

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tea Bemkoč

Mentor:izr. prof. dr. Andrej Rus

**VODENJE SPREMEMB
V SLOVENSКИH SPLOŠNIH KNJIŽNICAH
OD LETA 1990 DO 2004**

Magistrsko delo

Ljubljana 2009

ZAHVALA

Za usmerjanje pri pisanju magistrske naloge se prijazno zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Andreju Rusu.

Zahvaljujem se sedanjim in nekdanjim direktoricam ter direktorjem splošnih knjižnic, ki so sodelovali v anketi. Posebej se zahvaljujem tistim, ki so svoja mnenja in izkušnje izrazili v intervjujih.

Iskrena hvala vsem, ki so mi pomagali in me podpirali pri dokončanju magistrskega študija.

VODENJE SPREMEMB V SLOVENSkih SPLOŠNIH KNJIŽNICAH OD LETA 1990 DO 2004

POVZETEK

Družbene spremembe in spremenjena vloga splošnih knjižnic v zadnjih desetletjih v Sloveniji so vodstva teh knjižnic postavila pred nove izzive.

V nalogi je prikazana povezava splošnih knjižnic z okoljem in njihova pripravljenost ter sposobnost odzivanja na spremembe v okolju od leta 1990 do 2004 z vidika direktorjev splošnih knjižnic. Prikazana je še problematika splošnih knjižnic in vodenje sprememb v tem obdobju. Avtorico je zanimalo, koliko je na vodenje sprememb v splošnih knjižnicah v Sloveniji vplival razvoj splošnih knjižnic po drugi svetovni vojni do leta 1990, odnos ustanoviteljev do knjižnic, odnos države do knjižnične dejavnosti, kakšno vlogo so odigrali zaposleni in koliko je bila pomembna vloga vodstva knjižnic pri uveljavljanju učinkovite organiziranosti in vodenja splošnih knjižnic.

Ključne besede: splošne knjižnice, družbeno okolje, organizacije, spremembe, vodenje sprememb

LEADING CHANGE IN SLOVENIAN PUBLIC LIBRARIES FROM YEAR 1990 TO 2004

ABSTRACT

Library managers faced new challenges as a result of social changes and the changing role of Slovenian public libraries in the last decades.

This master's thesis deals with the connection between public libraries and their environment, and the readiness and ability of libraries to respond to changes in the environment between the years 1990 and 2004, through the public library directors' point of view. The issue of leading change in this period is also presented. The authoress attempts to determine the effectiveness of management from the development of public libraries after WWII up to 1990, through the relations of the founders and state, management and employees.

Key words: public libraries, social environment, organisations, changes, leading change

KAZALO

KAZALO GRAFOV IN TABEL	8
SEZNAM KRATIC	9
1 UVOD	10
1.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	11
2 TEORETIČNI DEL	13
2.1 ORGANIZACIJE	13
2.1.1 Organizacije kot odprti sistemi	14
2.1.1.1 Značilnosti odprtih sistemov	16
2.2 SPREMEMBE.....	21
2.2.1 Vodenje sprememb.....	21
2.2.1.1 Upravljanje sprememb.....	22
2.2.1.2 Vodenje sprememb	22
2.2.1.2.1 Koraki pri vodenju sprememb.....	22
2.2.2 Vrhnji menedžment in vodenje sprememb.....	26
2.2.3 Srednji menedžment in vodenje sprememb.....	26
2.2.4 Zaposleni in spremembe.....	27
3 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE	28
3.1 SLOVENSKE OSREDNJE SPLOŠNE KNJIŽNICE.....	28
3.1.1 Delovni pogoji.....	28
3.1.2 Uporaba knjižnic	29
3.2 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA SLOVENSКИH SPLOŠNIH KNJIŽNIC	31
3.2.1 Politično-pravni elementi	31
3.2.2 Ekonomski elementi	32
3.2.3 Sociološko-kulturni elementi.....	33
3.2.4 Tehnološki elementi	33
3.3 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE IN SPREMEMBE.....	34
3.3.1 Spremembe v slovenskih splošnih knjižnicah	34
3.3.2 Problematika slovenskih splošnih knjižnic.....	35
3.3.2.1 Samostojne/nesamostojne knjižnice	35
3.3.2.2 Spremembe in zaposleni v knjižnicah.....	36
3.3.2.3 Splošne knjižnice in okolje	37
3.4 VODENJE SPREMEMB V SLOVENSКИH SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.....	38
3.4.1 Vodenje slovenskih splošnih knjižnic	38
3.4.1.1 Kadrovanje.....	39
3.4.1.2 Komuniciranje	39
3.4.1.3 Motiviranje	39
3.4.1.4 Vseživljenjsko učenje	40
3.4.2 Vodenje sprememb v slovenskih splošnih knjižnicah.....	40
3.4.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na vodenje sprememb.....	40
3.4.2.1.1 Hipoteza 1	41
3.4.2.1.2 Hipoteza 2	45

