirajo za opravljanje nalog vodje splošne knjižnice		število odgovorov	odstotek	srednja vrednost	standardna napaka	standardna deviacija
Vrednote kulturne ustanove.	nič (0%)	1	2,27 %	4,20	0,136	0,904
	malo (30%)	2	4,55 %			
	srednje (50%)	2	4,55 %			
	močno (70%)	21	47,72 %			
	popolno (100%)	18	40,91 %			
	skupaj	44	100 %			
Ugled položaja vodje.	nič (0%)	9	20,45 %	2,41	0,135	0,897
	malo (30%)	11	25,00 %			
	srednje (50%)	21	47,73 %			
	močno (70%)	3	6,82 %			
	popolno (100%)	0	0 %			
	skupaj	44	100 %			
Dosežki pri uresničevanju poslanstva.	nič (0%)	1	2,27 %	4,39	0,135	0,895
	malo (30%)	1	2,27 %			
	srednje (50%)	3	6,82 %			
	močno (70%)	14	31,82 %			
	popolno (100%)	25	56,82 %			
	skupaj	44	100 %			
Dobri sodelavci.	nič (0%)	1	2,27 %	4,20	0,147	0,978
	malo (30%)	1	2,27 %			
	srednje (50%)	8	18,18 %			
	močno (70%)	12	27,28 %			
	popolno (100%)	22	50,00 %			
	skupaj	44	100 %			
Plača.	nič (0%)	12	27,27 %	2,07	0,128	0,807
	malo (30%)	19	43,18 %			
	srednje (50%)	11	25,00 %			
	močno (70%)	2	4,55 %			
	popolno (100%)	0	0 %			
	skupaj	44	100 %			
Možnosti za sodelovalno delo.	nič (0%)	1	2,27 %	4,00	0,122	0,807
	malo (30%)	0	0 %			
	srednje (50%)	8	18,18 %			
	močno (70%)	24	54,55 %			
	popolno (100%)	11	25,00 %			
	skupaj	44	100 %			

Anketirancem smo zastavili vprašanje, ali nam lahko zaupajo, v kolikšni meri jih navedeni dejavniki motivirajo, da so na delovnem mestu vodje splošne knjižnice. Izbirali so lahko med osmimi dejavniki in se zanje odločili na lestvici od 1 do 5, pri tem ena pomeni nič in pet popolnoma. Rezultate prikazuje Preglednica 57

V največji možni meri, torej *popolnoma*, 56,8 odstotkov anketirancev za opravljanje dela vodje splošne knjižnice motivirajo **dosežki pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice**. Glede na rezultate srednje vrednosti sodi ta dejavnik tudi med najpomembnejše dejavnike, ki posameznike motivirajo za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice (srednja vrednost 4,39).

Dobri sodelavci je dejavnik, ki v največji meri motivira 50 odstotkov anketirancev za opravljanje nalog vodje, na drugem mestu po pomembnosti je tudi glede na srednje vrednosti (srednja vrednost 4,20). Če odstotku tistih anketirancev, ki jih dobri sodelavci popolnoma motivirajo za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice, prištejemo še odstotek tistih, katerim dobri sodelavci predstavljajo močan dejavnik za motivacijo, dobimo skupaj 77,28 odstotka anketirancev.

Dobri sodelavci so ključni dejavnik pri uveljavljanju vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Dejavniki smo poimenovali dobri sodelavci, saj smo s pridevnikom *dobri* želeli opredeliti tisto dimenzijo sodelovanja med vodjo in zaposlenimi, ki je pogoj za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice: pripravljenost za sodelovanje in povezovanje v vseh segmentih vodenja. V raziskavo nismo vključili poizvedbe, kaj vodje razumejo pod pojmom *dobri sodelavci* oziroma kakšne lastnosti pripisujejo tistemu sodelavcu, ki ga poimenujejo *dober*. Predpostavljali smo, da je dober sodelavec visoko notranje motiviran posameznik, ki popolnoma sprejema poslanstvo splošne knjižnice, verjame v to, kar počne, zanj je značilna zavzetost pri opravljanju dela, pri delu potrebuje smernice, ne pa natančnih navodil, kako naj nalogo opravi, verjame v strokovne in etične norme in je osebno pozitivno naravnana oseba. Predpostavljali smo tudi, da vodjem dober sodelavec ne predstavlja ponižnega, sledljivega sodelavca, ki ne izjasni svojega stališča ali mnenja, ki se strokovno ne izpostavlja, prihaja zgolj v službo, in bi, če bi imel možnost, delovno mesto v knjižnici zamenjal za katerokoli drugo delovno mesto, verjetno bolje plačano in z njemu ustrežnejšimi delovnimi pogoji. Predvidevamo lahko, da vodje dojemajo dobrega sodelavca nekje v sredini prej opisanih primerov vedenja zaposlenega.

Na osnovi različnih raziskav, ki smo jih predstavili v prvem delu naloge, lahko domnevamo, da so tako kot pri vodji tudi pri sodelavcu v največji meri pomembne osebne lastnosti posameznika, da ga lahko poimenujemo dober sodelavec. Čeprav pri udeležencih raziskave nismo preverjali dojetanja pojma dober sodelavec, smo ga vključili med elemente, ki motivirajo posameznika za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice. S tem smo želeli preveriti, ali so, in v kolikšni meri so lahko zaposleni, v tem primeru poimenovani sodelavci, dejavnik, ki je povezan z odločitvijo posameznika za zasedbo delovnega mesta vodje, pri čemer imamo oporo tudi v dejstvu, da je kar nekaj vodij sprejelo mesto vodje po predhodnih delovnih izkušnjah v knjižnici (glej Poglavlje 3.9).

Na tej točki dejavnik, ki je povezan z odločitvijo posameznika za kandidacijo za delovno mesto vodje splošne knjižnice, povezujemo tudi z elementi pomoči pri vodenju. Predpostavljamo, da vodje potrebujejo manj pomoči pri vodenju dobrih sodelavcev, takšnih, kot smo jih opredelili v tem zapisu. Dobri sodelavci, kot jih dojemata vodja in kot smo jih opredelili mi, se lahko zaradi različnih okoliščin spremenijo in v dojetanju vodje niso več dobri sodelavci. V tem trenutku se dejavnik, ki je bil v vlogi motivatorja za zasedbo delovnega mesta, spremeni v demotivatorja in ima prav zaradi vpliva na vodjo neugodne posledice tudi za organizacijsko klimo.

Spremembo v odnosu med vodjo in sodelavcem, ki ima lahko za posledico drugačno percepcijo medosebnega odnosa, na tem mestu izpostavljamo zaradi vloge, ki jo imajo posamezni dejavniki pri sprejemanju odločitev. Če se posameznik odloči za zasedbo delovnega mesta direktorja zaradi dobrih sodelavcev, in se čez čas razmerje med vodjem in sodelavci spremeni, se lahko pojavi vprašanje, ali je posameznik še dovolj motiviran za učinkovito in uspešno vodenje knjižnice. Ugotavljamo, da je pri vodenju pomembno, da se posameznik odloči za vodenje na osnovi dejavnikov, ki se ne spreminjajo tako pogosto, kot se npr. človek. Ta dejavnik najdemo v poslanstvu splošne knjižnice, in sicer v prispevku splošne knjižnice pri informiranju, izobraževanju, kulturi in opismenjevanju posameznikov. Poslanstvo splošne knjižnice je usmerjeno na izboljšanje posameznikovega življenja in njegovega bivalnega ali delovnega okolja.

Dejavnika dosežki in dobri sodelavci sta medsebojno povezana, saj vodja sam težko uresničuje poslanstvo splošne knjižnice, za dosežke, ki ga motivirajo, potrebuje dobre sodelavce. Anketiranci so izbirali vse dejavnike na lestvici pri stopnji popolnega strinjanja, izjema sta plača in

položaj. **Plača**⁷⁵ in **ugled** nista dejavnika, ki bi popolnoma motivirala za odločitev za zasedbo tega delovnega mesta. Glede na srednje vrednosti je na drugem mestu tudi dejavnik **vrednote kulturne ustanove** (srednja vrednost 4,20). Vrednote so zelo osebni in hkrati zelo družbeni sistem življenjskih usmeritev, kar izpostavi Nastran Ule (2010), na to smo opozorili tudi na str. 75. Rezultati raziskave nakazujejo možnost povezanosti sodelavcev z vrednotami, kar kažejo teoretična izhodišča. Vrednote niso abstraktni pojmi, so prepričanja, ki jih ljudje upoštevajo v osebnem in tudi poslovnem okolju. Vrednote kulturne ustanove popolnoma motivirajo 40,91 odstotka anketirancev.

Vodje *močno*, kar po lestvici predstavlja 70 odstotkov povezanosti dejavnika, ki motivira za opravljanje te naloge, motivirajo naslednji dejavniki: **vrednote kulturne ustanove** (47,7 odstotkov anketirancev), **universalnost poslanstva splošne knjižnice** (45,5 odstotkov anketirancev), **knjižnica kot demokratična ustanova** (45,5 odstotkov anketirancev) in **možnosti za sodelovalno delo** (54,5 odstotkov anketirancev). Prav slednji dejavnik je v kategoriji močne povezanosti prisoten v največji meri. Med dejavniki, ki močno motivirajo, najdemo še **ugled** položaja vodje (6,8 odstotka), ki ga pri stopnji popolnega motiviranja nismo ugotovili. Vodje ugleda niso izbrali kot dejavnika, ki bi ga popolnoma povezovali z odločitvijo, da zasedejo mesto vodje splošne knjižnice. Tako kot pri stopnji popolne motivacije tudi pri stopnji močne motivacije ne zasledimo dejavnika plače.

Ugled položaja vodje je dejavnik, ki v največji meri (47,7 odstotkov anketirancev) *srednje*, kar po lestvici predstavlja 50 odstotkov vpliva dejavnika, motivira za opravljanje delovnega mesta vodje splošne knjižnice. Srednje motivirajo še ostali dejavniki, med temi je 25 odstotkov anketirancev izbralo kot dejavnik, ki motivira, tudi plačo. Plača je dejavnik, ki v največji meri *malo*, kar je po lestvici predstavlja 30 odstotkov, motivira posameznika na delovnem mestu vodje splošne knjižnice. Plača je tudi dejavnik, ki v največji meri *nič* ne motivira za zasedbo delovnega mesta, kar je značilno za 12 anketirancev ali 27,27 odstotka.

Le en anketiranec je za dejavnike, ki ga za zasedbo tega delovnega mesta *nemotivirajo*, izbral naslednje: poslanstvo splošne knjižnice, knjižnica

⁷⁵ Direktorji splošnih knjižnic so v sistemu javnih uslužbencev umeščeni v skupino G, razlike pri direktorjih so tudi glede na velikost knjižnice. Razpon sega od 41 do 57 plačnega razreda.

kot demokratična ustanova, vrednote kulturne ustanove, dosežki pri uresničevanju poslanstva, dobri sodelavci in možnosti za sodelovalno delo, motivacijska dejavnika pri njem sta plača in ugled.

Ali lahko vodim nekaj, v kar ne verjamem, ali lahko uresničujem tisto, česar popolnoma ne sprejemam, sta vprašanji, ki sta nas usmerili, da smo te ugotovitve povezali z ugotovitvami o dejavnikih, ki motivirajo posameznika za vodenje splošne knjižnice (Preglednica 57). Med dejavniki, ki motivirajo, smo izpostavili tudi poslanstvo splošne knjižnice, ki pa glede na podatke ni najmočnejša motivacija za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice. **Dosežki pri uresničevanju poslanstva** splošne knjižnice so dejavnik, ki v našem naboru dejavnikov, glede na srednje vrednosti (4,39), najmočnejše motivira vodje za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice, pri čemer seveda ni nujno, da so dosežki povezani z elementi poslanstva splošne knjižnice in je njihova izvedba kakovostna. Po tem jih nismo spraševali, smo pa poudarili sprejemanje poslanstva, ki poleg določenih elementov vpliva na okolje predvideva tudi spremljanje kakovosti v storitvah, ki jih knjižnice uresničujejo. Dosežki so dejavnik, ki v okviru formalnih določil ovrednoti uspešnost ali neuspešnost opravljenega dela vodje splošne knjižnice.

Preglednica 58: Dejavniki, ki motivirajo za zasedbo delovnega mesta glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice) – ugotovljena odstopanja

dejavnik	sprejemanje poslanstva	število odgovorov	srednja vrednost celotnega vzorca	srednja vrednost	standardna napaka
Dobri sodelavci.	popolno sprejemanje poslanstva	10	4,20	4,70	0,153
	nepopolno sprejemanje poslanstva	34		4,06	0,179

Pravilnik o merilih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti direktorjev pravnih oseb javnega prava s področja kulture (2009) v 3. členu določa merila za redno delovno uspešnost direktorja osebe javnega prava, torej tudi splošne knjižnice, in sicer na podlagi preseganja izpolnitve letnega programa po obsegu in kakovosti (prvo merilo), doseganja ali preseganju določenih merljivih kazalcev glede na povprečje v določenem obdobju (drugo merilo) in doseganja deleža nejavnih prihodkov v celotnem letnem prihodku (tretje merilo). Vsa tri merila so vezana na vsebino javne službe. V nadaljevanju ta pravilnik prinaša le vrednotenje merljivih kazalcev, ne ukvarja pa se s kakovostjo programa javne službe, čeprav

tudi to uvede kot enega od elementov prvega merila. Pogled na merljive kazalce knjižnične dejavnosti, ki jih prinaša 4. člen⁷⁶ tega pravilnika, nas usmeri tudi do vsebine letnega poročila in letnega programa, saj je vrednotenje merljivih kazalcev povezano s ključnimi podatki, ki jih o poslovanju knjižnice lahko razberemo iz posameznega letnega poročila. V vseh primerih govorimo le o kvantitativnih in ne kvalitativnih metodah spremljanja uresničevanja programa javne službe.

Drugi najmočnejši dejavnik je **univerzalnost poslanstva splošne knjižnice** (srednja vrednost 4,23). Več kot polovica anketirancev (56,8 odstotka) popolnoma ne sprejema poslanstva splošne knjižnice kot temeljnega vodila ravnanja vodje, zato je zanimiva ugotovitev, da sta dejavnika, ki v največji meri motivirata za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice, vezana prav na poslanstvo splošne knjižnice. To je v nas predramilo zanimanje, ali lahko najdemo pri povezavi teh dveh spremenljivk kakšna statistično zanimiva odstopanja. Popolno sprejemanje poslanstva splošne knjižnice, glede na izhodišča raziskave, pomeni, da se anketiranec popolnoma strinja z navedenimi učinki poslanstva splošne knjižnice (prispevek k razvoju skupnosti, ustvarjanje sprememb, usklajenost vizije in poslanstva in temeljno vodilo za ravnanje vodje).

Za vodjo splošne knjižnice so kot dejavnik motivacije za zasedbo delovnega mesta vodje pomembne tako **vrednote kulturne ustanove** (srednja vrednost 4,20) kot tudi **dobri sodelavci** (srednja vrednost 4,20). Še vedno pomemben motiv je **lastnost knjižnice kot demokratične ustanove** (srednja vrednost 4,09) in **možnost za sodelovalno delo** (srednja vrednost 4,00). Ti izbrani dejavniki so dosegli ocene v okviru naših pričakovanj. Ti dejavniki, ki jim priznavamo tudi pomembno pozitivno vlogo vodenja pri vodji, ki jih sprejema, vendar le, ko so v povezavi oziroma

⁷⁶ Področje knjižnične dejavnosti: dosežen letni dotok gradiva glede na triletno povprečje, število uporabnikov knjižnice – dokumentiran fizični obisk (brez obiska spletne strani), število enot izposojenega gradiva (število enot, izposojenih na dom, in enot, izposojenih v čitalnice, in število enot, izposojenih z medknjižnično izposajo, skupaj), dosežen obseg arhiva digitaliziranega knjižničnega gradiva v bitih (število digitaliziranih posnetkov skenogramov knjižničnega gradiva), število prireditev in dogodkov, ki jih je organizirala knjižnica (število razstav, število dogodkov bralne kulture, usposabljanje uporabnikov, število javnosti namenjenih predavanj, število izdanih publikacij), število realiziranih projektov (izobraževalnih, raziskovalnih, kulturnih) v sodelovanju z drugimi institucijami. V vseh primerih gre za triletno povprečje, med merljivimi kazalci za področje knjižnične dejavnosti je za posamezno knjižnico potrebno izbrati pet kazalcev izmed razpoložljivih šestih.

opredeljeni z visoko kakovostjo, po čemer pa nismo spraševali. Višjo stopnjo povezanosti smo pričakovali pri dejavniku **univerzalnost poslanstva splošne knjižnice**. Med naštetimi dejavniki **plača** (srednja vrednost 2,07) in **ugled položaja vodje** (srednja vrednost 2,41) v celotnem vzorcu nista ključna dejavnika, ki posameznika pripeljeta do odločitve, da se prijavi na razpis za delovno mesto vodje.

Preglednica 59: Dejavniki, ki motivirajo za zasedbo delovnega mesta glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice) – ugotovljena odstopanja

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev						
		F	sig (p).	t	stopnje prostosti	sig.-p (2-stranska)	povprečna razlika	standardna napaka razlike	95 odstotni interval zaupanja razlike	
									spodnja meja	zgornja meja
Dobri sodelavci.	predpostavka enakosti varianc	4,281	0,045	1,874	42	0,068	0,641	0,342	-0,049	1,332
	predpostavka neenakosti varianc			2,726	33,444	0,010	0,641	0,235	0,163	1,119

Vprašali smo se, ali lahko v povezavi z dejavniki, ki anketirance motivirajo za opravljanje nalog vodje, ugotovimo statistično značilno odstopanje med vodji, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo, in tistimi, ki jim opredeljeno poslanstvo ni popolnoma sprejemljivo (Preglednici 58 in 59). Kljub pričakovanju, da bo morda statistično značilno odstopanje zaznано pri dejavniku, ki motivira, to je poslanstvo splošne knjižnice, je ugotovljeno odstopanje v raziskavi potrdilo pomen sodelovanja v organizacijski shemi knjižnice. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, nadpovprečno močno, skorajda popolnoma (srednja vrednost 4,70), za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice motivirajo *dobri sodelavci*. Rezultat, ki se ne ujema z našimi pričakovanji, si je možno razložiti tudi tako, da je anketirancem poslanstvo knjižnice znana ciljna smer delovanja, ki jo zmorejo uresničevati z dobrimi delavci, zato jih ti pritegnejo k uresničevanju izziva.

Več kot imajo vodje **delovnih izkušenj** v knjižnični dejavnosti, pomembnejši je zanje dejavnik **lastnost knjižnice kot demokratične ustanove**. Vodje, ki imajo **več kot 21 let strokovnih izkušenj**, se v večji meri odločajo za zasedbo tega delovnega mesta zaradi **dobrih sodelavcev**, ki jih

najdejo v tem delovnem okolju, ter zaradi knjižnice kot demokratične ustanove.

Vodje, ki imajo v organizacijski shemi **dve do tri vodje in vodje, kjer v knjižnici nimajo formalnega vodje**, v večji meri za zasedbo delovnega mesta motivirajo **vrednote kulturne ustanove**. Vodje, ki imajo **nižjo izobrazbo**, za zasedbo delovnega mesta direktorja motivirajo **dobri sodelavci in univerzalnost poslanstva splošne knjižnice**. Plača ne predstavlja pomembnega motiva za zasedbo delovnega mesta (srednja vrednost 2,07). Kljub temu lahko na osnovi opravljene analize ugotovimo statistično značilno odstopanje od srednje vrednosti pri povezavi med plačo kot dejavnikom, ki motivira za zasedbo delovnega mesta direktorja, in organizacijsko strukturo knjižnice. Vodje, ki imajo 2 do 3 podrejene, so nadpovprečno bolj motivirani s **plačo** kot celotna populacija, vendar pa tukaj govorimo o majhni povezanosti (srednja vrednost 2,50). Enaka ugotovitev velja za vodje, ki v knjižnici ob sebi nimajo drugega formalnega vodje.

Vodje, ki **imajo opravljen bibliotekarski izpit**, v večji meri povezujejo svojo odločitev za zasedbo delovnega mesta direktorja z naslednjimi dejavniki: **značajem knjižnice kot demokratične ustanove, vrednotami kulturne ustanove in ugledom položaja vodje**. Tako plača kot ugled položaja sta daleč pod srednjo vrednostjo in ne sodita med pomembne elemente motivacije.

Vodje, ki **nimajo bibliotekarskega izpita**, pa so nadpovprečno manj motivirani za zasedbo delovnega mesta zaradi **ugleda**, ki ga ima delovno mesto vodje. Vodje, ki nimajo bibliotekarskega izpita, se tudi oddaljujejo od strinjanja, da strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. K taki oceni prispeva nezadostno poznavanje strokovnega področja, med drugim tudi poznavanje pomembnih dosežkov, ki so jih v zgodovini knjižničarstva in bibliotekarske znanosti dosegli posamezniki.

Ugotovitve raziskave, kjer smo povezali elemente okolja in dejavni-ke motivacije, so nas usmerile v odkrivanje povezave med motivi in vsebinskimi trditvami. V nadaljnjem raziskovalnem postopku smo preverili povezanost in soodvisnost med dejavniki, ki motivirajo vodje za zasedbo delovnega mesta, in načelnimi trditvami, ki so v raziskavi predstavljale splošna stališča, s katerimi so se vodje v večji ali manjši

meri strinjali. Pregled pridobljenih rezultatov je pokazal, da med dejavniki, ki motivirajo vodje za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice in vsebinskimi trditvami obstajajo nepomembne, nizke in zmerne soodvisnosti. Ugotovili smo, da obstajajo neznatne, majhne in zmerne povezanosti med motivi in vsebinskimi stališči, načini ravnanja in slogom vodenja. Na koleracije, nižje od 0,030, se nismo osredotočili. V nadaljevanju smo v preglednice umestili le tiste vsebinske trditve, ki odražajo stališča, načine ravnanja in sloge vodenja anketirancev, pri katerih smo ugotovili statistično značilno soodvisnost s posameznimi dejavniki, ki motivirajo vodje za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice.