4	EMPIRIČNI DEL.....	47
4.1	Namen in potek empirične raziskave	47
4.2	Rezultati empirične raziskave.....	47
4.2.1	Anketni vprašalnik	47
4.2.2	Intervjuji.....	48
4.2.3	Prikaz rezultatov ankete, dopoljenih z intervjuji in komentarji.....	48
4.2.3.1	Splošne knjižnice glede na velikost in leto ustanovitve po 2. svetovni vojni	50
4.2.3.2	Vpliv preteklega razvoja knjižnice na njen razvoj po letu 1990	51
4.2.3.3	Vzroki sprememb.....	52
4.2.3.4	Področja sprememb in prednostne naloge od leta 1990 do 2004	55
4.2.3.5	Vpliv statusa splošne knjižnice na spremembe.....	59
4.2.3.6	Odnos splošne knjižnice z ustanovitelji in pogodbenimi partnerji.....	61
4.2.3.7	Odnos države do splošnih knjižnic	64
4.2.3.8	Zaposleni in njihov odnos do sprememb	66
4.2.3.9	Direktorji in njihova vloga pri vodenju sprememb	71
5	ZAKLJUČEK	79
	LITERATURA	81
	PRILOGA A.....	85

KAZALO GRAFOV IN TABEL

Graf 3.1: Indeksi (rast nad 100) značilnih elementov delovanja knjižnic od leta 1991 do 2004	30
Graf 4.1: Struktura anketiranih glede na spol	49
Graf 4.2: Izobrazbena struktura anketiranih	49
Graf 4.3: Anketirani glede na obdobje vodenja	50
Graf 4.4: Splošne knjižnice glede na velikost	51
Graf 4.5: Ocene anketiranih o vplivu preteklega razvoja knjižnice na njen razvoj po letu 1990	52
Graf 4.6: Vzroki sprememb	53
Graf 4.7: Vzroki sprememb	53
Graf 4.8: Področje sprememb	55
Graf 4.9: Prednostne naloge po posameznih splošnih knjižnicah	56
Graf 4.10: Prednostne naloge splošnih knjižnic v povprečju	57
Graf 4.11: Področja težav pri vodenju sprememb	58
Graf 4.12: Področja prednostnih nalog in težav pri vodenju sprememb	58
Graf 4.13: Samostojnost knjižnic	59
Graf 4.14: Delež del dela vodij nesamostojnih knjižnic	60
Graf 4.15: Opravila vodij nesamostojnih knjižnic glede na delež časa	61
Graf 4.16: Število ustanoviteljev v letih 1996, 2000 in 2004	62
Graf 4.17: Primerjava odnosa knjižnice z ustanovitelji in njihova podpora knjižnici ...	63
Graf 4.18: Primerjava odnosa knjižnice z ustanovitelji in njihova podpora knjižnici (povprečje)	64
Graf 4.19: Odnos države do splošnih knjižnic po posameznih ocenah	65
Graf 4.20: Odnos države do splošnih knjižnic (povprečne ocene po področjih)	65
Graf 4.21: Vloga zaposlenih v splošnih knjižnicah (povprečne ocene)	67
Graf 4.22: Vloga zaposlenih v splošnih knjižnicah na posameznih področjih	68
Graf 4.23: Povprečne ocene odzivov zaposlenih na spremembe	69
Graf 4.24: Sprejemanje sprememb pri zaposlenih	70
Graf 4.25: Vloga direktorjev in vodij pri uvajanju sprememb	71
Graf 4.26: Povprečna ocena vloge direktorjev in vodij pri uvajanju sprememb	72
Graf 4.27: Vpliv direktorja pri uvajanju sprememb	73
Graf 4.28: Povprečne vrednosti lastnosti direktorjev pri procesu spreminjanja	74
Graf 4.29: Najpomembnejše lastnosti direktorja pri procesu spreminjanja	74
Graf 4.30: Povprečne vrednosti dejavnikov pri vodenju sprememb	76
Graf 4.31: Pomembnost dejavnikov pri vodenju sprememb	76
Tabela 4.1: Tabela	52
Tabela 4.2: Vzroki sprememb	54
Tabela 4.3: Dejavniki pri vodenju sprememb	75

SEZNAM KRATIC

COBISS	Co-operative Online Bibliographic System & Services (Kooperativni on-line sistem in servisi)
IZUM	Institut za znanost Univerze v Mariboru
RFID	Radio Frequency Identification (Radiofrekvenčna identifikacija)
ZSK	Zveza splošnih knjižnic

1 UVOD

V splošnih knjižnicah Slovenije se knjižnična dejavnost izvaja kot javna služba na področju kulture. Temeljno poslanstvo splošnih knjižnic je omogočiti najširši dostop do knjižničnega gradiva in informacij vsem prebivalcem, razvijanje bralne kulture in informacijske pismenosti. Dolgoročni cilj knjižnične dejavnosti v Sloveniji je doseganje mednarodnih standardov in s tem primerljivosti v okviru Evropske unije (Žaucer 2005).

Največji problem predstavlja spremenjena vloga knjižnic v zadnjih nekaj desetletjih. Knjižnice kot zakladnice znanja, hrami učenosti, so izgubile svoj monopolni položaj, saj so zaradi novih tehnologij, svetovnega spleta in globalizacije določena znanja dosegljiva tudi izven knjižničnih stavb, poleg tega pa jih nudijo tudi drugi ponudniki. Spremenila se je vloga knjižničarjev. V preteklosti so se ti ukvarjali predvsem z zbirkami gradiva (nabava, obdelava, urejanje), sedaj pa vstopa v ospredje uporabnik knjižničnih storitev (svetovanje uporabnikom, usposabljanje za samostojno uporabo knjižnice in njenih virov, razvijanje bralne kulture in informacijske pismenosti).

Tudi knjižnice v Sloveniji se postopoma prilagajajo vedno novim družbenim potrebam. Knjižničarska stroka se razvija v smeri svobodnega, neodvisnega zadovoljevanja potreb posameznikov in skupin. Poleg krepitev materialnih osnov za delovanje splošnih knjižnic, ki ga lahko zasledujemo v zadnjih petnajstih letih, bo moral slediti tudi razvoj človeških virov. Da bodo naložbe v knjižnične delavce učinkovite, si bo moral zlasti menedžment prizadevati za drugačno sprejemanje vlog in nalog delavcev, zaposlenih v knjižnicah, in iz tega izhajajoče vedenje in organizacijsko kulturo.

Namen naloge je ugotoviti, kako hitro in uspešno so osrednje slovenske splošne knjižnice reagirale na zahteve sodobnega časa pri uvajanju sprememb. Še posebej me zanima, koliko je za uspešnost vodenja sprememb v osrednjih splošnih knjižnicah pomemben menedžment in njegovo obvladovanje znanj s področja upravljanja in vodenja.

Predmet proučevanja so splošne knjižnice v Sloveniji od leta 1990 do 2004. Zanima me, kako so slovenske splošne knjižnice vpete v okolje, kako je potekal njihov razvoj, kje so problemi sodobnih knjižnic v Sloveniji in kako so bile te pripravljene na spremembe.

Cilj naloge je dokazati zvezo med okoljem in sposobnostjo odzivanja slovenskih splošnih knjižnic na spremembe v okolju.