Med dejavnikom **poslanstvo splošne knjižnice** in vsebinskimi trditvami smo ugotovili 20 statistično značilnih korelacij: 19 pozitivnih in 1 negativno. Nizko negativno povezavo smo odkrili med poslanstvom splošne knjižnice kot dejavnikom, ki motivira vodje, in med vsebinsko trditvijo, ki opisuje enega od načinov ravnanja (*»Posegam v razpravo med sodelavci«*). Vodje, ki jih za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice v večji meri motivira poslanstvo splošne knjižnice, pri vodenju v manjši meri posegajo v razpravo med sodelavci. Bolj kot je poslanstvo splošne knjižnice pomemben dejavnik, ki jih motivira za zasedbo delovnega mesta, bolj se anketiranci strinjajo s trditvami, ki so predstavljene v Preglednici 60.

Preglednica 60 prikazuje podatke, ki kažejo na soodvisnost med poslanstvom splošne knjižnice kot dejavnikom motivacije za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice, med sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice, učinki poslanstva splošne knjižnice in uresničevanjem poslanstva splošne knjižnice. Med trditvami, ki so jih vodje izbrali, smo ugotovili majhno (0,20 do 0,40) in zmerno (0,40 do 0,70) povezanost med odločitvijo za delovno mesto direktorja zaradi poslanstva splošne knjižnice in sprejemanjem odgovornosti za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, upoštevanjem etičnih zahtev vodenja ter upoštevanjem moralnih in etičnih posledic posameznih sprejetih odločitev. Med prikazanimi povezanostmi smo ugotovili najvišjo povezanost med motivom poslanstva splošne knjižnice in spodbujanjem osebne rasti sodelavcev kot načinom ravnanja vodje (korelacijski koeficient 0,655), ki pa še vedno sodi med zmerne povezanosti. Posamezniki, ki se za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice v večji meri odločijo zaradi poslanstva splošne knjižnice, v večji meri sodelavcem tudi dajejo priložnost za vseživljenjsko učenje.

Preglednica 60: Povezava med dejavnikom *poslanstvo splošne knjižnice* in stališči ter načini ravnanja vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,416	0,005	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,404	0,007	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,484	0,001	44
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	0,421	0,004	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,448	0,002	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,463	0,002	44
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	0,472	0,001	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,419	0,005	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,473	0,001	44
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	0,437	0,003	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,444	0,003	44
Posegam v razpravo med sodelavci.	-0,431	0,004	44
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	0,488	0,001	44
Poskrbim, da sodelavci pogledajo na reševanje nalog z različnih zornih kotov.	0,474	0,001	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,489	0,001	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povem.	0,408	0,006	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,580	0,000	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,547	0,000	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,597	0,000	44
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,655	0,000	44

Med motivom **knjižnica kot demokratična ustanova** in vsebinskimi trditvami smo ugotovili 26 statistično značilnih korelacij: 25 pozitivnih in 1 negativno (Preglednica 61). Zmerno negativno povezavo (korelacijski koeficient $-0,452$) smo odkrili med dejavnikom, ki motivira vodje za zasedbo delovnega mesta, torej demokratičnost kulturne ustanove, in

ravnanjem, ki ga umeščamo v transakcijski način vodenja, s poudarkom na pasivnem vodenju. Vodje, ki jih za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice v večji meri motivira dejavnik knjižnica kot demokratična ustanova, se v manjši meri ravna po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljalj!« Bolj kot je demokratičen značaj knjižnice pomemben dejavnik, ki jih motivira za zasedbo delovnega mesta, bolj se anketiranci strinjajo s trditvami, ki so predstavljene v Preglednici 61.

Preglednica 61: Povezava med motivom *knjižnica kot demokratična ustanova* in stališči ter ravnanji vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,496	0,001	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,424	0,004	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,389	0,009	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,430	0,004	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,416	0,005	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,460	0,002	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,419	0,005	44
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	0,434	0,003	44
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	0,385	0,010	44
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	0,418	0,005	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,460	0,002	44
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	0,489	0,001	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,423	0,004	44
Obiskujem izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci.	0,458	0,002	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,431	0,004	44
Ravnam se po načelu: »Če ni zlomljeno, ne popravljalj!«	-0,452	0,002	44
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	0,459	0,002	44
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	0,437	0,003	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,461	0,002	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri, in jim to tudi povem.	0,484	0,001	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,621	0,000	44

vsebina trditve	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,582	0,000	44
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vedenju v delovnem okolju.	0,571	0,000	44
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	0,568	0,000	44
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice	0,514	0,000	44
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	0,510	0,000	44

Preglednica 62: Povezava med motivom *vrednote kulturne ustanove* in stališči vodij

vsebina trditve	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,430	0,004	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,498	0,001	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,411	0,006	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,503	0,001	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,512	0,000	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,485	0,001	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,404	0,006	44
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	0,393	0,008	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,438	0,003	44
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	0,458	0,002	44
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	0,394	0,008	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,509	0,000	44
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	0,427	0,004	44
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,611	0,004	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,477	0,001	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,471	0,001	44
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	0,580	0,001	44
Sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi.	0,453	0,002	44
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	0,399	0,007	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,491	0,001	44
Sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalim.	0,414	0,005	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri, in jim to tudi povem.	0,474	0,001	44

Ugotovili smo majhno (0,20 do 0,40) in zmerno (0,40 do 0,70) povezanost med dejavnikom knjižnica kot demokratična ustanova in med stališči, načini ravnanja in slogom vodenja. Bolj kot je pomemben dejavnik, ki motivira, bolj je prisotno strinjanje. Med prikazanimi povezanostmi smo ugotovili najvišjo povezanost (korelacijski koeficient 0,621) vodij, ki se za delovno mesto direktorja odločijo zaradi demokratičnega značaja knjižnice in stališčem, da imajo občani, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničitev poslanstva splošne knjižnice. Bolj kot je za posameznika pri odločitvi za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice pomemben demokratičen značaj knjižnice, bolj je prisotno strinjanje s stališčem, ki izraža princip enake dostopnosti knjižničnih storitev.

Med dejavnikom **vrednote kulturne ustanove** in vsebinskimi trditvami (Preglednica 62) smo ugotovili 22 statistično značilnih korelacij, v tem primeru so bile vse pozitivne. Ugotovili smo majhne in zmerne povezanosti. V tem primeru smo najvišjo povezanost (korelacijski koeficient 0,611), ki pa sodi med zmerne povezanosti, ugotovili pri povezavi med motivom vrednote kulturne ustanove in spodbujanjem osebne rasti sodelavcev kot načinom ravnanja vodje. Posamezniki, ki se za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice v večji meri odločijo zaradi poslanstva splošne knjižnice, v večji meri sodelavcem tudi dajejo priložnost za vseživljenjsko učenje. Tako lahko ugotovimo, da je ta motiv, tako kot motiv poslanstvo splošne knjižnice, statistično značilno povezan z ravnanjem vodij, in sicer s spodbujanjem osebne rasti sodelavcev, tako da jim dajejo priložnosti za vseživljenjsko učenje.

Preglednica 63: Povezava med motivom *ugled položaja vodje* in stališči vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,390	0,009	44

Med motivom **ugled položaja vodje** in vsebinskimi trditvami smo ugotovili eno majhno (korelacijski koeficient 0,390) statistično značilno povezavo (Preglednica 63). Posameznik, ki ga v večji meri nagovarja ugled položaja vodje splošne knjižnice za zasedbo delovnega mesta direktorja, se v večji meri strinja s spodbujanjem razgovorov s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.

Med motivom **dosežki pri uresničevanju poslanstva** in vsebinskimi trditvami (Preglednica 64) smo ugotovili 33 statističnih značilnih povezav,

in sicer 32 pozitivnih in 1 negativno. Negativno statistično povezavo smo ugotovili med motivom dosežki pri uresničevanju poslanstva in načinom ravnanja posameznika.

Preglednica 64: Povezava med motivom *dosežki pri uresničevanju poslanstva* in stališči vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,412	0,006	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,403	0,007	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,625	0,000	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,637	0,000	44
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	0,494	0,001	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,531	0,000	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,604	0,000	44
Enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.	0,431	0,003	44
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,513	0,000	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,636	0,000	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,632	0,000	44
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	0,508	0,000	44
Brez programa dejavnosti Združenja splošnih knjižnic bi bilo vodenje manj uspešno.	0,386	0,010	44
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	0,443	0,003	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,534	0,000	44
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	0,404	0,007	44
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	0,405	0,006	44
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,674	0,000	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,562	0,000	44
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	0,568	0,000	44
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	0,409	0,006	44
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	0,487	0,001	44

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	0,487	0,001	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,503	0,001	44
Posegam v razpravo med sodelavci.	-0,442	0,003	44
Interese sodelavcev postavljam pred svoje interese.	0,422	0,004	44
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	0,586	0,000	44
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	0,404	0,007	44
Sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi.	0,412	0,005	44
Poskrbim, da sodelavci pogledajo na reševanje nalog z različnih zornih kotov.	0,580	0,000	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,517	0,000	44
Sodelavce po dobro opravljeni nalogi osebno pohvalim.	0,494	0,001	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri, in jim to tudi povem.	0,515	0,000	44

Posamezniki, ki jih v večji meri motivirajo dosežki pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, v manjši meri posegajo v razpravo med sodelavci (korelacijski koeficient $-0,442$). Ugotovljena povezava sodi med zmerne povezanosti. Pri pozitivnih smo ugotovili majhne (0,20 do 0,40) in zmerne (0,40 do 0,70) povezanosti. V tem primeru smo najvišjo povezanost (korelacijski koeficient 0,674), ki pa sodi med zmerne povezanosti, ugotovili pri povezavi med motivom dosežki pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice in spodbujanjem osebne rasti sodelavcev kot načinom ravnanja vodje. Tudi v tem primeru smo ugotovili, da bolj kot je za posameznika za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice pomemben motiv dosežek pri uresničevanju poslanstva, bolj je zanj prisotno strinjanje z načinom ravnanja, s katerim vodja spodbuja osebno rast sodelavcev, in sicer tako, da jim daje priložnost za vseživljenjsko učenje.

Med motivom **dobri sodelavci** in vsebinskimi trditvami (Preglednica 65) smo ugotovili 37 statistično značilnih povezav in vse so bile pozitivne. V tem primeru smo ugotovili le eno majhno povezanost (0,390), ostalih 36 umeščamo med zmerne povezanosti (0,40 do 0,70). V primeru majhne povezanosti govorimo o tem, da se vodje, ki se za zasedbo delovnega mesta direktorja splošne knjižnice odločijo zaradi dobrih sodelavcev, v manjši meri strinjajo s tem, da sodelavce obravnavajo skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi. V primeru motiva **dobri sodelavci** smo najvišjo povezanost (korelacijski koeficient 0,677), ki pa sodi med zmerne

povezanosti, ugotovili pri povezavi med tem motivom in stališčem o pomenu sprejemanja vizije knjižnice med sodelavci. Povezava nam sporoča, da bolj ko se posamezniki odločajo za vodenje knjižnice zaradi dobrih sodelavcev, bolj je pri njih prisotno strinjanje s trditvijo, da je za povečano delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh pomembno, da sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo.

Preglednica 65: Povezava med motivom *dobri sodelavci* in stališči vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,511	0,000	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,460	0,002	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,553	0,000	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,546	0,000	44
Za uresničevanje poslanstva knjižnice je odgovoren njen vodja.	0,515	0,000	44
Strokovno bibliotekarsko znanje vodij prispeva k učinkovitosti vodenja sodelavcev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.	0,505	0,000	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,500	0,001	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,569	0,000	44
Enakost v uresničevanju poslanstva za vse občane se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.	0,537	0,000	44
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,524	0,000	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,609	0,000	44
Dokumenti knjižnice podpirajo ravnanje sodelavcev za kakovostno uresničevanje poslanstva.	0,528	0,000	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,677	0,000	44
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	0,632	0,000	44
Učinkovitost sodelavcev se povečuje z dodeljevanjem pooblastil in odgovornosti.	0,509	0,000	44
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	0,476	0,001	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,496	0,001	44
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	0,479	0,001	44
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	0,489	0,001	44
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,471	0,001	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,514	0,000	44

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Sodelavcem omogočam sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki s področja bibliotekarstva in sorodnih ved.	0,505	0,000	44
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	0,533	0,000	44
Sodelavci imajo plačo v skladu z dejansko opravljenim delom.	0,414	0,005	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,469	0,001	44
Interese sodelavcev postavljam pred svoje interese.	0,494	0,001	44
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	0,519	0,000	44
Upoštevam moralne in etične posledice posameznih odločitev.	0,406	0,006	44
Sodelavcem zaupam.	0,559	0,000	44
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	0,423	0,004	44
Sodelavce obravnavam skladno z njihovimi različnimi sposobnostmi.	0,390	0,009	44
Osebnе potrebe sodelavcev so zame pomembne.	0,448	0,002	44
Poskrbim, da sodelavci pogledajo na reševanje nalog z različnih zornih kotov.	0,560	0,000	44
Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	0,442	0,003	44
Ko sodelavci izpolnijo moja pričakovanja, jim to sporočim.	0,489	0,001	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,489	0,001	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri, in jim to tudi povem.	0,438	0,003	44

Preglednica 66: Povezava med motivom *plača* in stališči vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Vodenje splošne knjižnice bi moralo biti razdeljeno med poslovnega direktorja in programskega direktorja.	0,391	0,009	44

Med motivom **plača** in vsebinskimi trditvami (Preglednica 66) smo ugotovili eno majhno (korelacijski koeficient 0,391) statistično značilno povezavo. Posameznik, ki ga v večji meri nagovarja plača za zasedbo delovnega mesta direktorja, se v večji meri strinja s tem, da bi vodenje splošne knjižnice moralo biti razdeljeno med poslovnega direktorja in programskega direktorja.

V naslednjem primeru, kjer smo ugotavljali povezavo med motivom **možnosti za sodelovalno delo** in vsebinskimi trditvami, ki izražajo stališča vodij, s katerimi opisujejo načine ravnanja in slog vodenja (Preglednica 67), so rezultati pokazali 33 statistično značilnih povezav.

Preglednica 67: Povezava med motivom *možnosti za sodelovalno delo* in stališči vodij

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Poslanstvo splošne knjižnice prispeva k razvoju skupnosti.	0,519	0,000	44
Uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev.	0,386	0,010	44
Vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice.	0,457	0,002	44
Poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje.	0,394	0,008	44
Izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah so visoke etične vrednote vodij.	0,386	0,008	44
Občani imajo, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,475	0,001	44
Sodelavci morajo vedeti, zakaj delajo in kako naj delajo določene delovne naloge za uresničevanje poslanstva knjižnice.	0,609	0,000	44
Razvoj talentov je možen tudi v knjižnici.	0,605	0,000	44
Če sodelavci v knjižnici sprejmejo vizijo knjižnice za svojo, to povečuje delovno učinkovitost, motivacijo in etično ravnanje vseh.	0,494	0,001	44
V postavljanje ciljev programa knjižnice mora vodja vključiti tudi sodelavce.	0,459	0,002	44
Formalna določila ne dopuščajo dovolj avtonomnega ravnanja vodij.	0,338	0,025	44
Pri vsakem sodelavcu spodbujam razmišljanje o njegovem delovnem mestu.	0,404	0,007	44
Spodbujam razgovore s sodelavci o doseganju ciljev knjižnice.	0,430	0,004	44
V razgovoru s sodelavci govorim o vrednotah našega skupnega delovnega okolja.	0,411	0,006	44
Srečanja s sodelavci uporabim za razgovor o vedenju v delovnem okolju.	0,457	0,002	44
Organiziram skupne razprave o predlaganih temah.	0,386	0,010	44
Sodelavcem omogočam pridobivanje izkušenj na različnih področjih.	0,508	0,000	44
Sodelavcem dajem priložnosti za vseživljenjsko učenje.	0,606	0,000	44
Sodelavcem najdem zanje primerne naloge.	0,490	0,001	44
Sodelavcem dajem priložnosti za strokovni in karierni razvoj v okviru delovnega mesta.	0,496	0,001	44
Sodelavcem pomagam pri načrtovanju njihovega strokovnega in kariernega razvoja.	0,454	0,002	44
Sodelavcem omogočam sodelovanje v širšem strokovnem okolju.	0,429	0,004	44
Sodelavcem nudim priložnosti za napredovanje s podporo pri formalnem izobraževanju.	0,411	0,006	44
Obiskujem izposojevališča z namenom ogleda uporabniških storitev in pogovora s sodelavci.	0,420	0,005	44
Skrbim za tekoče informiranje sodelavcev.	0,485	0,001	44
Interese sodelavcev postavljam pred svoje interese.	0,393	0,008	44

vsebinska trditev	korelacijski koeficient	sig. (2-stranska)	N
Sodelavci zame niso le del kolektiva, so tudi posamezniki, ki potrebujejo mojo pozornost.	0,471	0,001	44
Sodelavcem zaupam.	0,486	0,001	44
Moje zaupanje v sodelavce je vidno.	0,445	0,002	44
Osebnе potrebe sodelavcev so zame pomembne.	0,504	0,000	44
Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	0,544	0,000	44
Predlagam nove načine uresničevanja zadanih nalog.	0,610	0,000	44
Na sodelavce sem ponosen, ko so pri svojem delu dobri, in jim to tudi povem.	0,441	0,003	44

V tem primeru so vse povezave pozitivne in sodijo v skupino majhnih in zmernih povezav. Najvišja ugotovljena povezava (korelacijski koeficient 0,610), ki sodi v skupino zmernih povezav, nam sporoča, da bolj kot je posameznik motiviran za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice zaradi možnosti za sodelovalno delo, v večji meri je pri tem posamezniku prisoten transformacijski slog vodenja oziroma eno od opisanih ravnanj, ki jih umeščamo v transformacijski slog vodenja. Takšen posameznik se v večji meri strinja s tem, da sam predlaga nove načine uresničevanja zadanih nalog.

Raziskava nas je v tem delu pripeljala do ugotovitve, da univerzalnost poslanstva splošne knjižnice ni dejavnik, ki v največji meri motivira za opravljanje nalog na delovnem mestu vodje splošne knjižnice. Poslanstvo splošne knjižnice ni najmočnejša motivacija za odločitev za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice. Tako lahko potrdimo hipotezo, ki smo jo postavili (Hipoteza 23). Največji motivator so dosežki, ki jih lahko vodja udejanji pri vodenju splošne knjižnice, z opombo, da v raziskavi na nobeni točki nismo ugotovili visoke povezanosti. Smo pa ugotovili, da je določen način ravnanja vodij, in sicer spodbujanje osebne rasti posameznikov z omogočanjem vseživljenjskega učenja, stičišče treh motivov: poslanstva splošne knjižnice, dosežkov pri uresničevanju poslanstva in vrednot kulturne ustanove.

5

Sklep

Naše raziskovalno delo je usmerjal odnos vodij splošnih knjižnic v praksi. Splošna knjižnica ima v knjižničnem sistemu določen namen in poslanstvo, ki ga mora vodja uresničevati v določenem okolju. Zato smo v knjigi proučevali pravila, norme, prakso knjižničarstva s področja vodenja in teorijo ter raziskave vodenja organizacij, da bi ugotovili, kako voditi zaposlene v knjižnici, da bo njeno poslanstvo dostopno široko in kakovostno, najmanj na ravni določil standardov. Namen pričujoče študije je bil predvsem preučiti povezavo med sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice pri najvišjem vodstvu in vodenjem zaposlenih za uresničevanje tega poslanstva. Izhajali smo iz prvega pogoja vodenja knjižnice, torej sprejemanja poslanstva splošne knjižnice, zato smo se tudi vprašali, ali sprejemanje poslanstva pri vodjih ustvarja učinkovite načine ravnanja vodij z zaposlenimi pri udejanjanju vrednostnega sistema knjižnice. Namen knjige pa je bil tudi opozoriti na pomen vodenja zaposlenih pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v lokalnem okolju, čeprav tega vpliva nismo raziskovali.

Z izbranimi raziskovalnimi metodami smo ugotavljali povezanost in odstopanja med različnimi elementi okolja, ki opredeljujejo vodje, in njihovimi osebnimi stališči. Osebna stališča vodij nas v raziskavi pripeljejo

do ugotovitev, iz katerih lahko sklepamo o povezanosti najvišjega nivoja vodenja z vodenjem na nivoju knjižnične enote, ne moremo pa govoriti o vzročno posledičnih relacijah.

Majhno število direktorjev splošnih knjižnic pomeni tudi majhen raziskovalni vzorec, kar prinaša tudi statistična tveganja za interpretacijo in posploševanje dobljenih rezultatov. Kot celotno raziskovalno populacijo smo sprejeli 57 direktorjev slovenskih splošnih knjižnic in ne dejanskih 58, saj smo pridobili povratno informacijo o daljši odsotnosti enega izmed njih. Če bi v raziskavi sodelovali vsi direktorji, bi lahko z večjo verjetnostjo interpretirali dobljene rezultate kot veljavne za celotno populacijo. Do določene mere bi lahko na rezultate raziskave vplivali tudi tisti, ki v raziskavi niso sodelovali, npr. drugačni odstotki pri stališčih ali motivih, spremembe v strukturi vzorca ipd. Pri dobljenih rezultatih v raziskavi gre za dokaj visok nivo verjetnosti. Standardna napaka našega vzorca je 7,1 odstotne točke, kar pomeni, da se pravi rezultati v populaciji s skoraj 93-odstotno gotovostjo nahajajo v razponu $\pm 7,1$ odstotne točke glede na rezultate vzorca. Posledice, ki jih prinaša majhen vzorec, bomo natančneje opisali v Poglavju 5.2.

5.1 Vrednotenje raziskave in razprava

Pri interpretaciji rezultatov raziskave, predvsem stališč vodij, je smiselno upoštevati dejstvo, ki so ga pri interpretaciji rezultatov tistih raziskav, kjer posamezniki ocenjujejo svoje delovanje, upoštevali tudi Verle, Markič in Kodrič (2012). Vodilni sebe ocenjujejo bolje kot jih ocenjujejo njihovi sodelavci, podrejeni ali zunanji partnerji; Verle, Markič in Kodrič pa opozarjajo tudi na študije, ki so pokazale, da so vodilni premalo samokritični (npr. avtorjev Kepner-Tregore, Horne in Stedman, Jeston in Nelis). Pri interpretaciji rezultatov naše raziskave je smiselno upoštevati tudi ugotovitve raziskave med vodji danskih knjižnic (Johannsen in Pors, 2005), v kateri so vodje priznali, da ne delajo tako projektno in se ne povezujejo tako, kot je predstavljeno v širši javnosti. Opozorili so na razliko med splošnim prepričanjem o načinu ravnanja in dejstvi, ki jih ugotovimo pri tovrstnih raziskavah.

Povezavo med sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in vodenjem zaposlenih za uresničevanje tega poslanstva smo postavili v središče

našega zanimanja na osnovi dveh, tudi teoretično predstavljenih, izhodišč: uspešno in učinkovito lahko delaš le nekaj, v kar verjameš, in se pri tem zavedaš, da težko delaš uspešno in učinkovito sam. Ob tem nas je zanimalo tudi, kako se kaže uresničevanje poslanstva splošne knjižnice v konkretnem okolju, in na kakšen način uporabljajo vodje izobraževanje in usposabljanje kot element osebne in strokovne rasti za vodenje zaposlenih z namenom uresničevanja poslanstva.

V nadaljnjih podpoglavjih bomo ugotovitve raziskave predstavili v štirih tematskih sklopih: poslanstvo, pomoč pri vodenju, slog vodenja ter motivacija za vodenje. Tu podajamo zgolj glavne ugotovitve glede na zastavljene hipoteze. Na osnovi raziskave ne moremo potrditi hipoteze, da vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic izkazuje uspešno organizacijo dostopnosti knjižničnih storitev. Prav tako ne moremo potrditi hipoteze, da načini vodenja prispevajo k učinkovitemu uresničevanju poslanstva. Potrdimo pa lahko hipotezo, da motivi in vedenje vodij izkazujejo razumevanje pomena kompetenc zaposlenih in spodbujanja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic. V raziskavi nismo našli ugotovitev, s katerimi bi lahko potrdili hipotezo, da je uresničevanje poslanstva povezano tudi s formalnimi ovirami, razen če upoštevamo navedbe direktorjev v uvodnikih letnih poročil o pomanjkanju finančnih sredstev in splošen problem kadrovske podhranjenosti, iztrošenosti ter neenakomerne generacijske zastopanosti v posameznih segmentih javnega sektorja. Na osnovi pregledanih letnih načrtov in letnih poročil knjižnic lahko potrdimo, da ima večina osrednjih območnih knjižnic hierarhično zasnovano organizacijsko strukturo.

Raziskava je potrdila potrebo po znanju s področja vodenja, ki jo je izpostavila že Horžen (2014). Ta izpostavi kvantitativni vidik ocenjevanja uspešnosti dela slovenskih splošnih knjižnic, s tem tudi dela direktorjev slovenskih splošnih knjižnic, vendar ugotavlja, da »ta trenutek od menedžerjev, in direktorji splošnih knjižnic so menedžerji, zahteva še veliko več. Prepričati financerje in druge deležnike, vključno z uporabniki, zakaj je knjižnica v lokalni skupnosti nujnost, ni ravno enostavna naloga. Z njo se vsakodnevno spopada vsak direktor in od nešteto njegovih drobnih zmag (seveda pa ne manjka tudi porazov) je na koncu odvisen obstoj in razvejanost slovenske knjižnične mreže, nič več in nič manj. Nič ni samo po sebi umevno, kar se javnemu sektorju velikokrat in rado očita, vse je treba znati utemeljiti, dokazati in podpreti s kvantitativnimi in kvalitativnimi rezultati.« (Horžen, 2014, str. 17)

V raziskavi smo ugotovili, da vsi vodje ne sprejemajo poslanstva splošne knjižnice popolnoma, zato verjetno težje dosegajo uspehe pri vsakodnev-
nih elementih vodenja, ki so neposredno vezani na zagotavljanje obstoja
knjižnične mreže, pri tem pa lahko ob uporabnikih in financerjih kot
pomembne deležnike izpostavimo tudi zaposlene. Teorija o vodenju
je za izhodišče postavila tezo, da moraš verjeti v to, kar vodiš, zato je
sprejemanje poslanstva splošne knjižnice nujen pogoj za njeno uspešno
in učinkovito vodenje. Pri tem pa je več kot nujen tudi odmik od zgolj
kvantitativnega prikazovanja rezultatov dela h kvalitativnemu,⁷⁷ ki kaže
več kot le številke. V ospredje postavi ljudi in sposobnost knjižnične
javne službe, da spreminja življenja posameznikov in družbe, in dina-
miko razvoja knjižničnega okolja. Če verjameš, sprejemaš poslanstvo,
ga bolj prepričljivo uresničuješ in tako z večjo gotovostjo skrbiš tudi za
kakovost storitev. Ta je namreč zajeta v poslanstvo (informiranje, učenje/
izobraževanje, kultura/umetnost) in tako vključena v vse procese v knjiž-
nici, rezultat pa je razvita bralna kultura ter informacijska pismenost
posameznika in družbe.

5.1.1 Poslanstvo

Gazvoda (1997, str. 59) izpostavlja, da so knjižnice razvile »določeno or-
ganizacijsko klimo oziroma kulturo, ki se osredotoča na klasično in zelo
tradicionalno videnje njihovih funkcij, čemur ustrezata tudi odnos in
obnašanje zaposlenih« in opozarja, da »celo direktorji knjižnic dostikrat
ne znajo prav opredeliti poslanstva svojih organizacij v spreminjajočem
se okolju, čeprav so npr. prišli do spoznanja, da so nove tehnologije
prinesle sicer drugačen način poslovanja, ne pa tudi novih vizij.« Pri
vodenju zaposlenih je poslanstvo v vlogi pomočnika. »Poslanstvo knjiž-
nice je tisti temelj, h kateremu se zaposleni lahko vedno vračajo, kadar
se pojavi vprašanje, kaj je resnični namen knjižnice, ali res počnejo, kar

⁷⁷ Veliko smernic prinaša ISO 16439:2014 Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries. Smernica za vključevanje in kompetence zaposlenih pa prinaša SIST ISO 10018:2012 Vodenje kakovosti – Smernice za vključevanje in kompetence zaposlenih. Nekaj primerov kvalitativnega spremljanja učinkov knjižnične dejavnosti prinaša tudi prispevek Tatjane Žagar (2011) z naslovom *Poslanstvo knjižnice: odprt prostor prebujanja potencialov. Zakaj pa ne?*

naj bi počeli in kakšne so koristi takega početja.« (Žagar, 2011, str. 28–29) Teorija nas je usmerila v razmišljanje, da če vodja ne sprejema poslanstva knjižnice, težko usmeri vodje krajevnih knjižnic in sodelavce k temu temelju, ki jim pomaga delati najboljše na poti za dobro posameznika v družbi. Vsekakor nas v to prepričuje tudi realno življenje in pogled še na kakšno drugo področje: če v nekaj nekdo ne verjame, tega ne sprejema, to tudi težje udejani.

V raziskavi smo ugotovili, da vodje poslanstva splošne knjižnice ne sprejemajo na enaki ravni, prav tako na enaki ravni ne sprejemajo posameznih učinkov poslanstva splošne knjižnice. Ugotovili smo tudi, da med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in načinom ravnanja ter slogom vodenja ni pozitivne povezave. Poslanstvo splošne knjižnice je vezano na uresničevanje enake dostopnosti knjižničnih storitev.

Ugotovili smo še, da obstaja povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in vodenjem za enako dostopnost knjižničnih storitev. Različne nivoje sprejemanja smo ugotovili tudi pri odgovornosti za uresničevanje poslanstva, celo formalnih možnosti in strokovne pomoči, ki jim je na voljo, ne sprejemajo popolnoma. Vodje se zavedajo pomena etičnih vrednot pri vodenju zaposlenih, vendar jih ne sprejemajo popolnoma.

Na osnovi raziskave pogojev za zasedbo delovnega mesta direktorja smo oblikovali nabor elementov okolja: vodenje osrednje območne knjižnice, opravljen/neopravljen bibliotekarski izpit, organizacijska struktura, smer formalne izobrazbe, strokovne izkušnje, stopnja izobrazbe, vodstvene izkušnje in strokovni naziv. Najpogosteje opredeljen element okolja so delovne izkušnje. V raziskavi smo ugotovili, da med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in delovnimi izkušnjami ne moremo potrditi statistično značilne povezave.

V raziskovalnem vzorcu je bilo 10 vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice. Pri tem nismo ugotovili razlike pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice glede na velikost knjižnice, iz katere vodja prihaja, prav tako ne med ravnanji vodij ter med stopnjo ali smerjo formalne izobrazbe. Vzorec vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice je raznolik tudi glede vodstvenih in strokovnih izkušenj. Statistično značilno razliko smo ugotovili le v primeru strokovne verifikacije. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice,

imajo vsi opravljen bibliotekarski izpit. Ugotovili smo, da je bibliotekarski izpit pomemben razlikovalen dejavnik vodenja zaposlenih za sprejemanje in uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

Sprejemanje poslanstva splošne knjižnice je povezano tudi s sprejemanjem njegovega učinka. V raziskavi smo ugotovili, da vodje ne sprejemajo učinkov poslanstva v največji možni meri. Prav tako smo ugotovili, da odgovornost kot osnovni element vodenja za uresničevanje poslanstva ni sprejeta z najvišjim strinjanjem. Na osnovi rezultatov raziskave lahko potrdimo tudi, da enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti ni sprejeta z najvišjim strinjanjem in da vzpostavitev smisla dela pri zaposlenih ni sprejeta z najvišjim strinjanjem. Ugotovili smo, da ima poznavanje in sprejemanje poslanstva splošne knjižnice učinek na vodenje zaposlenih. Vodje, ki poznajo, in tako lahko tudi sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, v večji meri uporabljajo dokumente kot pomoč pri vodenju, hkrati tudi v večji meri sprejemajo pomoč pri vodenju, ki jo nudi Združenje splošnih knjižnic.⁷⁸

Ugotovili smo tudi, da letni načrti dela (programi dela) knjižnic ne izkazujejo jasno namena in ciljev poslanstva. Stanje se ni izboljšalo v zadostni meri za prepoznavanje značilnosti okolja, kot ga za leto 2009 ugotavlja Novljan (2011, str. 69) za načrtovano izbiranje knjižničnega gradiva za knjižnično zbirko, ki je jedro poslanstva knjižnice: »V načrtih so knjižnice navedle namen nabave, v procesu izbire pa so se na prepoznana področja poslanstva manj ozirale; bolj kot iskanje gradiva za opredeljene potrebe na teh področjih jih je verjetno vodila izstopajoča, tudi reklamirana, ponudba (akviziterjev) na založniškem trgu.« »Direktorji so v petstopenjski lestvici v povprečju visoko ocenili vpliv knjižnice na občane: 33 direktorjev s povprečno oceno 4,09 vpliv na področju informiranja, 34 s povprečno oceno 4,05 vpliv na znanje, 34 s povprečno oceno 3,79 vpliv na ustvarjalnost, 35 z oceno 4,34 vpliv na bralno kulturo, ki odseva tudi vpliv na razvijanje pismenosti, kjer je bila povprečna ocena 34 direktorjev 3,88. Visoko oceno je dalo 36 direktorjev

⁷⁸ V pozivu k prijavi na program Šole za direktorje, ki ga je Združenje splošnih knjižnic razpisalo v šolskem letu 2013/14, je bil izpostavljen tudi element mentorstva med direktorji splošnih knjižnic kot neformalna in neobvezna oblika sodelovanja, ki se oblikuje med starejšimi in mlajšimi kolegi (Horžen, 2014). V poročilu, objavljenem v Knjižničarskih novicah, lahko preberemo, da je izobraževanje doseglo ta namen, saj so se med direktorji »spletle tudi vezi in na ta način se je rodilo neke vrste neformalno »mentorstvo«, ki lahko veliko doprinese pri iskanju in najdevanju odgovorov na številna vprašanja, nastajajoča v vsakodnevni realnosti.« (Horžen, 2014, str. 17)

tudi vplivu knjižnice na etično razsežnost okolja, v povprečju 4,03.« (Novljan, 2011, str. 69)

Kot smo že omenili, v raziskavi nismo ugotovili večje povezanosti med formalno izobrazbo bibliotekarske smeri in sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice, kot temeljnega strokovnega izhodišča vodenja splošne knjižnice. S tem lahko potrdimo vpliv izobraževalnih oblik na profesionalno znanje in spretnosti, ki ga je po Shaughnessy povzela Gazvoda (1998a) z določenimi pomisleki. Avtorica se z njim ne strinja, ko zapiše, da Shaughnessy »celo sugerira, da formalno bibliotekarsko izobraževanje nima nikakršnega vpliva na odnos do stroke, s čimer pa se ne bi mogla strinjati. Mislim, da vsakršno izobraževanje na dodiplomski stopnji da (ali bi moralo dati) študentu temeljna izhodišča za razumevanje in odnos do stroke, ki jo študira. To je po mojem razumevanju celo eden od glavnih smotrov vsakega študija.« (Gazvoda, 1998a, 77–78) Rezultati naše raziskave v določeni meri potrjujejo, da je bilo izhodišče Shaughnessy pravilno, in da formalno bibliotekarsko izobraževanje ni tako povezano z odnosom do stroke, kot smo predvidevali na začetku raziskave. Vzrokov, zakaj je tako, v naši raziskavi nismo ugotavljali.

5.1.2 Pomoč pri vodenju

Tako kot pri vseh procesih, ki potekajo v knjižnični javni službi, imajo posamezniki tudi pri vodenju vrsto možnosti za pomoč. Ali, in v kolikšni meri upoštevajo to pomoč pri vodenju, je posameznikova odločitev. V raziskavi smo ugotovili, da ima vodenje zaposlenih več zunanje podpore kot ovir, čeprav se vodje v največji meri strinjajo s trditvijo, da jih formalna določila ovirajo pri avtonomiji vodenja. Za jasnejši vpogled v to trditev bi morali raziskavo razširiti in preveriti, ali so ovire vezane na kaj več kot na pomanjkanje finančnih sredstev in trenutno nemogočo uporabo materialnih dejavnikov motivacije (npr. ustavljeno napredovanje, izplačilo delovne uspešnosti, sklepanje pogodb o financiranju formalnega šolanja). Glede na stališča, izražena v letnih poročilih splošnih knjižnic, sklepamo, da večina vodij misli na te formalne ovire.

Vodje ne sprejemajo možnosti deljene odgovornosti za vodenje, pa tudi ne vloge, ki jo imajo osrednje območne knjižnice. Popolnega strinjanja na tej točki nismo pričakovali, smo pa pričakovali večji delež naklonjenosti

tem oblikam pomoči pri vodenju kot so ga izrazili vodje. V največji meri se strinjajo z vlogo, ki jo ima Združenje splošnih knjižnic. Za direktorje splošnih knjižnic združenje predstavlja povezovalen člen, ki omogoča izmenjavo dobrih praks in s tem prepletanje sodelovanja med direktorji, ter spodbuja neformalno in neobvezno mentorstvo. Rezultati naše raziskave kažejo, da direktorji sprejemajo stanovsko združenje kot pomemben element pomoči pri vodenju. Podobno kot pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice tudi pri vodenju zaposlenih v osrednjih območnih knjižnicah, osrednjih knjižnicah in krajevnih knjižnicah ni razlik. Organizacijska struktura in velikost knjižnice bistveno ne vplivata na vodenje zaposlenih. V naši raziskavi nismo preverjali učinkov družjenja, npr. prevzemanja ene prakse v drugo okolje in delovanja po načelu »kopiraj, prilepi«, prav tako nismo preverjali, ali je morda povezovanje direktorjev osnova za premik pri večji povezanosti vodij in zaposlenih, oziroma ali že obstoječo vez še poglobi.

Povezanost z zaposlenimi je pomemben element pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Povezanost je lahko močna le, če jo vodja načrtno krepí. Tukaj sledimo teoriji, ki odgovornost za to prenaša na vodjo. Ugotovili smo, da vodje za krepitev pripadnosti poslanstvu knjižnice pogosto uporabljajo osebna srečanja z zaposlenimi ter omogočajo razvoj zaposlenih za večjo delovno učinkovitost. Vodje praviloma uporabljajo javno pohvalo kot temeljni element motivacije zaposlenih.

Za učinkovito vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah je osebni pristop, ki je vključen tudi v načela vodenja kakovosti po mednarodnem standardu, primerno orodje vodenja, s katerim vodje vplivajo na motivacijo, delovno učinkovitost in pripadnost zaposlenih. Vodje morajo to orodje usvojiti in ga ponotranjiti, da jih lahko nato povežejo s sistemom vodenja, ki ga postavijo v knjižnici. Ključno pri tem je nenehno izobraževanje vodstvenega kadra na različnih nivojih⁷⁹ in spoznavanje potreb posameznikov.

⁷⁹ V program Združenja splošnih knjižnic je bilo redno vključeno izobraževanje direktorjev, ki pa je bilo bolj kot sistematičen program izobraževanja odgovor na aktualne spremembe v okolju. V letu 2013 so pripravili program kontinuiranega izobraževanja, ki ga bodo v prihodnje izvajali vsake tri leta (Horžen, 2014). Vsebine izobraževanja so: knjižnična zakonodaja, finančni management, management ne-profitnih organizacij s poudarkom na splošnih knjižnicah, projektni management, avtorsko pravo, strateško planiranje, upravljanje s kadri, vodenje in motivacija, komunikacija z zaposlenimi in splošno javnostjo, zagovorništvo, knjižnične storitve na spletu, upravljanje s knjižnično zbirko, knjižnična mreža, kompetence zaposlenih.

5.1.3 Slog vodenja

Podobno kot Boštjančič (2007) smo tudi mi ugotovili, da vodenje zaposlenih ne izkazuje izstopajočih značilnosti za opredelitev določenega sloga vodenja zaposlenih. Vodje uporabljajo različne elemente posameznih slogov. Teoretična izhodišča nas usmerjajo v prepričanje, da bi dodatno znanje s področja različnih slogov usmerilo vodje v načrtno uporabo tistih slogov vodenja, ki so učinkoviti v določeni situaciji in uspešno vplivajo na posameznika. Ugotovili smo, da vodje splošnih knjižnic uporabljajo različne metode vodenja, ki jih lahko umestimo v tri izbrane sloge. Posebne povezave med popolnim sprejemanjem poslanstva in načinom ravnanja nismo odkrili.

V raziskavi smo ugotovili določene načine ravnanja, ki jih vodje uporabljajo pogosteje kot druge. Ti v ospredje postavljajo sodelavce (jim dajejo priložnosti za vseživljenjsko izobraževanje, skrbijo za tekoče informiranje sodelavcev, predstavijo tiste, ki so zaslužni za pomembne dosežke v knjižnici, poudarjajo pomen timskega dela, občutek enakovrednosti, upoštevajo moralne in etične posledice posameznih odločitev, dajejo povratne informacije sodelavcem ob izpolnjenih pričakovanih vodje, osebno pohvalijo sodelavce po opravljeni nalogi, so ponosni na sodelavce, ko so pri svojem delu dobri in jim to tudi povedo) in pri tem povezujejo tako elemente transakcijskega kot transformacijskega vodenja. Ker so opisani načini ravnanja pogosti pri vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah, lahko govorimo o določenih elementih modela vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah. Ugotovljena raznolikost pri načinu ravnanja in slogu vodenja zaposlenih pa je prevelika, da bi lahko govorili o povezanosti elementov modela vodenja.

Raziskava nam je na različnih mestih potrdila prisotnost načel vodenja, ki jih prinaša mednarodni standard Sistemi vodenja kakovosti v vsakdanjo prakso vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah. Nismo pa preverjali, ali njihovi vodje ta načela uporabljajo zavestno ali naključno. Raziskovanje vodenja zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah je pokazalo opazno strinjanje vodij z načelnimi trditvami, ki v ospredje postavljajo zaposlene. Rezultati so nas prepričali, da večina vodij na zaposlene gleda kot na sodelavce, ki so pomemben element tako pri odločitvi, da vodijo splošno knjižnico, kot tudi pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice.

Vodje se, glede na teoretična izhodišča, zavedajo pomena etičnih vrednot. S trditvijo, da so visoke etične vrednote vodij izstopajoča značilnost vodenja sodelavcev v splošnih knjižnicah, se vsi anketirani vodje ne strinjajo popolnoma, imamo tudi vodjo, ki se sploh ne strinja s to trditvijo. V povezavi z opisanim načinom ravnanja vodje, da upošteva moralne in etične posledice posameznih odločitev, lahko ugotovimo, da so etične vrednote povezane z vodenjem posamezne knjižnice. Želeli bi si večjo stopnjo strinjanja s to trditvijo, še posebej, ker sprejemanje etičnih vrednot povezujemo tudi s stopnjo sprejemanja odgovornosti, ki se izraža kot skrb za sprejemanje moralnih standardov in skrb za druge (Boštjančič, 2007). V raziskavi pa smo ugotovili, da vodje ne sprejemajo popolnoma odgovornosti za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice.