V uvodnem delu magistrske naloge bom predstavila teorijo o organizacijah in vodenju sprememb v organizacijah. Prikazala bom razliko med upravljanjem in vodenjem sprememb ter najpogostejše napake pri vodenju. Nato bom predstavila korake pri vodenju sprememb in vlogo vrhnjega in srednjega menedžmenta pri njihovem izvajanju. Zanimalo me bo, kako se zaposleni odzivajo na spremembe.

Naslednji del magistrske naloge bo govoril o slovenskih splošnih knjižnicah in vodenju sprememb v njih. Predstavila bom delovne pogoje in uporabo vseh slovenskih splošnih knjižnic. Nato bom analizira okolje, v katerem te knjižnice delujejo. Sledil bo prikaz problematike splošnih knjižnic v Sloveniji. V osrednjem delu bom pisala o vodenju sprememb v splošnih knjižnicah in dejavnikih, ki vplivajo na to vodenje. Predstavila bom hipotezi.

V empiričnem delu magistrske naloge bom pisala o namenu, poteku in rezultatih raziskave. Opisala bom metodologijo, ki jo bom uporabila. Opredelila bom vpliv preteklega razvoja, statusa splošne knjižnice, njenega odnosa z ustanovitelji, državo in zaposlenimi na vodenje sprememb. Prikazala bom še vlogo direktorjev pri tem procesu.

Na podlagi pridobljenih rezultatov empirične raziskave bom potrdila ali ovrgla postavljeni hipotezi v zadnjem, zaključnem delu naloge.

1.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Knjižnica je vsaka organizirana zbirka monografskih in serijskih publikacij ter drugega knjižničnega gradiva, kjer zaposleni uporabnikom omogočajo uporabo gradiva ter jim pri tem pomagajo. Knjižnica zadovoljuje informacijske, raziskovalne, izobraževalne in sprostitvene potrebe uporabnikov. Ločimo več vrst knjižnic: nacionalne, visokošolske, šolske, specialne in splošne.

Splošna knjižnica je namenjena zadovoljevanju informacijskih, kulturnih, izobraževalnih in razvedrilnih potreb prebivalcev lokalne skupnosti. Služi vsem prebivalcem. Svoje storitve opravlja brezplačno ali za simbolično nadomestilo.

Osrednja knjižnica je splošna knjižnica za območje ene ali več občin, kjer po potrebi organizira mrežo krajevnih knjižnic ali postajališč potujoče knjižnice. Ta pojem uporabljam v nadaljevanju zlasti tedaj, ko želim poudariti območje nekdanjih občin.

Osrednja območna knjižnica je knjižnica, ki na podlagi pogodbe z Ministrstvom za kulturo v soglasju s svojim ustanoviteljem opravlja za širše področje posebne naloge. Te naloge so zagotavljanje povečanega in zahtevnejšega izbora knjižničnega gradiva in informacij, nudenje strokovne pomoči knjižnicam območja, koordiniranje domoznanske dejavnosti za svoje območje in usmerjanje izločenega gradiva s svojega območja. V preteklosti so se te knjižnice imenovala študijske in/ali pokrajinske knjižnice.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 ORGANIZACIJE

Organizacije so vitalni mehanizmi pri doseganju skupnih ciljev v moderni družbi. Scott (Scott 2003) pravi, da delujejo kot orodje in kot igralci pri reševanju nekaterih sodobnih problemov družbe. Zanimanje za organizacije in njene procese sega daleč v zgodovino. Strokovno raziskovanje tega področja je vzpodbudil prevod Weberjevih zgodovinskih in primerjalnih študij administrativnih organizacij v angleški jezik v prvih dveh desetletjih dvajsetega stoletja.

Področje študija organizacij je postalo zelo široko in interdisciplinarno. Organizacije se proučujejo za različne namene in z različnih zornih kotov. Zastopane so tri ravni analiz: socialno-psihološka, organizacijskostrukturna in ekološka. Na podlagi teh treh pogledov so nastali trije koncepti oziroma tri nasprotujoče si definicije. Prva podpira pogled na organizacije kot racionalni sistem, druga vidi organizacijo kot naravni sistem in tretja kot odprti sistem.

Organizacija kot racionalni sistem

Definicija organizacije z vidika racionalnega sistema je, da je organizacija skupnost, ki zahteva relativno zelo visoko formalno strukturo in je usmerjena k doseganju specifičnih ciljev.