5.1.4 Motivacija za vodenje

Najmočnejši dejavnik, ki posameznika nagovarja za zasedbo delovnega mesta vodje splošne knjižnice, so dosežki pri uresničevanju poslanstva knjižnice. V tem vidimo povezavo med kvantitativno zasnovanim spremljanjem uspešnosti direktorjev v javnem sektorju ter uspešnostjo knjižnice kot izvajalke programa knjižnične javne službe. Poslanstvo splošne knjižnice ni najpomembnejši dejavnik, ki bi premaknil jeziček na tehničar, ko se nekdo odloča, ali bi kandidiral za to delovno mesto ali ne. Primerjava med tema dvema motivoma za zasedbo delovnega mesta, torej med poslanstvom splošne knjižnice in dosežki pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice, nas usmeri k razmišljanju o povezanosti. Če poslanstvo zame kot za vodjo ni pomembno, kako to, da so zame zelo pomembni dosežki uresničevanja poslanstva. Takšen razkorak lahko poskušamo ujeti v razmišljanju trenutno dokaj potrošniško usmerjene družbe, ki ima vedno znova na prvem mestu dosežek. Čeprav me dosežek motivira, ni nujno razumevanje, da je ta dosežek pomemben zaradi poslanstva splošne knjižnice. Stavek odraža tisto, čemur smo danes prisotni na področju delovanja slovenskih splošnih knjižnic; kot primer naj navedemo izjemno obsežno produkcijo različnih prireditev, ob katerih se lahko (vsaj v primeru določenih) vprašamo, ali so na programu za to, da udejanjijo poslanstvo splošne knjižnice.

Ugotovili smo, da poslanstvo splošne knjižnice ni najmočnejša motivacija za vztrajanje na delovnem mestu vodje splošne knjižnice. Največji

motivator so dosežki, ki jih lahko vodja udejanji pri vodenju splošne knjižnice, vendar v raziskavi nismo na nobeni točki ugotovili visoke povezanosti. Ugotovili pa smo lahko, da je določen način ravnanja vodij, in sicer spodbujanje osebne rasti posameznikov z omogočanjem vseživljenjskega učenja, stičišče treh motivov: poslanstva splošne knjižnice, dosežkov pri uresničevanju poslanstva in vrednot kulturne ustanove.

5.2 Omejitve raziskave

Raziskovalno delo pogosto naleti na omejitve. Tudi v primeru naše raziskave so se pojavile. Da bi te omejitve prešli, bi morali razširiti vsebinski koncept raziskave, za kar pa se nismo odločili. Večino teh omejitev smo prevedli v predloge za nadaljnjo raziskovalno delo (Poglavje 5.3). Glavno omejitev pa za boljše razumevanje rezultatov in okoliščin dela predstavljamo v nadaljevanju.

V raziskavo smo zajeli direktorje splošnih knjižnic, zajeli smo statistično reprezentativen vzorec. Glede na dejstvo, da je primaren vzorec statistično gledano majhen (58 direktorjev), smo pričakovali, da bomo v raziskavo uspeli zajeti vse direktorje splošnih knjižnic. Direktorji pregovorno »slovijo po zasedenosti in včasih tudi nedostopnosti« (Boštjančič, 2007, str. 166), zato smo trajanje ankete podaljševali in upali, da se bomo približali celotnemu vzorcu. Boštjančič pri raziskovanju direktorjev izpostavi, da se za »sodelovanje ponavadi odločijo osebe, ki so ekstrovertirane, dajejo veliko na svoj in na ugled podjetja ter rade vidijo, da se njihovo ime pojavlja v medijih. Na sodelovanje pristanejo tudi osebe, katerih altruizem in empatija (v našem primeru izražena kot pomoč raziskovalki pri izvedbi raziskave) sta razvitejša v primerjavi s celotno populacijo.« (Boštjančič, 2007, str. 166) Naša raziskava med direktorji splošnih knjižnic je bila anonimna. Pojasnilo, ki ga je pri svoji raziskavi izpostavila Boštjančič (2007), bi odgovorilo tudi na naše vprašanje, zakaj nam ni uspelo v raziskavo vključiti vseh direktorjev splošnih knjižnic.⁸⁰

⁸⁰ Težave s sodelovanjem direktorjev splošnih knjižnic pri raziskavi, ki je vezana na njihovo funkcijo, so imeli tudi drugi, že omenjeni avtorji diplomskih nalog, o teh težavah poročajo tudi drugi raziskovalci, npr. Novljan (2011, 2013).

Morebitni pomisleki o velikosti vzorca so neupravičeni, saj je vzorec statistično značilen, dovolj velik za ugotavljanje statističnih odstopanj in za obravnavo zastavljenega raziskovalnega problema. Med vzorcem 44 direktorjev smo zajeli tako tiste, ki imajo opravljen bibliotekarski izpit, več ali manj let delovnih oziroma vodstvenih izkušenj, formalno bibliotekarsko izobrazbo, različne stopnje in smeri izobrazbe, različne strokovne nazive, vodijo knjižnice različnih organizacijskih struktur ter vodijo osrednje območne knjižnice. Tako smo zagotovili potrebno reprezentativnost vzorca. V tem vzorcu so 4 anketiranci, ki vodijo osrednjo območno knjižnico, 2 anketiranca, ki sta zaključila formalno izobraževanje bibliotekarske smeri, štirje anketiranci z osmo stopnjo izobrazbe, 8 anketirancev, ki ima 10 let ali manj vodstvenih izkušenj, ter 6 anketirancev, ki imajo med 9 in 20 let delovnih izkušenj.

V raziskavi smo zajeli stališča vodij, torej le pogled samega nase. Za večjo objektivnost bi bilo potrebno izvesti metodo 360 stopinj in tako razširiti raziskovanje na širše skupine, kot so npr. neposredni sodelavci in kolegi direktorji. Za objektivnejšo sliko o vodenju zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice bi morali raziskavo razširiti na mnenja in stališča zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh v knjižnici.

Dodatna omejitev se je pojavila pri raziskovanju javno dostopnih dokumentov. Pri pregledu letnih načrtov in letnih poročil smo ugotovili, da ti dokumenti niso vedno na razpolago za javni vpogled vanje. Seveda bi lahko zanje pisno zaprosili in bi jih po nekaj vlogah skoraj zagotovo tudi prejeli. Vendar vsaka prošnja, vloga, zahtevkov za dokumente ustvari birokratski postopek, ki je časovno omejen na delovni čas knjižnice in na njene notranje postopke (kdo bo na to vlogo odgovoril, kdo bo posredoval te dokumente). Dokumenti odražajo namensko porabo javnih sredstev za javne vsebine in bi morali biti vsem dostopni brez časovnih ali prostorskih omejitev oziroma birokratskih ovir.

Praviloma knjižnice omogočajo uporabnikom vpogled v letne načrte, dokler so ti še v fazi usklajevanja na občinski ravni, ali do konca tekočega leta. Ko se letnica spremeni, eno datoteko na spletni strani zamenja druga. Tako je kontinuirano spremljanje letnih načrtov in zastavljenih ciljev onemogočeno. Drugačno prakso zasledimo pri letnih poročilih, a ne v celoti. Velika večina direktorjev knjižnic ocenjuje uspešnost posameznega poslovnega leta glede na rezultate predhodnega, ne pa glede na zastavljene cilje. Tako ohranjajo dostopnost do letnih poročil za daljše

časovno obdobje, a tega ne prakticirajo vsa vodstva knjižnic. Zaradi te prakse smo naleteli na omejitve pri raziskovanju. Opozoriti moramo še na eno ugotovitev – letni načrti in letna poročila knjižnic imajo veliko vsebinskih podobnosti in zelo malo specifik, ki bi jih lahko prepoznali kot odgovor na značilnosti lokalnega okolja, uresničevanje poslanstva na določenem področju s konkretizirano vsebino, nastavkov, ki bi omogočili ovrednotenje delovanje knjižnice z elementi kakovosti in enakosti pri dostopnosti storitev ali kot osebni pečat direktorja, ki bi ga lahko prepoznali v programu knjižnice.

5.3 Smernice za nadaljnje raziskovalno delo

Raziskava je posegla v osnove splošnega knjižničarstva, saj je v ospredje postavila poslanstvo knjižnice in vodenje skladno s poslanstvom ustanove. Raziskovanje je odprlo vrsto vprašanj, na katera zaradi omejitev naše raziskave nismo iskali odgovorov, jih pa priporočamo kot uporabno raziskovanje področja vodenja v knjižnicah:

1. Preučevanje *motivov za zasedbo delovnega mesta*. V naši raziskavi smo ponudili izbor motivov, ki so bili vezani na naše raziskovalno vprašanje. Nismo pa dobili odgovora, ali so to res najpomembnejši motivi posameznika, ki je že vodja knjižnice, da to delovno mesto zaseda še v prihodnje.
2. *Znotraj načina komuniciranja med zaposlenimi in vodji za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice* bi bilo zanimivo raziskovati, na kakšen način vodje knjižnic sporočajo zaposlenim svoja pričakovanja glede opravljenega dela, ter kako predstavljajo vizijo knjižnice, sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev ter prenašanje pooblastil in odgovornosti na sodelavce za spodbujanje učinkovitosti, etičnega delovanja in motivacije, če se ne strinjajo s trditvijo, da dokumenti knjižnice podpirajo ravnanja sodelavcev.
3. *Pomoč osrednjih območnih knjižnic pri vodenju osrednjih in krajevnih knjižnic* bi bilo potrebno preveriti po posameznih območjih, saj bi s tem podatkom prispevali k oblikovanju ciljno zasnovanega programa osrednjih območnih knjižnic za uresničevanje dodatnih nalog, s katerimi so direktorji osrednjih območnih knjižnic odgovorni za razvoj knjižnične dejavnosti na posameznem območju.

4. Z raziskavo smo dobili vpogled v posamezne značilnosti vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah. Ta vpogled je enostransko obarvan, saj so nas zanimala le stališča vodij. Za celovito poznavanje *področja vodenja zaposlenih bi bilo smiselno raziskovati še stališča zaposlenih in stališča srednjega vodstvenega kadra.*
5. Smiselno bi bilo raziskati tudi vpliv najvišjega nivoja vodenja celotne knjižnice (direktor) na nivo vodenja knjižnične enote (vodja krajevne knjižnice, postajališča premične zbirke) in skladnost tega s postavljeno strategijo slovenskih splošnih knjižnic. Ugotavljanje vpliva najvišjega vodstva na nivo vodenja knjižnične enote ni bil predmet raziskovanja, opisanega v knjigi, saj bi morali za ugotavljanje tega vpliva izbrati drugačno raziskovalno metodo. Najbolje bi bilo narediti eksperiment, ki bi ga izvedli v kontroliranem okolju, in v tem okolju primerjali vsaj dve skupini vodij in dve skupini zaposlenih, ki delujejo na nivoju vodenja knjižnične enote.
6. Raziskovanje vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah je potrdilo naše prepričanje, da gre za zapleten in odgovoren proces. Vrsto smernic in priporočil, ki jih druge stroke in znanosti prenašajo v vsakdanje delovanje tega procesa, bi lahko tesneje povezali z vodenjem splošnih knjižnic. Menimo, da bi bilo raziskovanje smiselno nadaljevati tudi v tej smeri.
7. Gazvoda (2011, str. 210) opozarja, da je stagnacija številnih splošnih knjižnic na eni strani posledica neustreznega odnosa financierjev do knjižnične dejavnosti, na drugi strani pa rezultat vodstva knjižnic, saj ta »strokovno in vodstveno niso dovolj močna, da bi uveljavljena finančna razmerja z zahtevo po upoštevanju zakonodaje spremenila v prid knjižnic.« Naša raziskava je bila anonimna, zato ne moremo izpeljati primerjave med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in rezultati uresničevanja konkretne knjižnice. Zanimiva bi bila ugotovitev raziskave, ki bi ugotavljala razliko v programih splošnih knjižnic glede na stopnjo strinjanja z opredeljenim poslanstvom splošne knjižnice.
8. Zanimiva raziskava bi se lahko obrnila tudi v smeri povezave *bralne kulture in vodenja splošne knjižnice.*
9. Vseživljenjsko izobraževanje je danes stalnica, ki se dotika večine področji, to velja tudi za področje vodenja. Vsekakor bi bila zanimiva raziskava, ki bi spoznavala *izobraževalne navade* vodji v splošnih knjižnicah.

Vodenje je zahtevna naloga, ki poteka v interakciji vseh vpletenih in je podvržena nenehnim spremembam. Pri tem ne mislimo na spremembe, ki se dogajajo v času in se z njimi srečuje celotna družba ali celotno strokovno področje. Govorimo o spremembah, ki so posledica sprememb v človeku samem.

5.4 Prispevek za prakso

Trditve, da so zaposleni s svojim znanjem in s sposobnostmi konkurenčna prednost organizacij (Vodopivec, 2011, 2012), in da so zaposleni vir dodatne vrednosti organizacije (Kovač, 2006), lahko ostanejo le načelne narave, če jih ne ponotranjimo v organizacijski kulturi in v sistem vodenja umestimo pristope, s katerimi načelne trditve spremenimo v del realnega knjižničnega poslovnega okolja. Prav na to povezavo med načelnim in realnim smo želeli opozoriti z raziskovanjem izbranega področja. Raziskava in njene ugotovitve imajo uporabno vrednost za odpiranje teme o vodenju v knjižnicah in za razvijanje učinkovite prakse v širšem slovenskem knjižničnem prostoru, hkrati pa predstavljajo možnost primerjave z raziskavami, narejenimi v drugih delovnih okoljih v Sloveniji, na podobnem vzorcu in v tujini, posebej zaradi pomanjkanja literature znotraj knjižničarskega področja.

Pomembnejši prispevek k razvoju prakse daje raziskovanje in tudi naša raziskava je prinesla določene ugotovitve, ki so rezultat povezav med posameznimi področji, npr. vzgoja, izobraževanje, šport. Nastale so na osnovi poglobljenega študija literature s področja vodenja in iskanja odgovora na vprašanje, kakšno je vodenje splošne knjižnice. Želimo, da ta spoznanja spodbudijo razmišljanje o morebitni spremembi vodenja zaposlenih za učinkovitejše uresničevanje poslanstva knjižnice. Sledili smo smernicam avtentičnega vodenja in potrebam današnjega časa, ko se mlade generacije zaposlenih v splošnih knjižnicah srečujejo z drugačnimi vrednotami oziroma s tistimi kot jih morda sprejema generacija vodij splošnih knjižnic, ki praviloma sodijo v generacijo šestdesetih.

Naša raziskovalna tema je vezana na osebne vrednote, ki so družbeno in kulturno pogojene, in tudi kvantitativna statistika ne more dati vseh podatkov za nedvoumno znanstveno ovrednotenje rezultatov. Naša priporočila za prakso so postavljena v vlogo smerokaza na križišču, kjer

je pohodnikom dana spodbuda za razmišljanje o izbiri ustrezne poti. Absolutne resnice takšne raziskave ne dajejo. Vedno bo pomembna interpretacija in povezanost podatkov. Nekaj povezav, ki smo jih pri shemi za študij vodenja zaposlenih za uresničevanja poslanstva splošne knjižnice (Preglednica 7) naredili s posameznimi področji človeškega razvoja in delovanja, vidimo prav kot prispevek za prakso. Raziskovanje nas je pripeljalo do določenih zaključkov, ki so neposredno povezani s knjižničarstvom in jih v nadaljevanju predstavljamo v obliki priporočil za področje vodenja zaposlenih v slovenskih knjižnicah, s poudarkom na okolju splošne knjižnice.

Slovensko knjižničarstvo je dober rezultat in primer povezovanja družbenih potreb z delovanjem entuziastov in predanih posameznikov, zaupanja vrednih posameznikov, z zagnanostjo in zavzetostjo, s sposobnostjo nagovarjanja in vodenja tako posameznikov kot skupine, ki so prispevali k učinkovitemu dohitevanju razvoja javnih knjižnic v razvitejših kulturnih okoljih. Sedemdeset let strokovnega razvoja je ustvarilo knjižnični sistem v konceptu javne službe, ki zahteva odgovorne, strokovno zavedne in predane posameznike, da ga bodo lahko razvijali in udeleževali naprej. Potrebuje jih tako na vodilnih mestih kot v sklopu opravljanja drugih nalog, ki so potrebne za uresničevanje poslanstva knjižnične javne službe.

Nič manj zavzetosti naj ne bi imele osrednje območne knjižnice, ki od leta 2004 opravljajo dodatne naloge kot pomoč strokovnemu razvoju knjižnic. Iščejo različne pristope za izvajanje teh nalog in izboljšujejo svoje delovne pogoje, da se bo v prihodnje dvignila tudi stopnja strinjanja direktorjev osrednjih knjižnic z njihovo pomočjo in se bodo pri razvoju intenzivneje povezovali. Morda bi k temu pripomogla tudi analiza vodenja teh nalog po območjih, ki bi s primerjavo načinov vodenja ponudila dejavnike, katere bi bilo vredno upoštevati pri oblikovanju ciljno zasnovanega programa osrednjih območnih knjižnic za uresničevanje omenjenih dodatnih nalog.

Pregled formalnih določil, ki opredeljujejo pogoje za zasedbo delovnega mesta direktorja, torej vodje splošne knjižnice, nam je predstavil pisan nabor pogojev, ki kažejo neenotnost, neaktualnost in celo vprašljivo strokovno zahtevnost. Pogoji za zasedbo delovnega mesta direktorja, torej pogoji za vodenje javnega zavoda, bi morali prinašati primerljivost in strokovno zahtevnost, s čimer bi bila dana večja mera strokovne enakosti pri zagotavljanju vsebin javne službe za vse prebivalce, ne glede na okoliš. Obvezen pogoj za zasedbo tako pomembnega delovnega mesta bi moral

biti predložen program delovanja knjižnice in knjižnične javne službe za določeno mandatno obdobje. V raziskavi smo izpostavili pomembna dejavnika, in sicer predložitev programa razvoja javnega zavoda in bibliotekarski izpit. Uresničenje tega zahteva določeno mero strokovne enotnosti in nujne posege v zakonodajo.

Zakonski predpisi so v poslovno okolje vsake knjižnice prinesli sistem ocenjevanja javnih uslužbencev, ki določa smernice in cilj razgovora, torej seznanitev z letno oceno javnega uslužbenca. Kljub veliki meri formaliziranosti postopka pa pri njegovem izvajanju obstaja prostor za vodjevo kreativnost in osebni pristop do tega postopka. V raziskavi smo ugotovili, da je zelo pomembno, da se vodje zavedajo pomena individualnega pristopa. Individualni pristop opredeljuje vodjevo ravnanje, lastno samo njemu. Ne more biti povzetek prakse iz drugega okolja in načinov ravnanja, s katerimi se vodja ne ujame, saj jih ne ponotranji in tako niso avtentični. Individualni pristop mora vodja razviti tudi za vsakega sodelavca, ki ga vodi in usmerja pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Odgovor na vprašanje, kako motivirati zaposlene, mora vodja najti v vsakem posamezniku posebej in v svojem znanju. Zato je vodenje proces, ki zahteva od posameznika predanost in empatijo, ter ugotavljanje, kaj sodelavce motivira, hkrati pa pomeni redno prilagajanje nepredvidenim in spremenljivim okoliščinam, ki niso vezane na tehnologijo in podobno, temveč na nepredvidljivo in vedno spreminjajočo se človeško naravo. Kot smo navedli že na začetku knjige, so raziskovalci (Gruban, 2002) vzrok za neuspešno vodenje vezali na štiri razloge: nezanimanje za ljudi in za večšine medsebojnega sodelovanja, introvertiranost vodij, pomanjkanje časa, pomanjkanje vedenja in večin, da bi delo zasnovali kot igro.

V slovenskem knjižničnem prostoru najdemo delež diplomskih nalog, nekaj tudi magistrskih in doktorskih del, ki se ukvarjajo s področjem vodenja, katerega vežejo na širši prostor, manj pa je prispevkov, ki bi vodenje povezali s specifikom knjižničnega javnega prostora in knjižnično javno službo, kakršno smo opisali v prejšnjih poglavjih. Še večjo sivino na tem področju vidimo pri objavah v strokovnih revijah ali na strokovnih srečanjih. Morda bo zanimanje za vodenje in odprto razpravljanje o njem spodbudila tudi ta knjiga že s tem, ko odkriva zahtevnost tega dela in jasno kaže, da ne more veljati rek: voditi tako zna vsak, ali vodja se rodiš, težko narediš.

Raziskovanje strokovne literature je prineslo ugotovitev, da je za vodjo izjemnega pomena konstantni strokovni razvoj, s poudarkom na

osebnostnem razvoju. Le tako lahko vodenje prilagaja potrebam okolja in izstopa iz utečenih smernic, ko jih prepozna kot lastno oviro. Izobraževanja in usposabljanja za področje vodenja so v slovenskem prostoru stalnica, tako v formalni kot tudi neformalni obliki. Specializirana izobraževanja za vodje knjižnic so od leta 2013 v organizaciji Združenja slovenskih knjižnic na voljo tako direktorjem (prvi sklop predavanj, Šola za direktorje) kot vodjem nižjih organizacijskih enot (drugi sklop, Šola za srednji management⁸¹). Pred tem so se lahko s posameznimi predstavitvami različnih praks vodenja seznanili udeleženci strokovnih srečanj, ki so jih organizirala strokovna društva (npr. Zveza bibliotekarskih društev Slovenije⁸², Društvo bibliotekarjev Maribor⁸³, Sekcija za splošne knjižnice, Sekcija za specialne knjižnice) in Narodna in univerzitetna knjižnica. Za ozaveščanje pomembnosti vodenja zaposlenih in različnih pristopov pri tem je zelo pomembno, da so takšna izobraževanja stalnica in omogočajo izobraževanje tudi tistim, ki so prvotne programe že obiskovali, torej v obliki t. i. osvežilnih tečajev⁸⁴.

V slovenskem prostoru sta glede na letne načrte knjižnic kot glavna nosilca izobraževalnih vsebin prepoznana Narodna in univerzitetna knjižnica ter IZUM. V vsebinskih načrtih izobraževanja knjižnice izpostavljajo tudi vsebinsko področje vodenja in s tem izkazujejo potrebo po prenosu teh vsebin v poslovno okolje. Ker teorija uči, da je ena informacija premalo za glavni cilj izobraževanja, tj. sprememba vedenja, je razmišljanje

⁸¹ Teme: organizacijska kultura, motivacija in spodbujanje kreativnosti, projektni management, delovno pravo, finančno planiranje, upravljanje s knjižnično zbirko, avtorsko pravo, komunikacija in delo v timu, trendi razvoja splošnih knjižnic, vodenje prireditev, komunikacija s strankami (Horžen, 2014).

⁸² Leta 2011 so lahko udeleženci strokovnega posvetovanja Zveze bibliotekarskih društev Slovenije poslušali predavanje Matjaža Keka o vodenju v nogometni ekipi in Vikija Grošlja o vodenju zvezd na alpinističnih odpravah.

⁸³ Društvo bibliotekarjev Maribor je v letu 2009 organiziralo strokovno srečanje z naslovom »Izzivi vodenja v knjižnici«. Udeleženci so prisluhnili naslednjim predavateljicam: Silva Novljan: Moj idealni knjižničar, Maja Božič: Univerzitetno diplomirani bibliotekar?! Moja kariera: knjižnica ali borza ali ...?, Eva Boštjančič: Managerka ali mama?! Ženska!, Petra Treven Bernat: Kako izbrati ustreznega sodelavca in kako skrbeti za njegov razvoj (predstavitev praktičnih primerov izbirnega postopka in ocenjevanja za napredovanje v plačne razrede).

⁸⁴ V to smer se nagiba tudi program šole za vodenje pri Združenju splošnih knjižnic, saj »smo se odločili, da bomo na podlagi izkušenj in povratnih informacij, ki smo jih pridobili v prvem letu tovrstnega izobraževanja, kontinuirano izvajali izobraževanje za ves vodstveni kader v splošnih knjižnicah v triletnih ciklikih.« (Horžen, 2014, str. 18)

o sistematičnem in rednem programu za izobraževanje in usposabljanje na tem področju še toliko bolj upravičeno.

Naš raziskovalni problem smo vezali na specifično situacijo vodenja, in sicer na vodenje za uresničevanje poslanstva. V raziskavi smo ugotovili, da vodje ne sprejemajo popolnoma poslanstva splošne knjižnice, predpostavljamo torej, da bi tudi med zaposlenimi v knjižnici našli delež takšnih, ki poslanstva ne sprejemajo v celoti. Glede na našo ugotovitev o povezavi med bibliotekarskim izpitom ter razmišljanjem in ravnanjem vodij, predpostavljamo, da je stopnja sprejemanja poslanstva med vodji in zaposlenimi kmalu po opravljenem izpitu večja kot nekaj let kasneje. Ne glede na družbene spremembe, spremembe tehnologije ali druge okoliščine, ki so povezana z delovanjem knjižnic, je poslanstvo splošne knjižnice strokovno in družbeno opredeljeno in se ne spreminja. Spreminja se način njegovega uresničevanja in prilagajanja potrebam okolja.

Za kakovostno izvajanje javne službe je nujno permanentno usposabljanje na tem področju. Potreben je tudi reden diskurz in obnavljanje znanja vseh izvajalcev. Pri tem lahko velik delež izobraževanja opravijo ob prebiranju strokovne literature in s tem poskrbijo za lasten razvoj. V slovenskem knjižničarskem prostoru primanjkuje literature na temo vodenja v knjižnicah, s poudarkom na literaturi v slovenskem jeziku. Kljub temu, da ima večina razpisov za delovno mesto direktorja kot pogoj navedeno tudi znanje tujega jezika (različno opredeljeni) in da je del bibliotekarskega izpita tudi preverjanje aktivnega in pasivnega znanja iz enega ali dveh tujih jezikov (odvisno od stopnje izobrazbe), pa iz drugih virov⁸⁵ ugotavljamo, da je predstavitev strokovnih vsebin v tujih jezikih za večino strokovnih delavcev ovira. Tako kot nas teorija o vodenju seznanja z zahtevnostjo tega procesa, pa nas spoznavanje knjižničarstva seznanja tudi s tem, da zahteva poglobljen pogled na knjižnične procese, storitve in sodelavce, s tem pa opredelitev vodenja knjižnice kot strokovno odgovornega dela, ki potrebuje določeno znanje in sposobnosti. S tem želi knjiga spodbuditi morebitne prevode tujih monografij ali priročnikov⁸⁶ za vodenje knjižnic.

⁸⁵ Na spetni strani Zveze bibliotekarskih društev Slovenije lahko preberemo poročilo o izvedbi posvetovanj v letih 2011, 2013 in 2014. Predavanja tujih predavateljev niso bila simultano prevajana, kar je med udeleženci povzročilo nezadovoljstvo.

⁸⁶ Stueart, R. D. in Sullivan, M. (2010). *Developing library leaders: a how-to-do-it manual for coaching, team building, and mentoring library staff*. New York: Neal-Schuman.

Predpostavka, da bo na pomembno razliko pri sprejemanju poslanstva splošne knjižnice pokazala povezava z bibliotekarsko formalno izobrazbo, se ni potrdila. Osnovna strokovna znanja in vedenja dobimo v sklopu formalnega izobraževanja, vsaj naša pričakovanja so tako zastavljena. Glede na ugotovitve naše raziskave predlagamo raziskavo, s katero bi raziskovalci ugotavljali vzroke za nepovezanost, hkrati pa predlagamo morebitno poglobitev vsebin študijskega programa, oziroma predstavljanje študijskih vsebin in veščin na načine, da jih bodo udeleženci izobraževanja prepoznali kot pomembne za določen namen in splošen cilj delovanja knjižnice.

Nosilke programa knjižnične javne službe so knjižnice, osrednje ali osrednje območne. Ta program se uresničuje v krajevnih knjižnicah, postajališčih bibliobusa in premičnih zbirkah in tako v neposrednem stiku z uporabniki opravičuje vanj vložena sredstva in kadrovske vi-re. Letni načrti knjižnic uporabniku ne dajejo odgovora na vprašanje, kako se v celotnem obsegu uresničuje knjižnična javna služba v njemu najbližji krajevni knjižnici, postajališču bibliobusa ali premične zbirke. Prav tako ne dobi odgovora na vprašanje o možnostih razvoja za enako dostopnost storitev. Letna poročila splošnih knjižnic mu v določenem obsegu ponudijo odgovor na vprašanje, kako se je uresničevala knjižnična javna služba v njemu najbližji enoti osrednje knjižnice, pogosto lahko dobi tudi odgovor o neenakosti izvajanja knjižnične javne službe, saj so storitve razpršene in vsi uporabniki do njih ne morejo enakovredno dostopati. V poročilih in programih uporabnik ne najde povezave med knjižnično službo in specifičnimi potrebami okolja, lahko pa najde povezavo s knjižnično javno službo in specifičnimi potrebami posameznih skupin uporabnikov. Prispevek naše raziskave in knjige vidimo v tem, da se bodo knjižničarji, predvsem direktorji splošnih knjižnic, distancirali od predpisanih vzorcev načrtovanja in poročanja o izvedbi knjižnične javne službe, in v ospredje postavili knjižnično javno službo v vsaki krajevni knjižnici, postajališču bibliobusa in postajališču premične zbirke ter opustili prikazovanje skupnih podatkov. Tako bodo tudi sami ne le lažje vodili, ampak tudi lažje in učinkoviteje načrtovali njihov razvoj.

Spletna stran knjižnice je eno od izposojevališč knjižnice, temu primerno prinaša v uresničevanje knjižnične javne službe posebnosti, ki so lastne le temu izposojevališču. Po pregledu spletnih strani splošnih knjižnic ugotavljamo, da so najpogosteje razumljene kot vstopna točka v knjižnico, orodje promocije ali zagovorništva knjižnice. Pri tem so javno predstavljeni dokumenti, ki upravičujejo, pojasnjujejo ali/in dokazujejo

pomembnost knjižnice v lokalnem okolju, vse preveč skriti in težko najdljivi. Z analizo dostopnosti dokumentov na spletnih straneh splošnih knjižnic smo želeli opozoriti na pomen vsebine in strukture spletnih strani. Nedostopnost rezultatov uresničevanja knjižnične javne službe za pretekla leta onemogoča ugotavljanje trendov in spremljanje stanja ter uresničevanja pobud uporabnikov. Na drugi strani pa dostopnost letnih načrtov in poročil prispeva k odločanju za izbiro vodij, zato naj bi bili dostopni vsaj vsi dokumenti iz časa mandatov enega direktorja. Tako bi bil omogočen vpogled v vizijo in cilje, ki jih usmerja posameznik kot vodja knjižnice.

Največji izziv vodenja zaposlenih v splošni knjižnici vidimo v spoštovanju posameznika, njegove individualnosti. Vsak naj ostane na svoji poti in naredi, kar mu je zaupano, na njemu lasten način ter v skladu s postavljenimi pravili, ki so jasna, nedvoumna in služijo le temu, da lahko stvari izpeljemo tako, kot se dogovorimo. Posameznikov prispevek je sposobnost uresnitve zastavljenih ciljev v določenem okolju, pri čemer ga vodita njegova samostojnost in njegova vloga v okolju, torej njegovo poslanstvo. Za posameznika je pripadnost skupnosti, ki jo s svojim prispevkom oblikuje in gradi, izrednega pomena. Vodenje ima pri tem pomembno vlogo, ki jo lahko vodja dobro opravi, ko prizna posamezniku vlogo in njeno težo v skupnih prizadevanjih z ravnanjem, podpiranjem, vključevanjem in povezovanjem, ki izhajajo iz poznavanja posameznika.

Naredimo lahko tudi korak dlje in uzremo podobno povezavo med krajevno knjižnico in osrednjo knjižnico. Splošne knjižnice v Sloveniji so povezane v sistem, ki uresničuje knjižnično javno službo. Pri tem jim je zadana enakost v poslanstvu in individualnost pri uresničevanju. Vsaka krajevna knjižnica naj stopa samostojno v smislu uresničevanja poslanstva na svojo pot in naj na njej tudi ostane. Način uresničevanja poslanstva je odvisen od njene sposobnosti in predstavlja prispevek v njeno okolje, ki je drugačno od okolja druge krajevne knjižnice. Tako kot posamezniki so tudi knjižnice različne med seboj. Že na prvi pogled se razlikujejo po fizičnih elementih (prostor, barve, elementi v prostoru), kaj kmalu pa lahko spoznamo tudi njihovo drugačnost v najpomembnejšem elementu: zbirki knjižničnega gradiva.

Knjižnice imajo v svojem okolju svojo vlogo, torej svoje poslanstvo. Metoda današnjega dne »kopiraj, prilepi« je pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice v konkretnem okolju odmik od njenega bistva in njene vloge v okolju, s tem pa lahko povežemo spoštovanje vrednot, strokovnih

in etičnih smernic, organizacijske kulture in tudi dobrega počutja. Vodja splošne knjižnice naj spozna tako okolje knjižnice in njegove potrebe ter na teh izhodiščih usmerja program knjižnične javne službe, npr. če z analizo okolja ugotovi, da imajo v knjižničnem okolju delež otrok, ki imajo težave pri branju in ali so v okolju disleksiki (mladi ali starejši), pripravi program primeren zanje. Pa pri tem ni bistveno, ali imajo to v kateri drugi knjižnici. Ob tem pa je za vodjo splošne knjižnice pomembno, da spozna tudi potencialne znotraj knjižnice in gradi na tem, da so sodelavci v knjižnici največji zagovorniki knjižnice v javnosti in njena prepoznavna blagovna znamka. Ljudje, ki oblikujejo in izvedejo knjižnični program, so prava blagovna znamka in ne le logotip na dopisnem papirju. Ljudje so obraz knjižnice.

Dobro počutje smo vezali na odnos med uporabnikom, članom knjižnice in knjižničarjem. Dobro počutje in vse, kar smo iz tega izpeljali, torej ustvarjalnost, inovativnost, predanost, zavzetost in doseganje tistega več, kar naredi razliko med pričakovanim in zaželenim, je vezano tudi na odnos med vodjem in zaposlenimi. Na ravni odnosov poteka 80 odstotkov razreševanja problemov med posamezniki, je ugotovitev izpred petdesetih let (Juul, 2014). In za posameznika so pomembni ljudje, ki jih navdihnejo. Voelchert (Juul, 2014) ugotavlja, da je pomanjkanje dobrega vodenja očitno. Izpostavi, da obstajajo ljudje, ki so na vodstvenem položaju, in obstajajo ljudje, ki vodijo. Meni, da imajo vodstveni ljudje položaj, ki jim daje moč in avtoriteto, navdihujejo pa nas tisti, ki znajo voditi. Zanj to pomeni, da se ob takšnem vodji posameznik počuti pristen in ne izgublja občutka zase.

6

Zaključek

Knjižničarstvo sodi med dejavnosti, za katere je država ocenila, da so potrebne za širše dobro in je tako z zakonom predpisala izvajanje knjižnične javne službe. Ta stavek je izhodišče pričujoče knjige, na njem smo gradili povezavo med poslanstvom splošne knjižnice in vodenjem zaposlenih za uresničevanje tega poslanstva. Govori o tem, da sta tako vodenje zaposlenih kot tudi uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic odgovornost direktorja. Namen knjige se je uresničeval z iskanjem odgovora na vprašanje, ali je vodenje zaposlenih v splošni knjižnici usmerjeno v uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Pojma vodenje zaposlenih in poslanstvo splošne knjižnice smo obravnavali v medsebojni odvisnosti, ki jo zahteva proces uresničevanja ciljev delovanja splošne knjižnice. Predstavili smo ju z odzivi knjižničarjev in raziskavami o delovanju knjižnic, preverjali pa smo ju tudi v formalnih dokumentih in strokovnih priporočilih za organizacijo in delovanje knjižnice ter z njimi potrdili veljavnost poslanstva splošne knjižnice. Teorija vodenja organizacij nam je omogočila spoznati dejavnike vodenja zaposlenih, potrebne za raziskavo odnosa vodij do poslanstva knjižnice in značilnih načinov njihovega ravnanja za uresničevanje poslanstva.

Poudarjena vloga vodenja zaposlenih pri uresničevanju poslanstva je v prvem delu knjige povezana z različnimi opredelitvami vodenja, v ospredje pa so postavljeni slogi vodenja, motiviranje zaposlenih, kakovost vodenja, kontrolna teorija in organizacijska kultura za vzpostavitev vrednot in zaupanja. Spoznali smo, da vodenje ni zgolj oblika vedenja ali slog ravnanja, temveč ga moramo razumeti širše, kot »balansiranje med notranjimi motivi, posameznikovimi vrednotami, dejavniki okolja (željami lastnikov) in zaposlenimi«, pravi Boštjančič (2007, str. 174).

To nas je vodilo tudi pri načrtovanju raziskovanja. V izhodišču smo predvidevali proučitev sodelovanje z različnimi generacijami knjižničarjev pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Ni nas zanimalo horizontalno medgeneracijsko sodelovanje, osredotočili smo se na vertikalno, kar pomeni, da nas niso zanimala razmerja med direktorji različnih generacij, temveč sodelovanje med nivoji vodij različnih generacij znotraj ene knjižnice. Domnevali smo, da nove generacije med zaposlene prinašajo poleg novega znanja tudi drugačne izkušnje in poglede, ki zmorejo okrepiti vezi med direktorjem in vodji organizacijskih enot za uresničevanje poslanstva, vsaj pri uporabi tehnologije za dostopnost in uporabo informacij. To vprašanje je ostalo v okviru naše knjige neodgovorjeno, saj je bil vzorec premajhen. Zato smo se omejili na preučevanje ravnanja direktorja knjižnice pri izvajanju knjižničnega programa, dostopnost tega programa v lokalnem okolju, na ugotavljanje povezave med direktorjem knjižnice in vodjem krajevne knjižnice, kakršna je razvidna v javno dostopnih dokumentih, ter na direktorjeva stališča o enaki dostopnosti knjižnične dejavnosti, ki vključuje tudi delo krajevnih knjižnic. Slednje smo spoznali preko osebnih stališč vodij v anonimnem anketnem vprašalniku.

V središče knjige smo postavili sprejemanje poslanstva splošne knjižnice, ki ga obravnavamo kot prispevek splošne knjižnice pri informiranju, izobraževanju, kulturi in opismenjevanju občanov. Ugotovili smo, da v celotnem reprezentativnem vzorcu poslanstvo popolnoma sprejema četrtnina anketirancev, to pomeni, da se popolnoma strinjajo s štirimi izpostavljenimi učinki poslanstva: poslanstvo knjižnice prispeva k razvoju skupnosti (prvi učinek), uresničevanje poslanstva knjižnice v okolju spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje prebivalcev (drugi učinek), vizija knjižnice mora biti usklajena s poslanstvom knjižnice (tretji učinek), ter poslanstvo knjižnice je temeljno vodilo ravnanja vodje (četrti učinek).

Sprejemanje poslanstva smo povezali z vodenjem zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Pričakovali smo, da bodo v vzorcu

tistih, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, vodje osrednjih območnih knjižnic in vodje, ki imajo zaključeno formalno izobrazbo bibliotekarske smeri. Naše pričakovanje se ni uresničilo, saj je vzorec vodij, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, raznolik tako glede vodstvenih in strokovnih izkušenj kot glede stopnje izobrazbe, smeri izobrazbe in velikosti knjižnice, ki jo trenutno vodijo ti anketiranci. Ugotovili pa smo, da je tisti element okolja, ki je skupen vsem desetim vodjem, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, opravljen bibliotekarski izpit.

Sprejemanje poslanstva pomeni prevzemanje odgovornosti, upoštevanje strokovnosti in spoštovanje etičnosti, saj na tem temelji uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. Le slaba četrtnina anketiranih vodji splošnih knjižnic se popolnoma strinja s tem, da je za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice odgovoren direktor. Knjižnična javna služba temelji na strokovnosti, spoštovanje strokovnosti pa je temelj za učinkovito in uspešno uresničevanje poslanstva. V raziskavi smo ugotovili, da strokovno bibliotekarsko znanje kot učinkovito pomoč pri vodenju popolnoma sprejema 38,64 odstotka vodij.

Odgovornost do uresničevanja poslanstva splošne knjižnice pomeni tudi spoštovanje etičnih norm. Visoke etične vrednote kot zahtevo in zavezo za vodenje zaposlenih v splošni knjižnici sprejema s popolnim strinjanjem 34,09 odstotka anketiranih vodij. Ti z uresničevanjem vrednostnega sistema splošne knjižnice pri vodenju zaposlenih prispevajo k uresničevanju poslanstva knjižnic, in sicer na ravni enake kakovostne dostopnosti knjižnične dejavnosti za vse prebivalce.

Ugotovili smo statistično značilno povezavo med popolnim sprejemanjem poslanstva in enim od elementov uresničevanja poslanstva, in sicer strokovnostjo, ki jo predstavlja bibliotekarski izpit. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, se nadpovprečno strinjajo s pomenom strokovnega bibliotekarskega znanja. Statistično povezanost smo ugotovili tudi med popolnim sprejemanjem poslanstva in enakostjo zagotavljanja knjižnične dejavnosti. Vodje, ki popolnoma sprejemajo poslanstvo splošne knjižnice, se nadpovprečno strinjajo, da imajo občani, ne glede na kraj bivanja, pravico do dostopnosti vseh knjižničnih storitev. Enak rezultat izstopa tudi pri drugem elementu strinjanja: enakost dostopnosti knjižnične dejavnosti, ki se uresničuje z raznovrstnostjo, kakovostjo, uporabnostjo, veljavnostjo in dostopnostjo knjižničnega gradiva in storitev.

Povprečni rezultati, ki smo jih pridobili na osnovi pogleda vodij na vsebino poslanstva, potrjujejo, da je vodenje zaposlenih usmerjeno v uresničevanje poslanstva, a ne dosega pričakovane ravni strinjanja. Dobljeni rezultati so osvetlili rezultate analize preverjanja javnih dokumentov, ki jih vodje knjižnic objavijo na spletnih straneh knjižnic. S temi dokumenti vodje predstavljajo javnosti poslanstvo splošne knjižnice v konkretnem okolju. Dokumenti, v primeru naše raziskave letna poročila in letni načrti, ne izražajo jasno namena in ciljev splošnega poslanstva v konkretnem okolju.

Naše pričakovanje o popolnem strinjanju s temeljnimi elementi vodenja zaposlenih v splošnih knjižnicah se ni potrdilo, tudi zato ne, ker je to ideal, ki ga v okoliščinah znanih in neznanih dejavnikov ne moremo uresničiti. Lahko pa stremimo k temu. Tudi v naši raziskavi smo opozorili na dejavnike, ki zmorejo prispevati k uresničevanju poslanstva splošnih knjižnic z vodenjem zaposlenih, kot so npr. vzpostavitev smisla dela, vzpostavitev vrednot in zaupanja, načela vodenja kakovosti, načini ravnanja vodje, ki so osredotočeni na osebni nagovor, osebna rast in motivacija sodelavcev. Upoštevanje teh dejavnikov je močan element učinkovitega spodbujanja zaposlenih, tudi vodij na različnih organizacijskih nivojih, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti uresničevanja programa knjižnične javne službe posamezne knjižnice.

Stališča vodij knjižnic in njihova ravnanja, ki jih izkazuje naša raziskava, so lahko na začetkih raziskovanja vodenja (naše raziskovanje gotovo ni zadnje) močna spodbuda za razvijanje vodenja, ki, kakor ugotavljajo knjižničarji sami, terja več znanja in drugačnih formalnih spodbud. Čeprav so rezultati osebni pogledi vodij, zmorejo prispevati k njihovemu učinkovitejšemu ravnanju. Posameznega vodjo soočajo z drugačnimi pogledi ostalih vodij, s katerimi je močno povezan v strokovnem društvu, odgovornem za strokovno delovanje in razvoj knjižnic. Tehten pogled na dejavnike vodenja zmora sprožiti večje učinke njihovega prispevka, pa naj si bo formalni, teoretični ali raziskovalni.

Novljan (2011) v raziskavi nabavne politike splošnih knjižnic ugotavlja, da izstopajoče poudarjajo elemente poslanstva splošne knjižnice (informiranje, znanje, kultura). Popolno poudarjajo te elemente tudi mednarodni manifest o splošnih knjižnicah, nacionalni standardi za splošne knjižnice in strategija razvoja Slovenije 2007–2013, drugi dokumenti pa delno ali pa posredno. Tudi to bi bil lahko vzrok za nepopolno strinjanje, morda vsaj pri tistih, ki trdijo, da so jim taki dokumenti v

pomoč pri vodenju. Različnost pogledov vodij na poslanstvo splošne knjižnice izkazujejo tudi prispevki o nabavni politiki (Rampih, 2010; Novljan, 2011) in o razvoju krajevnih knjižnic (Vodeb, 2011; Novljan, 2013; Kodrič-Dačić, 2014).