Torej so organizacije skupnosti, usmerjene k doseganju relativno specifičnih ciljev. Cilji so jasni in točno določeni. Organizacije so tudi skupnosti, ki zahtevajo relativno visoko stopnjo formalizma. Socialna struktura je formalizirana do te mere, da so pravila in vloge natančno oblikovane in opisane. Sodelovanje med udeleženci je zavestno.

Organizacija kot naravni sistem

Organizacija kot naravni sistem pomeni skupnosti, katerih udeleženci zasledujejo različne interese, da ohranijo organizacijo kot pomemben vir. Neformalne strukture odnosov, ki se razvijejo med udeleženci, bolj vplivajo na vedenje zaposlenih kot formalne strukture.

Naravni sistem poudarja skupne značilnosti, ki jih organizacije delijo s socialno skupnostjo in socialnimi sistemi. V sociološki literaturi zasledimo dve nasprotujoči si osnovi socialnega reda. To sta socialni konsenz in socialni konflikt. Socialni konsenz poudarja, da v skupnosti posameznike družijo skupni cilji. Medtem pa socialni konflikt zagovarja, da se socialni red vzpostavlja s prevlado močnejših nad šibkejšimi.

Organizacija kot odprti sistem

Prejšnji dve definiciji vidita organizacijo kot zaprt sistem, ločen od okolja. Vendar pa so organizacije odprte in odvisne od vplivov od zunaj. Povezave z zunanjim okoljem so lahko pomembnejše od notranjih povezav. Tretja definicija torej organizacijo vidi kot sistem medsebojno odvisnih aktivnosti. Nekatere aktivnosti so zelo močno povezane, druge precej rahlo. Vse pa se morajo izvajati, da organizacija obstaja. Pogled na organizacije kot odprt sistem poudarja pomen kulturno-kognitivnih elementov v zgradbi organizacij. Po tej definiciji so organizacije skupina medsebojno odvisnih poti in aktivnosti udeležencev, vloženih v širše materialno in institucionalno okolje.

2.1.1 Organizacije kot odprti sistemi

Pogled na organizacije kot odprti sistem se je pojavil po 2. svetovni vojni, čeprav so korenine precej starejše. To splošno gibanje je ustvarilo nova področja gibanj (kibernetika in informacijska teorija), podprlo nove aplikacije (sistemski inženiring), preoblikovalo že obstoječe discipline, med njimi tudi študije organizacij, in predlagalo tesnejše povezave med znanstvenimi disciplinami.

Ko se pomikamo od mehanskih skozi organske do socialnih sistemov, so sestavni deli teh sistemov čedalje bolj kompleksni in spremenljivi. V mehanskih sistemih je struktura relativno toga, sistem odnosov je določen, medsebojna odvisnost pa zelo omejena. V organskih sistemih so povezave med neodvisnimi deli manj ovirane, saj dovoljujejo večjo prožnost pri odzivanju. V socialnih sistemih, kot so skupine in organizacije, so povezave med sodelujočimi deli precej zrahljane: manj omejitev se postavlja vedenju enega elementa s pogojevanjem drugih elementov. Socialne organizacije so torej zelo kompleksni in rahlo povezani sistemi.

Ko se pomikamo od enostavnih do kompleksnih sistemov in od togih do rahlo povezanih, se pomembnost posameznih tokov v sistemu in tudi med sistemi ter okoljem spreminja. Glavni tipi sistemskih tokov so material, energija in informacije.

Boulding (Boulding v Scott 2003, 84) je prepoznal devet tipov sistemov:

1. okvirni – sistemi, ki se sporazumevajo s statično strukturo, kot npr. struktura atoma v kristalu ali anatomija živali,
2. mehanični – enostavni dinamični sistemi z vnaprej določenim gibanjem, kot npr. ura in sončni sistem,
3. kibernetični – sistemi, ki so sposobni samoregulacije glede na zunanji pogoj, kot npr. termostat,
4. odprti – samoohranitveni sistemi, osnovani na virih iz okolja, kot npr. življenjska celica,
5. rastoči – sistemi, ki se razmnožujejo s semeni ali jajci, kot npr. želod-hrast, jajce-kokoš,
6. notranjih podob – sistemi, ki informacijo sprejmejo ali organizirajo v obliki podob iz okolja, kot npr. živali,
7. obdelave simbolov – sistemi, ki vsebujejo samozavedanje in uporabo jezika, kot npr. ljudje,
8. socialni – sistemi, ki vsebujejo skupni socialni red in kulturo, kot npr. socialne organizacije,
9. transcendentalni – sistemi, sestavljeni iz 'absolutnega in neizbežnega neznanega'.