Kaj je anketirance naše raziskave navedlo k nižjemu vrednotenju stališč, trditev znotraj poslanstva, v naši raziskavi nismo ugotavljali. Na tej točki puščamo možnost nadaljnjega raziskovanja. Ugotovitve odražajo osebna stališča vodij, njihova mnenja in načine ravnanja brez iskanja vzrokov, zakaj so rezultati takšni, kot so. Imeli so pomisleke pri popolnem strinjanju. Tako je izbralo poslanstvo za temeljno vodilo svojega delovanja 43,18 odstotka anketiranih, vizijo za razvoj knjižnice po njem uravnava 68,18 odstotka vprašanih, poslanstvo kot učinkovit dejavnik razvoja skupnosti popolnoma sprejema 47,73 odstotka vprašanih, da zmore uresničevanje poslanstva prispevati k spreminjanju informiranosti, učenju, kulturi in druženju ljudi, pa meni 40,91 odstotka vodij.

Povprečna vrednost sprejemanja poslanstva je 4,32. Razliko do pričakovane popolne vrednosti lahko iščemo v vrsti dejavnikov, na katere smo opozorili že v uvodnih poglavjih. Na eni strani so zakonska določila, na drugi strokovna priporočila, vmes pa posežejo osebne lastnosti in družbene okoliščine. V sklopu te raziskave ne moremo dati pojasnil, zakaj in kje so razlogi, da se anketiranci niso popolnoma strinjali s podanimi trditvami. Predvidevamo lahko, da bi se stanje morda spremenilo z drugačnimi zakonodajnimi predpisi o pogojih za zasedbo vodilnih delovnih mest, s spremembami na področju izobraževanja ter usklajenostjo razumevanja koncepta javne službe. Poslanstvo splošne knjižnice se ni spremenilo, spremenil se je način njegovega uresničevanja.

V raziskavi smo želeli ugotoviti tudi vpliv formalnega izobraževanja s področja bibliotekarstva. Rezultati raziskave ne potrjujejo povezanosti med formalno izobrazbo bibliotekarske smeri in popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice. Zaradi uporabljene metodologije lahko v pričujoči knjigi govorimo le o povezanosti formalne izobrazbe s področja bibliotekarstva s popolnim sprejemanjem poslanstva splošnih knjižnic. V vzorcu vodij popolnega sprejemanja poslanstva splošne knjižnice prevladujejo tisti, ki so strokovno znanje potrdili le z nacionalno strokovno verifikacijo, torej bibliotekarskim izpitom, medtem ko je bil delež tistih s formalno bibliotekarsko izobrazbo majhen, imata jo le dva od desetih vodij v vzorcu.

Med popolnim sprejemanjem poslanstva in načini ravnanja vodij v procesu vodenja zaposlenih prav tako nismo odkrili povezave. Vodje občasno osebno nagovarjajo zaposlene, sicer pa jim omogočajo osebni razvoj ter vseživljenjsko izobraževanje, za statistično značilno pa se je izkazala le povezanost popolnega sprejemanja poslanstva z motivacijskim elementom javne pohvale.

Čeprav ni statistično značilno potrjen motiv za opravljanje nalog vodenja, pa v celotnem vzorcu z najvišjim strinjanjem med vprašanimi izstopajo dosežki knjižnice. Glede na predstavljena teoretična izhodišča prvega dela knjige predpostavljamo, da dosežki niso nujno povezani s kakovostnim uresničevanjem poslanstva. Za odgovor na vprašanje, kakšni dosežki jih motivirajo, bo potrebna dodatna raziskava. Statistično značilno potrjen motiv za opravljanje nalog vodenja splošne knjižnice pa je v vzorcu vodij s popolnim sprejemanjem poslanstva vezan na dobre sodelavce.

Rezultati Boštjančič (2007) kažejo na močan odnos med vodjevim vedenjem in njegovim slogom vodenja ter zadovoljstvom, motivacijo, učinkovitostjo in pripadnostjo podrejenih. V naši raziskavi te povezanosti nismo ugotavljali, a dopuščamo, da je takšna povezava možna tudi v okolju splošne knjižnice, kar pomeni, da vodje splošnih knjižnic s svojim vedenjem in slogom vodenja lahko vodijo zaposlene pri uresničevanju poslanstva splošne knjižnice. Pomen vodjevega vedenja izpostavlja tudi raziskava, ki jo je v slovenskem prostoru predstavil Gruban (2002). Rezultati te mednarodne raziskave so pokazali, da uspešnejši in učinkovitejši vodje bolj usmerjajo sodelavce. V naši raziskavi smo ugotovili, da se z usmerjanjem sodelavcev *pogosto* ukvarja 23 anketirancev oziroma 52,27 odstotka anketiranih. Gruban (2002) navaja, da uspešni vodje izražajo jasne vrednote (vodje slovenskih splošnih knjižnic o vrednotah ne govorijo radi), da svojo vlogo voditelja povezujejo z dejanji in na takšen način izražajo vizijo, vrednote in osebne razlike, ter priznavajo in pojasnjujejo pomanjkljivosti. Slednjega načina ravnanja v naši raziskavi nismo ugotavljali.

Ugotovimo lahko, da se naši rezultati povezujejo z rezultati danske raziskave, kjer sta raziskovalca Johannsen in Pors (2005) ugotovila, da so vodje danskih knjižnic naklonjeni vodenju, ki temelji na etičnih vrednotah. Etične vrednote so torej pomemben element vodenja v različnih okoljih, naša raziskava pa ni potrdila naših pričakovanj o popolnem strinjanju s prisotnostjo visokih etičnih vrednot pri vodenju sodelavcev v splošnih

knjižnicah. Pri uspehu knjižnice je ključna vloga vodje in njegov slog vodenja, ugotavljata Mullins in Linehan (2005), izpostavita pa problematiko vodenja: vodje dvomijo v vodstvene sposobnosti, prepričani pa so v strokovno znanje. V naši raziskavi tega nismo ugotavljali, a bi delno prevzemanje odgovornosti za uresničevanje poslanstva knjižnice pri naših vodjih lahko domnevno povezali tudi z nezaupanjem v vodstvene sposobnosti v poglobljeni raziskavi. Oviro za avtonomno vodenje vodje slovenskih splošnih knjižnic vidijo v formalnih okvirih, kljub temu da v raziskavi ugotavljamo, da jim formalni okviri nudijo več pomoči kot pa ovir pri vodenju. Slog vodenja se je pri nas izkristaliziral kot preplet različnih elementov posameznih slogov, prevladuje pa usmerjenost k dosežkom knjižnice. Za dodatno raziskovanje bi bilo zanimivo poglobljeno ugotavljanje povezave med delnim sprejemanjem odgovornosti vodje za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice in motivom za vodenje, ki smo ga imenovali dosežki pri uresničevanju poslanstva. V naši raziskavi smo ugotovili, da obstaja zmerna povezanost.

Vodje, ki se strokovno izobražujejo tako na področju vodenja kot v knjižničarski dejavnosti, imajo več možnosti, da s svojim vodenjem zaposlene maksimalno usmerijo v uresničevanje poslanstva splošne knjižnice. V ospredje pri doseganju tega cilja, torej vodenje zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, postavljamo avtentično vodenje, ki ga razumemo kot nadgradnjo transformacijskega vodenja. Tako kot velja v gospodarstvu, kar ugotavlja Boštjančič (2007), smo tudi mi ugotovili, da vodje ne uporabljajo le enega sloga vodenja.

Čeprav tega v raziskavi nismo ugotavljali, predvidevamo, da vodje pri vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah in povprečju ne izhajajo iz posameznika, ampak iz celote. Vidijo skupino zaposlenih, ne pa posameznikov, kjer vsak zahteva poseben pristop in drugačen slog vodenja. Pomanjkljivost naše raziskave vidimo prav v tem, da ne moremo odgovoriti na vprašanje, ali vodje zavestno razmišljajo, kakšen slog vodenja bodo uporabili pri posamezniku v njihovem kolektivu, saj tega nismo raziskovali. Delno lahko odgovor na to vprašanje sklepamo iz načina ravnanja, vendar je ta opisan glede na značilnosti določenega sloga vodenja in ne kot odgovor na omenjeno vprašanje. Interese posameznika *vedno* postavi pred svoje interese 11 anketirancev, kar pomeni 25 odstotkov. *Vedno* so osebne potrebe sodelavcev pomembne za 14 anketirancev oziroma 31,82 odstotka. Dva opisana načina ravnanja, ki sta značilna za transformacijski slog vodenja, lahko povežemo s prilagajanjem sloga vodenja posamezniku, vendar posredno, kar pa ne daje gotovosti.

Ugotovitve raziskave stališč, načinov ravnanj in slogov vodenja ter ugotavljanja motivov vodij za vodenje lahko posplošimo na celotno populacijo z določenimi omejitvami, ob tem pa ocenjujemo, da se rezultati bistveno ne bi spremenili, če bi v anketi sodelovalo vseh 58 direktorjev splošnih knjižnic. Zagotovo bi bila interpretacija dobljenih rezultatov lažja, če bi zajeli celotno populacijo.

Rezultati raziskave potrjujejo, da je vodenje zaposlenih usmerjeno v uresničevanje poslanstva, a ne v meri popolnega sprejemanja odgovornosti, kakršno izkazujejo formalni dokumenti in strokovna priporočila za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic. Vodenje splošnih knjižnic je zahtevno zaradi poslanstva in uveljavljanja demokratične kakovostne dostopnosti knjižnične dejavnosti. Zahteva dobro poznavanje konkretnih okolij in prilagajanje splošno sprejetega poslanstva posebnostim okolja, ne da bi se kratila pravica posameznika do proste izbire in uporabe kakovostnih virov za informiranje, učenje, druženje in kulturo. Ugotavljamo, da prav zato niso priporočljivi neposredni, nepreverjeni prenosi ravnanj iz drugih okolij, priporočamo pa dobro znanje knjižničarstva in vodenja ter njuno povezovanje z drugimi strokovnimi področji, ki lahko prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu delu zaposlenih.

Načela vodenja kakovosti, ki jih v slovenskem knjižničnem prostoru v praksi uresničujejo tri splošne knjižnice, so vključena v smernice, ki jih pri svojem vodenju upoštevajo vodje slovenskih splošnih knjižnic. Do te ugotovitve smo prišli na osnovi rezultatov stališč in načinov ravnanja vodij. Nismo pa ugotavljali, ali načela vodenja kakovosti vključujejo v vodenje zavedno ali nezavedno oziroma ali o uporabi teh smernic in s tem načel vodenja kakovosti razmišljajo in jih uporabljajo premišljeno, sistematično in namensko, ali pa je njihova uporaba naključna.

Vodenje zaposlenih v splošni knjižnici je odgovorna in zahtevna naloga. Povezano je z visokimi etičnimi načeli, ki jih je za strokovne delavce v knjižničarstvu postavila prav knjižničarska stroka, in vrednotami, osebnimi in organizacijskimi, ki so povezovalni element med vodjo in zaposlenimi. Vodje splošnih knjižnic v večini (22 anketirancev) *pogosto* govorijo o vrednotah, ki so zanje pomembne. Malo večji (24 anketirancev) je delež tistih vodij, ki *pogosto* govorijo o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju. Večjo razliko smo ugotovili pri frekvenci ravnanja, ki smo jo opredelili kot *vedno*. O osebnih vrednotah *vedno* govorijo le 4 anketiranci, medtem ko o vrednotah, ki so pomembne v delovnem okolju, *vedno* govori 17 anketirancev. Osebne ali organizacijske vrednote so del

realnosti delovnega okolja splošne knjižnice, pogovor o njih pa premalo uporabljena možnost transformacijskega sloga vodenja, s katerim vodja lahko nagovori posameznika za njegov prispevek pri uresničevanju poslanstva. Podobno ugotavljamo tudi pri etičnih normah. Vodje v večini visoke etične norme sprejemajo 70-odstotno. Ugotovili smo, da je vodenje splošnih knjižnic še vedno administrativno pogojeno, vodje so mnenja, da jih formalna določila ovirajo pri avtonomnem vodenju, v raziskavi pa smo ugotovili, da pri oblikovanju programa knjižnične javne službe v določenem okolju še vedno bolj sledijo predpisom kot ugotovljenim potrebam, željam in pričakovanjem okolja.

Zakaj menimo, da je sprejemanje poslanstva tako pomembno? »Poslanstvo je dejansko zaveza, ki jo knjižnica sporoča tako zaposlenim kot njenim uporabnikom. Zaposlene usmerja pri njihovem delovanju. Uporabnikom sporoča, kakšne koristi bodo imeli od uporabe knjižničnih storitev«, pravi Tatjana Žagar (2011, str. 27) in mi z njo.

Viri

Citirani viri

A library's board's practical guide to finding the right library director. (2009). Chicago: ALA Editions.

Ambrožič, M. (1997). Knjižnična statistika. *Knjižnica*, 41(4), 5–31.

Ambrožič, M. (2000a). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice. I. del. *Knjižnica*, 44(3), 101–135.

Ambrožič, M. (2000b). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice. II. del. *Knjižnica*, 44(4), 65–98.

Ambrožič, M. (2003). Kakovost: podoba knjižnice v očeh uporabnikov. V J. Ferlež in D. Legat (ur.), *Podobe knjižnic: zbornik mednarodnega posvetovanja ob stoletnici Univerzitetne knjižnice Maribor* (str. 33–57). Maribor: Univerzitetna knjižnica.

Ambrožič, M. (2005). Sodobne potrebe in izzivi v izobraževanju knjižničarjev. V M. Ambrožič (ur.), *Informacijski viri in storitve knjižnic v elektronskem okolju: zbornik referatov* (str. 227–248). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Ambrožič, M. (2012). Preobrazba visokošolskih knjižnic za učinkovito podporo spremenjenim matičnim okoljem. *Knjižnica*, 56(4), 57–93.

Ambrožič, M. in Badovinac, B. (2009). Knjižnice – dodana vrednost za uporabnike in okolje. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarji in knjižnice: dodana vrednost okolju: zbornik referatov* (str. 11–42). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za Nacionalni program za kulturo 2012–2015. (2011). Ljubljana: Ministrstvo za kulturo. Pridobljeno 9. 7. 2011 s spletne strani: http://www.lenartkucic.net/wp-content/uploads/2011/05/Analiza_stanja_na_podrocju_kulture_s_predlogi_prednostnih_ciljev-marec_2011_popravljeno28032011.pdf

Arnold, J., Nickel, L. T. in Williams, L. (2008). Creating the next generation of library leaders. *New library world*, 109(9–10), 444–456.

Bagon, J., Cirman, A., Hajtnik, T., Ivačić, A., Kamnar, H., Kociper, M., ... Zore Tavčar, U. (2006). *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.

Berlogar, J. (2001). Etika preživetja: teoretski disput ali tehnologija sobivanja?. *Teorija in praksa*, 38(3), 468–483.

Berlot, T. (2005). *Pomen samopodobe pri učinkovitem vodenju zaposlenih v knjižnici*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Bešter, T. (2014). Etika v knjižnici 2.014: tematizacija etike v sodobni knjižnici. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Skupaj smo močnejši: povezovanje, sodelovanje in etično delovanje: povzetki prispevkov* (str. 24–27). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. Pridobljeno 11. 11. 2014 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/?q=node5/posvetovanje-sekcij-skupaj-smo-mocnejsi-program>

Bibliotekarski terminološki slovar. (2009). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

BibSiSt Online. (2014). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 12. 2. 2014 s spletne strani: <http://bibsist.nuk.uni-lj.si/statistika/index.php>

Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Božič, M. (2013). Pregled trendov zaposlovanja diplomantov bibliotekarstva v Sloveniji, v obdobju 2000–2012. *Knjižnica*, 57(4), 33–46.

Bralna kultura in nakupovanje knjig v Republiki Sloveniji (KiB V). (2014). Ljubljana: Ministrstvo za kulturo. Pridobljeno 5. 8. 2014 s spletne strani: <http://www.mk.gov.si>

Branko, B. (2013). Dileme voditeljstva. *HRM*, 11(55), 62.

Brečko, D. (2007). Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru: vodja ima neprecenljivo vlogo pri osebnem razvoju zaposlenega. *HRM*, 5(20), 40–44.

Breznik, M., Novljan, S., Jug, J. in Milohnič, A. (2005). *Knjižna kultura*. Ljubljana: UMco.

Cerar, M. (2011). *Učēca se organizacija in avtentično vodenje: pregled teorije na temo učēca se organizacija in avtentično vodenje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Cerar, M. (2013). Etika, zaupanje in upanje. *HRM*, 11(54), 63.

Cerar, M. (2013). Etika. Del 3, Poklicna etika in odgovornost. *HRM*, 11(56), 61.

Certifikat Družini prijazno podjetje. (2010). Ljubljana: Ekvilib Inštitut. Pridobljeno 10. 3. 2013 s spletne strani: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu>

Češnovar, N. (1990). Knjižničarji moramo postati bolj kreativni in bolj prilagodljivi. *Knjižnica*, 34(3), 169–173.

Češnovar, N. (1996). Uporabniki potrebujejo relevantne fonde. *Knjižnica*, 40(3–4), 277–291.

- Čurin Radovič, S. (2009). Etika in organizacijska kultura v sodobni javni upravi: sodobni čas prinaša tudi priložnosti za družbene spremembe. *HRM*, 7(27), 24–27.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dolgan-Petrič, M. (2005). Razvoj kariere in kadrovski management v knjižnicah. V M. Ambrožič (ur.), *Informacijski viri in storitve knjižnic v elektronskem okolju: zbornik referatov* (str. 249–264). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Dolgan-Petrič, M. (2006). Dostopnost knjižničnih storitev osebam z disleksijo. V *Otroci in mladostniki s specifičnimi učnimi težavami – spodbujanje, podpiranje in učinkovita pomoč: zbornik prispevkov* (str. 68–73). Ljubljana: Društvo Bravo.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2002). *Management challenges in the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Duhigg, C. (2015). *Moč navade: zakaj počnemo, kar počnemo, in kako lahko to spremenimo*. Ljubljana: UMco.
- Etični kodeks slovenskih knjižničarjev. (1995). *Knjižničarske novice*, 5(12), 31–32.
- Fras Popović, S. (2007). *Standard Sistemi vodenja kakovosti in njegovo uvajanje v splošno knjižnico*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Fras Popović, S. (2008). Knjižničar v novem plačnem sistemu javnih uslužbencev. *Knjižnica*, 52(2–3), 115–133.
- Fras Popović, S. (2011). Branje za plažo – poletni izzivi ob spremembah zakonodaje. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 277–294). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Fras Popović, S. (2013). Nekoč največja, nekoč brezplačna: razmišljanja ob spremembah v programskih usmeritvah Mariborske knjižnice. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika: 2003-2013-2023: zbornik referatov* (str. 193–230). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Fras, S. (1999). Odnosi z javnostmi: organiziran pristop k oblikovanju identitete splošne knjižnice. *Knjižnica*, 43(4), 41–58.
- Gazvoda, J. (1997). Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici. *Knjižnica*, 41(2–3), 57–74.
- Gazvoda, J. (1998a). Analiza izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v slovenskem knjižničnem sistemu. *Knjižnica*, 42(4), 73–103.
- Gazvoda, J. (1998b). *Izobraževanje in kadrovanje za informacijske poklice v knjižnicah glede na nove informacijske tehnologije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gazvoda, J. (2011). Deset let Zakona o knjižničarstvu: desetletje priložnosti za splošne knjižnice. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za*

dialog in znanje: zbornik referatov (str. 197–213). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje: nam s prepletanjem kontrolne teorije Williama Glasserja in z modrostjo E. Edwardsa Deminga razlaga, kaj je kakovost in kako jo vodje dosegajo*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

Godina, V. V. (2013, 2. november). To je radikalna družbena sprememba: dr. Vesna V. Godina, antropologinja. *Večer. V soboto*, 5, str. 2–5.

Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Goleman, D. (2010). *Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Gornik-Baraga, T. (2006). *Medosebni odnosi in vodenje v knjižnici*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Gradišar, V. in Češnovar, N. (1997). Kaj motivira knjižničarje zaposlene v javnih zavodih. *Knjižnica*, 41(2–3), 75–88.

Gruban, B. (2002). *In dober vodja je ...: raziskava London Business School* [blog zapis]. Kranj: Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. Pridobljeno 4. 6. 2013 s spletne strani: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010303.doc>

Gruban, B. (2003). HRM: »človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami?: (nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM*, 1(1), 8–13.

Gruban, B. (2007). *Virtualni ali začarani krog vodenja?: kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa* [blog zapis]. Ljubljana: Dialogos. Pridobljeno 4. 6. 2013 s spletne strani: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krog-vodenja>

Gruban, B. (2010). Profesionalizacija managerskega poklica: Hipokratova prisega tudi za managerje?. *HRM*, 8(35), 6–8.

Gruban, B. (2013). Zavzetost zaposlenih in upravljanje organizacijske kulture. *Ekonomski demokracija*, 17(2), 6–9.

Hainz, D. in Kernel, I. (1996). Knjižnica Otona Župančiča in njeni uporabniki. *Knjižnica*, 40(3–4), str. 261–276.

Hajrulahovič, A. (2011). *Vodstvene sposobnosti knjižničnih vodij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Hari, I. (2014). Motivacija zaposlenih in modeli nagrajevanja. *Delodajalska praksa*, 1(1), 25–28.

Heider, J. (1998). *Tao vodenja: veščine vodenja za današnji čas*. Ljubljana: Alpha Center.

Horvat, T. (2010). *Slog vodenja in čustvena inteligenca*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Horžen, V. (2014). Izobraževanje vodstvenega kadra v splošnih knjižnicah. *Knjižničarske novice*, 24(7–8), 17–18.

Hribar, N. (2013). *Vpliv etike managerjev na splošno poslovno etiko podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: IBS, Mednarodna poslovna šola Ljubljana.

IFLA Code of ethics for librarians and other information workers. (2012). Hague: IFLA. Pridobljeno 2. 4. 2013 s spletne strani: <http://www.ifla.org/news/ifla-code-of-ethics-for-librarians-and-other-information-workers-full-version>

Izzivi sodobnih tehnologij: konkurenčna prednost knjižničnih storitev: zbornik referatov. (2012). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Javnomnenjska raziskava med člani, uporabniki in neuporabniki slovenskih splošnih knjižnic: poročilo. (2011). Maribor: Interstat. Pridobljeno 6. 8. 2013 s spletne strani: <http://zdruzenje-knjiznic.si/media/website/javnomnenjska-raziskava-med-clani-uporabniki-in-neuporabniki-splosnih-knjiznic-v-sloveniji/ZDRU%C5%BDENJE-SPLO%C5%A0NIH-KNJI%C5%BDNIC-poro%C4%8Dilo-raziskave-29-09-2011.pdf>

Johannsen, C. G. in Pors, N. O. (2005). Between new public management and ethics: library management under cross-pressure. V C. G. Johannsen in L. Kajberg (ur.), *New frontiers in public library research* (str. 111–125). Lanham: Scarecrow.

Jordan, P. in Lloyd, C. (2002). *Staff management in library and information work*. Aldershot: Ashgate.

Juul, J. (2014). Šolski infarkt: kaj lahko storimo, da bo šlo otrokom, staršem in učiteljem bolje. Celovec: Mohorjeva založba.

Kamenik, I. (1972). Profil in lik knjižničnega delavca. *Knjižnica*, 16(1–4), 9–22.

Kern, A. N. (2014). Uporaba Glasserjeve teorije izbire v vsakdanjem življenju [video]. V *Videolectures.net*. Pridobljeno 28. 10. 2014 s spletne strani: http://videolectures.net/pozitivnapsihologija_kern_teorija_izbire

Knjižnično informacijsko znanje. Posodobitve pouka v gimnazijski praksi. (2010). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Kobal Grum, D. (2004). Pomen samopodobe bibliotekarja v komunikacijskem procesu. *Knjižnica*, 48(3), 95–105.

Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. (2011). Ljubljana: Uradniški svet. Pridobljeno 11. 7. 2013 s spletne strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/SOUS/drugo/kodeks_etike_ju.pdf

Kodeks etike Združenja Manager. (2010). Ljubljana: Združenje Manager. Pridobljeno 11. 7. 2013 s spletne strani: http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/37_5a1f8266bb855/stat/Kodeks%20etike%20Zdru%C5%BEenja%20Manager_2010.pdf

Kodeks ravnanja javnih uslužbencev. (2001). *Uradni list RS*, št. 8.

Kodrič-Dačić, E. (2004). Statistična merjenja dejavnosti knjižnic: usklajevanje praktičnih potreb s standardi. *Knjižnica*, 48(3), 157–172.

Kodrič-Dačić, E. (2009). Bibliografski zapis: največji skupni imenovalec?. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarji in knjižnice: dodana vrednost okolju: zbornik referatov* (str. 129–142). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Kodrič-Dačić, E. (2014). Merjenje, spremljanje in ugotavljanje uspešnosti slovenskih knjižnic: BibSist in e-Razvid. *Knjižnica*, 58(3), 59–76.

Korošec, I. (2008). *Javna uprava kot učeča se organizacija – realnost ali utopija*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kovač, D. (2006). Naravni talenti v ljudeh – kako jih prepozn(va)ti: ni hierarhije – vse je pomembno. *HRM*, 4(13), 8–13.

Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Kovář, B. (2000). Predstavimo se javnosti: splet orodij tržnega komuniciranja v splošni knjižnici. *Knjižnica*, 44(3), 67–86.

Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.

Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.

Kramar, R. (2010). *Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih: študija primera*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Križman, V. in Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene?. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.

Likar, T. (2000). Motivacija in knjižnični menedžment. *Knjižnica*, 44(1–2), 7–23.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Maher, I. (1995). Dostopnost knjižnic za telesno prizadete osebe v Sloveniji. *Knjižnica*, 39(1–2), 137–143.

Malek, N., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 7. 7. 2014 s spletne strani: http://impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Malek_Skafar_Vorina.pdf

Manifest ZBDS o razvoju slovenskih knjižnic in knjižničarstva. (2004). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. Pridobljeno 1. 5. 2014 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/?q=node3/30>

Marinko, I. (1998). Izobraževanje bibliotekarjev v Sloveniji. *Knjižnica*, 42(4), 43–71.

Mayer, J. (2004). Etična načela vodenja. V J. Kovač, J. Mayer in M. Jesenko (ur.), *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* (str. 135–140). Kranj: Moderna organizacija.

Merčun, T. in Žumer, M. (2009). Smo konkurenti Googlu? Smo konkurenčni Googlu?. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarji in knjižnice: dodana vrednost*

okolju: zbornik referatov (str. 143–154). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Mikuletič, N. (2000). *Poklicna motivacija šolskih knjižničarjev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Model odličnosti EFQM. (2013). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Pridobljeno 12. 12. 2013 s spletne strani: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/model_odCertifikat Družini prijazno podjetje, 2010licnosti_efqm

Montessori, M. (2006). *Srkajoči um*. Ljubljana: Uršulinski zavod za vzgojo, izobraževanje in kulturo.

Montessori, M. (2009). *Skrivnost otroštva*. Ljubljana: Uršulinski zavod za vzgojo, izobraževanje in kulturo.

Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.

Mullins, J. in Linehan, M. (2005). The central role of leaders in public libraries. *Library managment*, 26(6–7), 386–396.

Nacionalna strategija za razvoj pismenosti. (2006). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Pridobljeno 1. 5. 2014 s spletne strani: http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/urad_za_razvoj_izobrazevanja/projekti/pismenost/

Nacionalni program za kulturo 2014–2017: pot do novega modela kulturne politike. (2013). Ljubljana: Ministrstvo za kulturo. Pridobljeno 1. 5. 2014 s spletne strani: <http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/novice/NET.NPK.pdf>

Nastran Ule, M. (2013). Spreminjanje vrednot v sodobnih življenjskih potekih. V A. Bjelčevič (ur.), *Etika v slovenskem jeziku, literaturi in kulturi: zbornik predavanj* (str. 89–96). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Novak, R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Novljan, S. (1991a). Pokažimo se kot sodelujoči družabniki. *Knjižnica*, 35(2–3), 47–58.

Novljan, S. (1991b). Turist v knjižnici. *Knjižnica*, 35(4), 11–17.

Novljan, S. (1997a). Profesionalizacija, pogoj za uspeh. *Knjižnica*, 41(2–3), 45–56.

Novljan, S. (1997b). Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. *Knjižnica*, 41(1), 7–18.

Novljan, S. (1998a). Knjižnice za splošno dostopnost kulturnih dobrin. *Knjižnica*, 42(1), 23–44.

Novljan, S. (1998b). Sodobna mladinska knjižnica. *Otrok in knjiga*, 25(46), 45–51.

Novljan, S. (1999). Splošnoizobraževalne knjižnice v mreži z matično službo ali brez nje?. *Knjižnica*, 43(1), 5–22.

- Novljan, S. (2000). Načrtujemo knjižnico. *Knjižnica*, 44(1–2), 35–56.
- Novljan, S. (2001). Drugačno v splošnem. *Knjižnica*, 45(1–2), 99–120.
- Novljan, S. (2002a). Informacijska pismenost. *Knjižnica*, 46(4), 7–24.
- Novljan, S. (2002b). Spletne strani slovenskih splošnih knjižnic. *Knjižnica*, 46(1–2), 45–59.
- Novljan, S. (2003a). Knjižnica, prostor učenja, informiranja in branja za vse?: novi načini dela knjižnic za boljše rezultate. *Rast*, 14(6), 559–565.
- Novljan, S. (2003b). Podoba knjižnice: iskanje identitete. V J. Ferlež in D. Legat (ur.), *Podobe knjižnic: zbornik mednarodnega posvetovanja ob stoletnici Univerzitetne knjižnice* (str. 119–126). Maribor: Univerzitetna knjižnica.
- Novljan, S. (2003c). Spletne strani splošne knjižnice: uporabnikov zanesljivi referenčni vir. *Knjižnica*, 47(1–2), 69–83.
- Novljan, S. (2004). Izobraževalna moč splošnih knjižnic. *Knjižnica*, 48(3), 107–124.
- Novljan, S. (2005). Knjižničarstvo. V M. Breznik idr. (ur.), *Knjižna kultura* (str. 84–153). Ljubljana: UMco.
- Novljan, S. (2010). Knjižnica za ustvarjalno učenje. V *Knjižnično informacijsko znanje. Posodobitve pouka v gimnazijski praksi* (str. 13–110). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Novljan, S. (2011). *Navadna knjižnična zbirka*. Ljubljana: samozal.
- Novljan, S. (2013). Apologija za krajevno knjižnico. *Knjižnica*, 57(2–3), 15–47.
- Oblak Črnič, T. (2011). Bralne navade in informacijska (ne)moč interneta. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 33–48). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Opara Krašovec, U. (2014, 1. avgust). Omrežje ob menjavi oblasti drži skupaj: raziskovalna dejavnost. *Delo*, 56, str. 4.
- Pečarič, M. in Bugarič, B. (2011). *Javne službe*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Penger, S., Černe, M., Dimovski, V. in Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 7(29), 36–41.
- Petek, M. (1998). Vrednotenje knjižničnih katalogov s stališča uporabnikov. *Knjižnica*, 42(4), 127–147.
- Petermanec, Z. (2000). *Vrednotenje kakovosti knjižničnih storitev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Petz, B. (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Podbrežnik, I. in Bojnec, Š. (2013). *Ugotavljanje kakovosti storitev v splošnih knjižnicah*. Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno 10. 10. 2014 s spletne strani: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-154-0.pdf>

Podgoršek, M. (2009). Pomen knjižničarjevega in učiteljevega sodelovanja v procesu informacijskega opismenjevanja. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarji in knjižnice: dodana vrednost okolju: zbornik referatov* (str. 187–207). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Popovič, M. (1989). Študij uporabnikov kot izhodišče za opredelitev ciljev in evalvacijo dejavnosti Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani: poročilo o raziskovalnem projektu mnenja uporabnikov o delovanju NUK-a. *Knjižnica*, 32(3–4), 1–28.

Poročilo o razvoju 2012. (2012). Ljubljana: UMAR. Pridobljeno 12. 12. 2013 s spletne strani: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf

Pravilnik o merilih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti direktorjev pravnih oseb javnega prava s področja kulture. (2009). *Uradni list RS*, št. 7.

Pravilnik o napredovanju v strokovne nazive v knjižnični dejavnosti. (2009). *Uradni list RS*, št. 9.

Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah. (2003). *Uradni list RS*, št. 88.

Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe. (2003). *Uradni list RS*, št. 73 in št. 70/08.

Predlog zakona o knjižničarstvu (ZKnj-1) – EPA 1141 – II – prva obravnava. (2000). *Poročevalec Državnega zbora Republike Slovenije*, št. 25.

Priročnik za javne menedžerje. (2006). Ljubljana: Portis.

Prug, D. (2012, 20. avgust). Etika mora biti temelj študija vodij: Danica Prug. *Delo*, 54, str. 28.

Rampih, S. (1999). Knjižnični fond je srce knjižnice. V S. Fras Popovič in D. Kramberger (ur.), *Na temeljih preteklosti snujemo prihodnost: 1949–1999: zbornik ob 50-letnici Mariborske knjižnice* (str. 105–120). Maribor: Mariborska knjižnica.

Rampih, S. (2010). *Nabavna politika v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Resman, S. in Klemen, A. (2014). Od profesionalne etike do zadovoljnega uporabnika. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Skupaj smo močnejši: povezovanje, sodelovanje in etično delovanje: povzetki prispevkov* (str. 129–132). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. Pridobljeno 11. 11. 2014 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/?q=node5/posvetovanje-sekcij-skupaj-smo-mocnejši-program>

Resman, S. in Šinko, S. (2013). Stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih: model Mestne knjižnice Ljubljana. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika: 2003–2013–2023: zbornik referatov* (str. 269–288). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017. (2013). *Uradni list RS*, št. 99.

Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.

Rozman, R., Mihelič, M. in Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

SIST ISO 9000:2002. Slovenski standard. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. (2002). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

SIST ISO 9001:2008. Slovenski standard. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. (2008). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

Slokar, R. (1991). Kadrovski standardi za splošnoizobraževalne knjižnice: pomisleki in predlogi. *Knjižnica*, 35(4), 19–24.

Slokar, R. (1996). Uporabnikovo vrednotenje splošnih knjižnic. *Knjižnica*, 40(3–4), 211–220.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2001). Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Slovenske splošne knjižnice za prihodnost: strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013-2020. (2013). Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic Slovenije. Pridobljeno 6. 10. 2014 s spletne strani <http://zdruzenje-knjiznic.si/>

Splošna deklaracija človekovih pravic. (1948). Ljubljana: Varuh človekovih pravic RS. Pridobljeno 3. 5. 2013 s spletne strani: <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/organizacija-zdruzenih-narodov/splosna-deklaracija-clovekovih-pravic/>

Splošne knjižnice: IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice. (2002). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

Standardi za splošne knjižnice (za obdobje od 1. maja do 30. aprila 2015). (2005). Ljubljana: Nacionalni svet za knjižnično dejavnost.

Starman, A. B., Južnič, P. in Žagar, D. (2011). Pomen izobraževanja in usposabljanja bibliotekarjev za delo z uporabniki s posebnimi potrebami. *Knjižnica*, 55(2–3), 63–85.

Strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013-2020. (2013). Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic Slovenije. Pridobljeno 7. 4. 2014 s spletne strani: http://zdruzenje-knjiznic.si/media/website/dokumenti/Strategija-in-izhodisca-zdruzeno_KONCNO.pdf

Stueart, R. D. in Sullivan, M. (2010). *Developing library leaders: a how-to-do-it manual for coaching, team building, and mentoring library staff*. New York: Neal-Schuman.

Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V S. M. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 12–27). Ljubljana: GV Izobraževanje.

Šercar, T. (2003). Knjižničarstvo in tehnološki razvoj proti knjižnici brez knjig. *Organizacija znanja*, 8(1), 26–45.

Šetinc, L. (1996). Pred časom za časom: stališča slovenske javnosti in uporabnikov o Narodni in univerzitetni knjižnici. *Knjižnica*, 40(3–4), 37–54.

Škoberne, M. (2010). *Vpliv vodij na zadovoljstvo zaposlenih*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Škrlič, S. (2013). Kazalniki uspešnosti družbeno odgovorne organizacije. *IBS poročevalec*, 3(2). Pridobljeno 14. 8. 2013 s spletne strani: <http://porocevalec.ibs.si/sl/naslovnica/177-suzana-krlic-kazalniki-uspesnosti-druzbeno-odgovorne-organizacije>
- Tavčar, M. I. in Trunk Širca, N. (2003). Strateško vodenje (tudi) v knjižničarstvu. V M. Ambrožič in I. Sešek (ur.), *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji* (str. 27–45). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Tizaj Marc, D. (2013). Statistični podatki o delu slovenskih knjižnic v letu 2012. *Knjižničarske novice*, 23(6), 4–7.
- Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Trtnik, M. (2014). Osnutek Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o knjižničarstvu. *Knjižničarske novice*, 24(1–2), 7.
- Turjak, D. (2005). *Organizacija dela in učinkovito upravljanje kadrov v splošni knjižnici*. Specialistična naloga. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- UNESCO manifest o splošnih knjižnicah 1994. (1995). *Knjižničarske novice*, 5(3), priloga, 1-3.
- Urbanija, J. (1995). Slovenski knjižničarji o sebi. *Knjižnica*, 39(1–2), 27–48.
- Urbanija, J. (1996). Uporabniki in njihove knjižnice. *Knjižnica*, 40(3–4), 11–16.
- Urbanija, J. (1997). Strokovni in družbeni položaj knjižničarjev v razvoju knjižničarstva in v njegovi sodobni funkciji: intervju z dr. Jožetom Urbanijo. *Šolska knjižnica*, 7(4), 2–4.
- Uredba o osnovnih storitvah knjižnic. (2003). *Uradni list RS*, št. 29.
- Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja. (2006). *Uradni list RS*, št. 46.
- Ustava Republike Slovenije. (1991). *Uradni list RS*, št. 33.
- Verle, K., Markič, M. in Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija*, 45(1), A2–A13.
- Vertovšek, K. (2014). *Učinkovitejše delovanje vodij lokalne samouprave s pomočjo coachinga*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Vodeb, G., Kodrič-Dačić, E. in Janc, K. (2010). *Analiza stanja in možnosti ukinitve nadomestil za včlanitev v slovenske splošne knjižnice: raziskovalna naloga*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 7. 9. 2011 s spletne strani: <http://cezar.nuk.uni-lj.si/common/files/studije/clanarine.pdf>
- Vodeb, G. (2011). Značilnosti razvoja slovenskih splošnih knjižnic: kaj nam lahko povedo podatki iz meritev razvitosti?. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 161–169). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Vodeb, G. (2013). Kako daleč je knjižnica?. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika: 2003-2013-2023: zbornik referatov* (str. 435). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Vodopivec, V. (2011). »Preformance management«: kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *HRM*, 9(43), 6–8.

Vodopivec, V. (2012). Ali znamo izrabiti pozitivno vedenje zaposlenih: metoda pozitivnega povpraševanja prinaša premik v krepitev prednosti. *HRM*, 10(46), 42–45.

Vogrinčič Čepič, A. (2012). Knjižnice danes, knjižnice jutri: aktualne knjižnične prakse in pomen knjižničnega prostora v luči širših družbenih fenomenov – sociološke perspektive. *Knjižnica*, 56(4), 95–108.

Vovk, D. (2004). *Knjižnice in kadrovski management: načrtovanje in zaposlovanje kadrov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Vovk, D. in Badovinac, B. (2011). Pregled organiziranosti knjižničnih storitev za slepe in slabovidne v izbranih državah. *Knjižnica*, 55(2–3), 33–61.

Wilson, K. in Corral, S. (2008). Developing public library managers as leaders: evaluation of national leadership development program. *Library management*, 29(6–7), 473–488.

Zadel, A. (2007). Vodje – kako dobro se poznamo: kaj nas vodi: ego ali znanje. *HRM*, 5(17), 44–47.

Zakon o gospodarskih javnih službah. (1993). *Uradni list RS*, št. 32.

Zakon o gospodarskih javnih službah. (1998). *Uradni list RS*, št. 30.

Zakon o gospodarskih javnih službah. (2006). *Uradni list RS*, št. 127.

Zakon o knjižničarstvu. (2001). *Uradni list RS*, št. 87.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. (2002). *Uradni list RS*, št. 96.

Zakon o zavodih. (1991). *Uradni list RS*, št. 12.

Zakon o zavodih. (2006). *Uradni list RS*, št. 127.

Združenje splošnih knjižnic. (2011). *Statut Združenja splošnih knjižnic*. Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic. Pridobljeno 5. 2. 2013 s spletne strani: <http://zdruzenje-knjiznic.si/media/website/o-zdruzenju/CISTOPIS-STATUTA-Zdru%C5%BEenja-december-2011.doc>

Združenje splošnih knjižnic. (2014). *Vsebinski in finančni plan Združenja splošnih knjižnic za leto 2016*. Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic. Pridobljeno 5. 2. 2013 s spletne strani: <http://zdruzenje-knjiznic.si/media/website/plan-vsebinski-in-finan%C4%8Dni-za-leto-2014.doc>

Žagar, T. (2011). Poslanstvo knjižnice: odprt prostor prebujanja potencialov. Zakaj pa ne?. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 23–32). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Žaucer, M. in Fabjan, U. (1998). Meritve uspešnosti knjižnic in študij bibliotekarstva. *Knjižnica*, 42(4), 105–125.

Žorž, B. (2012). *Vzgoja za vrednote*. Koper: Ognjišče.

Drugi uporabljeni viri

- Arns, J. (2007). Challenges in governance: the leadership characteristics and behaviors valued by public library trustees in time of conflict and contention. *Library quarterly*, 77(3), 287–310.
- Bertoncelj, F. (2011). Profesionalnost = strokovnost + ustrezen odnos do sebe in drugih: razvoj profesionalnosti je delo v zvezi s samim sabo. *HRM*, 9(43), 37–41.
- Bitenc, M. (2014). Korenček in palica: motiviramo oslička ali zaposlenega?: kako lahko nagrade in spodbude izničijo notranjo motivacijo zaposlenih. *HRM*, 12(58), 35–38.
- Bizjak, M. (2001). *Vodenje in delegiranje nalog v zavodu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bon, M. (2011). Splošne knjižnice po knjižničnih območjih v letu 2010. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica: odprt prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 171–196). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Boštjančič, E. (2011). Značilnosti generacije Y na delovnem mestu: kaj kažejo rezultati raziskav. *HRM*, 9(43), 56–62.
- Boštjančič, E. in Koračin, N. (2013). Samopodoba, vrednote in medosebni odnosi po prepoznanem sindromu izgorelosti. *HRM*, 11(54), 56–62.
- Brečko, D. (2012). Slovenski kadroviki v primežu silnic organizacijske energije: prebudimo produktivno energijo v organizacijah. *HRM*, 10(46), 16–20.
- Breznik, M., Novljan, S., Jug, J. in Milohnič, A. (2005). *Knjižna kultura*. Ljubljana: UMco.
- Bruch, H. (2012). Strategije za ustvarjanje in ohranjanje organizacijske energije. *HRM*, 10(46), 10–14.
- Continuing professional development: pathways to leadership in the library and information world*. (2007). Munchen: K. G. Saur.
- Critical issues in library personnel management*. (1987). Urbana: University of Illinois.
- Čveljo, K. (1990). Knjižnični management v zrcalu sodobnih tokov. *Knjižnica*, 34(3), 1–17.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership quarterly*, 11(4), 581–613.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Dobaj, E. in Žezlina, J. (2013). Barcelonizacija poslovanja: več kot klub je lahko tudi več kot podjetje. *HRM*, 11(52), 20–23.
- Düren, P. (2012). *Leadership in times of change*. Helsinki: IFLA World Library and Information Congress. Pridobljeno 14. 9. 2012 s spletne strani: <http://www.ifla.org/past-wlic/2012/162-duren-en.pdf>

Erzetič, K. (2013). *Zaupanje kot posledica stila vodenja v podjetju*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Godina Košir, L. (2006). Razvijanje osebne vizije zaposlenih: usklajevanje osebne vizije z vizijo organizacije. *HRM*, 4(13), 23–28.