Stopnje od 1 do 3 vsebujejo fizični sistemi, od 4 do 6 biološki, 7 in 8 človeški in socialni. Vsaka višja stopnja vsebuje osnovne značilnosti predhodne. Z višjo stopnjo postajajo sistemi bolj raznovrstni, bolj rahlo povezani, bolj odvisni od informacijskih tokov, bolj dovzetni za rast in razvoj ter vplive iz okolja.

Organizacije kot kibernetični sistemi

Ključni mehanizem, ki vpliva na proces kontrole, je program. Ko gledamo na organizacije kot kibernetični sistem, je največji poudarek na pomembnosti operacij, kontrole, ciljev in procesov med njimi. Center odločanja postavi cilj. Aktivnosti se pojavijo kot odgovor na zahteve okolja. Buckley (Buckley v Scott 2003, 87) poudarja,

da se kibernetični sistem izraža v ciljno določenem in ne zgolj usmerjenem vedenju. Kibernetični sistem daje velik poudarek operacijski ravni organizacij. Analiza tehničnih tokov (vhodov, prehodov in izhodov) je najpomembnejša za razumevanje tega sistema.

Organizacije kot slabo povezan sistem

Normativna struktura organizacije je v zelo slabi povezavi z vedenjem v organizaciji. Pravilom in pogovorom ne sledijo vedno dejanja. Koncept slabih povezav najdemo tudi med posameznimi enotami, oddelki in skupinami. Ključni element organizacije tako ni hierarhija organizacije, ampak zaveznitvo interesnih skupin. V organizacijah je običajno tudi sistem upravljanja slabo povezan s sistemom proizvodnje. Pogosto se slabe povezave kažejo tako v nizkih moralnih kakor tudi materialnih standardih. Po drugi strani pa slaba povezanost organizacijskih elementov prispeva k tako imenovanemu 'produkcijskemu paradoksu' v situacijah, ko kljub ogromnemu vlaganju v tehnologijo ne sledi večja rast produktivnosti.

2.1.1.1 Značilnosti odprtih sistemov

Odprti sistemi so sposobni samovzdrževanja na podlagi virov iz okolja. Kibernetični sistemi niso sposobni samovzdrževanja, medtem ko pa organski, človeški in socialni imajo to zmožnost. Pogled nekaterih analitikov, ki so menili, da se morajo odprti sistemi (zato ker so odprti) braniti pred vplivi okolja, je bil zavajajoč oziroma napačno razumljen. Res pa je, da odprti sistemi zaradi svoje odprtosti potrebujejo meje in da so te težje določljive.

Teoretiki splošnih sistemov so izdelali razlike med odprtimi in zaprtimi sistemi s konceptom entropije: energija se ne more spremeniti v delo. Odprti sistemi so sposobni uvažati energijo iz okolja, zato lahko izkusijo negativno entropijo. Buckley (Buckley v Scott 2003, 90) loči med dvema procesnima sistemoma: morfostatis in morfogenesis. Morfostatis se nanaša na procese, ki želijo obdržati obliko, strukturo in status sistema. Pri bioloških sistemih sta to sistem krvnega obtoka in dihalni sistem, pri socialnih sistemih pa socializacija in aktivnosti na področju kontrole. Morfogenesis pa se nanaša na procese, ki spreminjajo sisteme, kot npr. rast, učenje in diferenciacija. Da bi se prilagodili zunanjim okoliščinam, postajajo odprti sistemi bolj raznoliki v obliki in bolj dovršeni v strukturi. Pri bioloških sistemih se biološki organizmi odzivajo v širšem obsegu in z natančnejšim odzivom na dražljaj. Mutacije se pojavljajo v procesu

evolucije. Pri socialnih sistemih, ki so bolj spremenljivi in rahlo povezani kot biološki sistemi, se lahko in se skozi čas bistveno spremenijo strukturne značilnosti. Socialne organizacije izražajo neverjetno zmožnost spreminjanja njihovih osnovnih strukturnih značilnosti, da imajo raziskovalci organizacij težave pri določanju področij študija. Težko določijo, ali gre za iste organizacije z novo strukturo ali za nove organizacije.