Greiner, J. M. (2004). *Exemplary public libraries: lessons in leadership, management, and service*. Westport: Libraries Unlimited.

Gros, S. (2013). Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete – kaj imajo skupnega kompetence in coaching. *HRM*, 11(56), 26–30.

Gruban, B. (2005). *Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?* [blog zapis]. Ljubljana: Dialogos. Pridobljeno 4. 6. 2008 s spletne strani: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticka-obveznost/>

Gruban, B. (2009). Individualni vedenjski coaching (IVC): inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij?. *HRM*, 7(29), 12–18.

Grün, A. (2008). *Vodimo ljudi – prebujajmo življenja: pobude iz Pravila svetega Benedikta iz Nursije*. Maribor: Slomškova družba, Slomškova založba.

Grün, A. (2012). Svobodni v razmerju do denarja. *Slovenski čas*, (29), 4–5.

Hernon, P., Giesecke, J. in Alire, C. A. (2008). *Academic librarians as emotional intelligent leaders*. Westport: Libraries Unlimited.

Hernon, P., Powell, R. R. in Young A. P. (2003). *The next library leadership: attributes of academic and public library directors*. Westport: Libraries Unlimited.

Hudovernik, J. (2006). Polna zavzetost: upravljanje energije, ne časa – ključ do vrhunskih rezultatov. *HRM*, 4(13), 70–75.

Juhant, M. (2012). *Pogovori*. Praše: Čmrlj.

Juričko, A. (2012). Nekoliko več inovativnosti, prosim: kratek vodnik po inovativnosti za kadrovske strokovnjake, managerje in vse, ki jih zanima inovativnost. *HRM*, 10(47), 40–45.

Juričko, A. (2012). *Upravljanje sodelovanja med zaposlenimi in razvoj inovativnosti: oblikovanje konceptualnega modela in primer izbranega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kadri in management: izbrana poglavja. (2004). Kranj: Moderna organizacija.

Kavčič-Čolić, A. (1999). Vpliv organizacijske strukture knjižnice na kakovost njenega delovanja. *Knjižnica*, 43(2–3), 49–62.

Kek, M. (2014, 12. julij). Najbolj vesel table za Maribor: Matjaž Kek, trener hrvaškega nogometnega kluba Rijeka. *Večer. V soboto*, 6, str. 2–5.

Kern Pipan, K. (2012). Stalne izboljšave, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost: temeljna načela odličnosti EFQM. *HRM*, 10(46), 21–27.

Kohot, A. (2012). Kadrovski izzivi pri nas: kalejdoskop zadnjih petih let. *HRM*, 10(46), 49–53.

- Korošak, A. (2005). Nova paradigma organizacije in sodobni »leadership«. *HRM*, 3(9), 44–48.
- Korošak, A. in Novak, R. (2007). Standardi voditeljstva: ključne vodstvene kompetence za odličnost pri vodenju. *HRM*, 5(16), 36–41.
- Krapež, I. (2005). *Analiza vodenja: usmerjenost k nalogam ali k zaposlenim v organizaciji*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kresal, B. (2011). Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja: ali delovna zakonodaja in kolektivna pogajanja upoštevajo spremembe v družbi in družini. *HRM*, 9(42), 33–36.
- Lavrič, T. (2009). Vloga in pomen srednjega managementa v javni upravi: pregled kompetenc vodij v javni upravi. *HRM*, 7(27), 64–68.
- Leadership in the library and information science professions: theory and practice*. (2001). Binghamton, NY: Haworth Information.
- Leadership, higher education, and the information age: a new era for information technology and libraries*. (2003). New York: Neal-Schuman.
- Luckmann Jagodič, B. in Pacek, A. (2003). Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM*, 1(1), 22–24.
- Lužnik, M. (2008). *Zaposleni v organizaciji: kultura in vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.
- Mazzini, M. (2009, 10. oktober). Slovenski odnos do ustvarjalnosti: Kako iz Slovencev spraviti srednji vek?. *Delo. Sobotna priloga*, 23, str. 12–14.
- McKeown, A. in Bates, J. (2013). Emotional intelligent leadership: findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library management*, 34(6–7), 462–485.
- McMenemy, D. (2008). »Or you got it or you ain't«: the nature of leadership in libraries. *Library review*, 57(4), 265–268.
- McMenemy, D., Poulter, A. in Burton P. F. (2007). *A handbook of ethical practice: a practical guide to dealing with ethical issues in information and library work*. Oxford: Chandos.
- Mlakar, P. (2010). Kako izboljšati kakovost vodenja: 21 vzvodov vodenja. *HRM*, 8(38), 27–33.
- Mort Feldmann, L., Level, A. V. in Liu, S. (2013). Leadership training and development: an academic library's findings. *Library management*, 34(1–2), 96–104.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, N. (2010). Rutinski možgani za nerutinsko življenje: kreativno in lateralno razmišljanje. *HRM*, 8(35), 50–53.
- Nastran, L. (2011). Psihološka pogodba zaposlenih: poznavanje psiholoških pogodb zaposlenih lahko pomaga pri vodenju in motiviranju zaposlenih. *HRM*, 9(43), 13–17.

- New frontiers in public library research.* (2005). Lanham: Scarecrow.
- Norčič, G. (2010). Prave ljudi na prva mesta: kaj raziskave o možganih povedo o vodenju ljudi. *HRM*, 8(35), 46–48.
- Normativi in standardi za splošnoizobraževalne knjižnice: prečiščeno besedilo. (1987). *Poročevalec Kulturne skupnosti Slovenije*, 6(28), 70–78.
- Novljan, S. (1992). Knjižnica je več kot učbenik. *Knjižnica*, 36(1), 7–17.
- Novljan, S. (1993a). Organiziranost splošnoizobraževalnih knjižnic in njena učinkovitost. *Knjižnica*, 37(4), 93–106.
- Novljan, S. (1993b). Vpliv knjižnice na branje – vpliv branja na njen razvoj. *Knjižnica*, 37(3), 161–176.
- Novljan, S. (1995). Velikost knjižne zbirke in njen vpliv na razvoj branja. *Knjižnica*, 39(3), 45–59.
- Novljan, S. (1996). Informacijska referenčna služba v splošnoizobraževalni knjižnici kot odgovor na izziv časa. *Knjižnica*, 40(1), 31–48.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Goriška knjižnica Franceta Bevka Nova Gorica. (2005). *Uradni list RS*, št. 49.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Knjižnica Ivana Potrča Ptuj. (2004). *Uradni list RS*, št. 9.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Knjižnice Mirana Jarca Novo mesto. (2004). *Uradni list RS*, št. 3.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Koroška osrednja knjižnica dr. Franceta Sušnika Ravne na Koroškem. (2002). *Uradni list RS*, št. 96.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica. (2005). *Medobčinski uradni vestnik štajerske in koroške regije*, 10(8), 100–110.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Osrednja knjižnica Celje. (2004). *Uradni list RS*, št. 84.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Osrednja knjižnica Kranj (uradno prečiščeno besedilo). (2010). *Uradni list RS*, št. 76.
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Osrednja knjižnica Kranj. (2004). *Uradni list RS*, št. 141.
- Odlok o ustanovitvi Osrednje knjižnice Srečka Vilharja Koper. (2004, 13. januar). *Primorske novice*, 58, str. 3538.
- Osif, B. A. (2009). Leadership part 2. *Library leadership and management*, 23(3), 143–149.
- Out front with Stephen Abram: a guide for information leaders.* (2007). Chicago: American Library Association.
- Pirjevec, A. (1940). *Knjižnice in knjižničarsko delo*. Celje: Družba sv. Mohorja.

Pravilnik o načinu določanja skupnih stroškov osrednjih knjižnic, ki zagotavljajo knjižnično dejavnost v več občinah, in stroškov krajevnih knjižnic. (2003). *Uradni list RS*, št. 19.

Pravilnik o razvidu knjižnic. (2003). *Uradni list RS*, št. 105.

Prevodnik, M. (2004). *Manager in vodja: katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Raziskovalne metode v bibliotekarstvu, informacijski znanosti in knjigarstvu. (2005). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.

Rizzo, J. R. (1980). *Management for librarians: fundamentals and issues*. Westport: Greenwood.

Rotovnik, M. (2009). O plačah v kulturi. *Bukla*, 5(47), 21.

Rotovnik, M. (2009). Pokroviteljstvo v recesiji. *Bukla*, 5(48–49), 31

Rotovnik, M. (2010). Inventura 2009. *Bukla*, 6(50), 21.

Rotovnik, M. (2011). Nevladni sektor vs. javni kulturni zavodi. *Bukla*, 7(67–68), 38.

Rotovnik, M. (2011). Pogled od znotraj. *Bukla*, 7(65), 18.

Rotovnik, M. (2014, 8. februar). Minister z apaurinčkom blaži bolezenske simptome. *Večer. V soboto*, 5, str. 2–5.

Rozman Dacar, M. (2009). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.

Sakelšek, T. (2011). *Povezava med organizacijsko klimo in vodstvenimi kompetencami vodij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Senica, K. (2010). Stili vodenja in organizacijska kultura. *Informacijski bilten*, 19(11–12), 6–14.

Shamir, B. in Eilam, G. (2005). »What's your story?«: a life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership quarterly*, 16(3), 395–417.

Sheldon, B. E. (1991). *Leaders in libraries: styles and strategies for success*. Chicago: American Library Association.

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Centralna tehniška knjižnica Univerza v Ljubljani. (2003). *Uradni list RS*, št. 60.

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Mestna knjižnica Ljubljana. (2008). *Uradni list RS*, št. 30.

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodna in univerzitetna knjižnica. (2003). *Uradni list RS*, št. 46.

Statut Centralne tehniške knjižnice Univerze v Ljubljani (prečiščeno besedilo). (2011). Ljubljana: Centralna tehniška knjižnica Univerze v Ljubljani. Pridobljeno 11. 10. 2013 s spletne strani: <http://www.ctk.uni-lj.si/osnovni-podatki/pravilniki/VELJAVNI%20STATUT%20CTK/Statut%20Centralne%20tehni%C5%A1ke%20>

knji%C5%BEnice%20Univerze%20v%20Ljubljani%20(pre%C4%8Di%C5%A1%C4%8Deno%20besedilo)%20z%20dne,%202027.10.2011.pdf

Statut Univerze v Mariboru: uradno prečiščeno besedilo. (2012). Maribor: Univerza v Mariboru. Pridobljeno 11. 10. 2013 s spletne strani: <http://www.um.si/univerza/dokumentni-center/akti/GlavniDokumenti2013/Uradno-10.pdf>

Svetlik, I. (1999). Sodobni izzivi profesionalizmu. *Knjižnica*, 43(2–3), 7–18.

Šetinc, L. (2003). Načrtovanje strategije NUK. V M. Ambrožič in I. Sešek (ur.), *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji* (str. 89–110). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Šilec, K. (2014, 26. julij). Dirigentka pred direktorji Coca-Cole: Karmina Šilec, dirigentka, umetniški vodja Carmine Slovenice. *Večer. V soboto*, 5, str. 2–5.

Škrabec, J. (2010). Kam gredo delovne vrednote: uvodni govor na posvetu Kadrovske dnevi 2010. *HRM*, 8(35), 68–70.

Štandeker, K. (2012). Program podpore za delodajalce in zaposlene pri odpravljanju stresa, povezanega z delom in njegovih škodljivih posledic: predstavitev orodij, razvitih v okviru projekta, in rezultatov. *HRM*, 10(47), 51–55.

Tavčar, M. I. (2011). Spreminjanje, kultura in robustnost organizacije. *Izzivi managementu*, 3(2), 17–22.

Thinking outside the borders: library leadership in a word community: a manual form professional development. (2008). Illinois: Mortenson Center for International Library Programs at the University of Illinois.

Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance?. *Administrative science quarterly*, 33(3), 388–400.

Usherwood, B. (1996). *Rediscovering public library management*. London: Library Association Publishing.

Varlejs, J. (2009). Still »nobody's baby«? Seeking a global home and high standards for continuing professional development. *Library leadership and management*, 23(3), 122–125.

Violan, M. A. (2012). *Metoda Josepa Guardiole: zakaj vodje z zdravim razumom dosejajo izjemne rezultate*. Ljubljana: Pasadena.

Zupan, N. in Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Število vseh zaposlenih in od tega število strokovnih delavcev v knjižnicah v obdobju 2002–2012	52
Preglednica 2: Število zaposlenih s formalno izobrazbo (smer bibliotekarstvo) v različnih tipih knjižnic v obdobju 2002–2012	53
Preglednica 3: Načela vodenja kakovosti	91
Preglednica 4: Primerjava temeljnih značilnosti med šefovskim in managerskim vodenjem po Glasserju	101
Preglednica 5: Pregled pogojev za zasedbo delovnega mesta vodje knjižnice	114
Preglednica 6: Interpretacija velikosti koeficienta korelacije	138
Preglednica 7: Shema za študijo vodenja zaposlenih za uresničevanje poslanstva splošnih knjižnic	140
Preglednica 8: Značilnosti udeležencev v raziskavi*	150
Preglednica 9: Trditve z najnižjimi srednjimi vrednostmi	152
Preglednica 10: Strokovni nazivi udeležencev v raziskavi (odgovori na odprto vprašanje)*	154
Preglednica 11: Povezava med vrsto knjižnice in elementom vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice	160
Preglednica 12: Povezava med vrsto knjižnice in elementom vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice – ANOVA	160
Preglednica 13: Povezava med številom let delovnih izkušenj in posameznimi elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, pomoči pri vodenju, načini ravnanja, slogu vodenja in motivi	161
Preglednica 14: Povezava med številom let delovnih izkušenj in posameznimi elementi vodenja za uresničevanje poslanstva splošne knjižnice, pomoči pri vodenju, načini ravnanja, slogu vodenja in motivi –ANOVA	162

Preglednica 15: Povezava med dolžino vodstvenih izkušenj in pomočjo pri vodenju, načinom ravnanja in slogom vodenja	165
Preglednica 16: Povezava med dolžino vodstvenih izkušenj in pomočjo pri vodenju, načinom ravnanja in slogom vodenja – ANOVA	166
Preglednica 17: Povezava med velikostjo knjižnice in slogom vodenja ter motivi ...	167
Preglednica 18: Povezava med velikostjo knjižnice in slogom vodenja ter motivi – ANOVA	168
Preglednica 19: Povezava med izobrazbeno strukturo in uresničevanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju in motivi	171
Preglednica 20: Povezava med izobrazbeno strukturo in uresničevanjem poslanstva, pomočjo pri vodenju in motivi – ANOVA	172
Preglednica 21: Povezava med izobrazbeno strukturo (smer izobrazbe) in pomočjo pri vodenju	174
Preglednica 22: Povezava med izobrazbeno strukturo (smer izobrazbe) in pomočjo pri vodenju – ANOVA	174
Preglednica 23: Povezava med bibliotekarskim izpitom in med uresničevanjem poslanstva, enakostjo dostopnosti, vzpostavitvijo smisla in pomočjo pri vodenju	175
Preglednica 24: Povezava med bibliotekarskim izpitom in med uresničevanjem poslanstva, enakostjo dostopnosti, vzpostavitvijo smisla in pomočjo pri vodenju – ANOVA	177
Preglednica 25: Povezava med bibliotekarskim izpitom in načini ravnanja	179
Preglednica 26: Povezava med bibliotekarskim izpitom in načini ravnanja – ANOVA	181
Preglednica 27: Povezava med bibliotekarskim izpitom in slogom vodenja	183
Preglednica 28: Povezava med bibliotekarskim izpitom in slogom vodenja – ANOVA	185
Preglednica 29: Povezava med bibliotekarskim izpitom in motivi	187
Preglednica 30: Povezava med bibliotekarskim izpitom in motivi – ANOVA	188
Preglednica 31: Sprejemanje poslanstva splošne knjižnice	191
Preglednica 32: Lastnosti vodij, ki popolno/nepopolno sprejemajo poslanstvo splošnih knjižnic	192
Preglednica 33: Uresničevanje poslanstva (odgovornost, strokovno znanje, etika) v celotnem vzorcu	194
Preglednica 34: Osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva (odgovornost, strokovno znanje, etika) – primerjava med dvema vzorcema vodij. ...	196

Preglednica 35: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in osnovni elementi vodenja za uresničevanje poslanstva	197
Preglednica 36: Enotnost dostopnosti knjižnične dejavnosti v celotnem vzorcu	198
Preglednica 37: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in strinjanjem z enako dostopnostjo	199
Preglednica 38: Povezava med popolnim sprejemanjem poslanstva splošne knjižnice in strinjanjem z enako dostopnostjo	200
Preglednica 39: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih – celotni vzorec	201
Preglednica 40: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	205
Preglednica 41: Vzpostavitev smisla dela pri sodelavcih glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	206
Preglednica 42: Pomoč pri vodenju sodelavcev	209
Preglednica 43: Pomoč pri vodenju (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	212
Preglednica 44: Pomoč pri vodenju glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	213
Preglednica 45: Načini ravnanja vodje: osebni nagovori sodelavcev	214
Preglednica 46: Načini ravnanja vodje: osebna rast sodelavcev	217
Preglednica 47: Načini ravnanje vodje: motivacija sodelavcev	221
Preglednica 48: Načini ravnanja vodij glede na stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice – pohvala	224
Preglednica 49: Načini ravnanja vodij pri javni pohvali glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	225
Preglednica 50: Slog vodenja – značilne situacije za transakcijski slog vodenja	228
Preglednica 51: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – karizma ali vodenje z zgledom	231
Preglednica 52: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – navdušenje ali inspiracija	235
Preglednica 53: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – upoštevanje posameznika	237
Preglednica 54: Slog vodenja – značilne situacije za transformacijski slog vodenja – kreativnost ali intelektualna stimulacija	240
Preglednica 55: Način sloga vodenja glede na stopnjo sprejemanja poslanstva splošne knjižnice	242

Preglednica 56: Način sloga vodenja glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice)	243
Preglednica 57: Dejavniki, ki motivirajo za opravljanje nalog vodje splošne knjižnice	247
Preglednica 58: Dejavniki, ki motivirajo za zasedbo delovnega mesta glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice) – ugotovljena odstopanja	252
Preglednica 59: Dejavniki, ki motivirajo za zasedbo delovnega mesta glede na dve skupini vodij (različna stopnja sprejemanja poslanstva splošne knjižnice) – ugotovljena odstopanja	254
Preglednica 60: Povezava med dejavnikom poslanstvo splošne knjižnice in stališči ter načini ravnanja vodij	257
Preglednica 61: Povezava med motivom knjižnica kot demokratična ustanova in stališči ter ravnanji vodij	258
Preglednica 62: Povezava med motivom vrednote kulturne ustanove in stališči vodij	259
Preglednica 63: Povezava med motivom ugled položaja vodje in stališči vodij	260
Preglednica 64: Povezava med motivom dosežki pri uresničevanju poslanstva in stališči vodij	261
Preglednica 65: Povezava med motivom dobri sodelavci in stališči vodij	263
Preglednica 66: Povezava med motivom plača in stališči vodij	264
Preglednica 67: Povezava med motivom možnosti za sodelovalno delo in stališči vodij	265

Stvarno kazalo

- avtentičnost 80
- delegiranje 118
- Deming, W. Edwards 89
- etika 72, 103
- Glasser, William 98
- izposojevališče 123
- javna mreža 27
- javna služba 25, 44
 - knjižnična javna služba 26, 44, 48, 50
- kakovost 98
- knjižnica 40, 47
- knjižnični program 26
- knjižnični sistem 26, 48
- knjižnično gradivo 57
- kompetence 41
- kontrolna teorija 98
- krajevna knjižnica 123
- management 117
 - naloge 60
- manager 99
- manifest 46
- model 42
- motivacija 86, 93
 - notranji dejavniki 87, 88
 - zunanjí dejavniki 87, 88
- mreža splošnih knjižnic 49, 50
- nacionalni program 44
- območna knjižnica 123
- odjemalec 92
- opolnomočenje 82, 84, 88
- organizacijska klima 41
- organizacijska kultura 40
- organizacijska struktura 40
- organizacijske teorije 147
- osrednja knjižnica 123
- poklic 31
- poklicanost 31
- ponos 239
- poslanstvo 41
 - kriteriji uresničevanja 47
 - splošna knjižnica 26
 - splošna knjižnica 43, 45, 46, 47, 290
- postajališče 123
- potujoča knjižnica 123
- samopodoba 94
- sistem 42
- socialni kapital 84
- standardi 46
 - splošna knjižnica 27
- šef 99
- učea organizacija 79
- upravljanje 35
- vodenje 35, 38, 71, 90, 117
 - avtentični slog 31, 78, 79, 85
 - direktni slog 61
 - mentorski način 68

- podporni slog 61
- posvetovalni slog 69
- sodelovalni slog 61, 68
- temelječe na vrednotah 61
- transakcijski slog 31, 78, 84, 86
- transformacijski slog 30, 31, 78, 83
- transformacijski slog 86
- usmerjevalni način 68
- za doseganje ciljev 61
- vodenje kakovosti 89
- načela 91
- osredotočenost na odjemalce 92
- procesni pristop 94
- sistemeski pristop 95
- vključenost zaposlenih 93
- voditeljstvo 92
- voditelj 31, 82
- vodja 31, 82
- kompetence 32
- lastnosti 62, 117
- sposobnosti 31
- značilnosti 32
- znanja 36
- vodstvo 25, 58
- vrednote 103
- vrste knjižnic 26
- splošna knjižnica 26, 39, 47
- zaupanje 101