Če ponovno povzamem, je vir vzdrževanja in različnosti sistemov okolje. S pogleda odprtih sistemov je tesna povezava med pogoji okolja in značilnostmi sistema, saj npr. zahtevni sistemi ne morejo delovati v enostavnem okolju.

Organizacije kot hierarhični sistemi

Teoretiki splošnih sistemov poudarjajo, da je bistvena značilnost kompleksnih sistemov hierarhija, ne toliko v smislu razlike v statusu ali moči, ampak kot mehanizem grozdov. Sistem je sestavljen iz podsistemov in sistemi sami so del večjih sistemov. Organizacije so sestavljene iz delovnih skupin, oddelkov, ki sestavljajo grozd. Mnoge organizacije so podsistem večjih sistemov, korporacijskih struktur, zvez ali vej oblasti.

Če kombiniramo pojem hierarhičnih sistemov z značilnostmi rahlo povezanih, dobimo pomembno lastnost sestavljenih sistemov. Povezanost in soodvisnost znotraj posameznih elementov sistema so večje in močnejše kot med različnimi elementi. Stabilnost mnogih kompleksnih sistemov s podobnimi vsebinami temelji na enotah, ki so si zelo podobne in hkrati sposobne zelo samostojnega delovanja, npr. delovni timi, oddelki, franšizne enote, verige trgovin. Vse ni povezano z vsem, ponekod so povezave slabe ali jih ni, nekatere pa so enake ali skoraj enake.

Kontingenčna teorija

Ta teorija zagovarja splošno hipotezo, da bodo organizacije, katerih notranje značilnosti najbolj izpolnjujejo zahteve okolja, dosegle največjo prilagoditev.

Lawrence in Lorsch (Scott 2003, 96-97), ki sta poimenovala kontingenčno teorijo, zagovarjata, da različna okolja postavljajo različne zahteve organizacijam. Organizacije, ki delujejo v okoljih, ki kažejo na hitre in negotove spremembe na področju trgov ali tehnologij, so postavljene pred drugačne izzive kot organizacije, ki delujejo v stabilnih in mirnih okoljih. Menita, da se različne podenote znotraj določenega tipa organizacije lahko soočajo z različnimi zunanjimi zahtevami. Da bi se lahko soočile s temi različnimi

okolji, organizacije ustvarijo specializirane podenote z različnimi strukturnimi značilnostmi. Tako imajo nekatere podenote višjo stopnjo formalnih struktur, so bolj centralizirane in dolgoročno usmerjene kot ostale. Bolj ko se organizacije soočajo z različnimi okolji, bolj raznolika mora biti njihova notranja organizacijska struktura. Bolj ko pa je raznolika notranja organizacijska struktura, težje bo koordinirati vse aktivnosti podenot in več možnosti bo za konflikte med udeleženci. Več virov in energije je treba posvečati koordinaciji različnih aktivnosti in reševanju konfliktov med člani, če želimo, da bo organizacija delovala učinkovito.

Lawrence in Lorsch sta predlagala razvrstitev povezav organizacij z okoljem na najmanj dve ravni:

1. strukturne značilnosti vsake organizacijske podenote naj bodo postavljene v odnosu do specifičnega okolja, na katerega se nanašajo,
2. diferenciacija in način povezovanja, značilna za večje organizacije, naj bosta postavljena nad kompleksnost okolja, v katerem organizacija deluje.

Lawrencov in Lorschev kontingenčni model

Lawrence in Lorsch sta zagovarjala, da če gledamo na organizacije kot odprti sistem, ne vidimo vsake organizacije ločeno, pač pa v povezavi s specifičnim okoljem, medtem ko pogledi naravnega in racionalnega sistema služijo prepoznavanju različnih organizacijskih tipov, ki se spreminjajo s prilagoditvijo različnim tipom okolij. Pogleda naravnega in racionalnega sistema sta v neskladju, ker se vsak osredotoča na nasprotni konec iste premice organizacijskih oblik. Ena skrajnost je, da so nekatere organizacije zelo formalizirane, centralizirane in usmerjene k točno določenim ciljem, druga pa, da so manj formalizirane, bolj osredotočene na svoje odjemalce in zastopajo manj jasne in včasih celo nasprotujoče si cilje. Teh dveh skrajnih oblik organizacij pogosto ne vidimo kot različnih vidikov iste organizacije, ampak kot različne organizacije. Če pogledamo z vidika odprtih sistemov, je oblika določena s tipom okolja, s katerim mora biti organizacija povezana. Bolj ko je okolje homogeno in stabilno, bolj primerna bo hierarhična in formalizirana oblika. In bolj ko je spremenljivo in raznoliko okolje, bolj primerne bodo manj formalizirane in bolj organske oblike.

Tako lahko zaključimo, da ni najboljše organizacijske oblike, ampak več oblik, katerih primernost je določena s stopnjo ujemanja med organizacijsko obliko in okoljem. Ta dokaz temelji na predvidevanjih, da so različni organizacijski sistemi bolj ali manj prilagojeni različnim okoljem. Okoljski pogoji določajo, kateri sistem bo preživel in kateri ne. Organizacijski sistemi, ki so najbolj prilagojeni okolju, se razvijajo.

Odprti sistemi, kot sta jih videla Lawrence in Lorsch, sta splošen okvir, v okviru katerega so shranjeni pogledi racionalnih in naravnih sistemov, vsak s svojimi podpodročji.

Organizacijska ekologija

Ekološki ali razvojni pristop do organizacij ima svoje korenine v delih Charlesa Darwina na področju teorij naravnih selekcij. Čeprav ima uporaba teh idej v socioloških sistemih dolgo zgodovino, so večji učinek vzpodbudila dela Hawleya in Campbella. Carroll in Hannah sta predlagala, da se področje organizacijske ekologije še razširi in poveže s korporacijsko demografijo. Poziv je namenjen razumevanju populacije organizacij. Osnovni namen pri organizacijskih populacijah je razložiti organizacijsko raznolikost. Pri modelih odprtih sistemov organizacij je okolje zelo močno poudarjeno v okvirih populacijske ekologije.

Odvisnost od virov

Predvideva se, da nekdo ne more razumeti strukture ali vedenja organizacij brez razumevanja vsebin, v katerih deluje. Nobena organizacija ni samozadostna. Sodelovati mora v menjavi z okoljem. Potreba po nabavi virov ustvarja odvisnost med organizacijo in njihovimi zunanjimi viri. Odvisnost je v nasprotju z močjo. Tako ekonomska odvisnost lahko izzove politične probleme.

Če gledamo na organizacije z vidika ekologije prebivalstva, so organizacije aktivne pri določanju svoje poti. Organizacije in njihovi menedžerji so aktivni in ne pasivni subjekti procesov izbire. Udeleženci organizacij, zlasti menedžerji, pregledajo primernost okolja tako glede priložnosti kakor tudi glede nevarnosti, ko sklepajo kupčije. Vse organizacije so odvisne od dobaviteljev in uporabnikov. Katerega bo izbrala in pod kakšnimi pogoji, pa je odvisno od organizacije. Model organizacij,

odvisnih od virov, gleda na organizacije kot spreminjajoče se in sposobne odzivanja na spremembe v okolju.

Institucionalna teorija

Institucionalna teorija se je tako kot organizacijska ekologija in organizacijska odvisnost od virov razvijala precej hitro od srede sedemdesetih let do danes. Ekonomisti so se nagibali k poudarjanju pomembnosti legalnih sistemov in sistemov, ki so zasnovani na pravilih, povzročenih s tretje strani. Zgodnji sociologi so se posvečali normativnim kontrolam. V zadnjem času sociologi zagovarjajo neoinstitucionalni pristop, s poudarkom na kulturno-kognitivnih kontrolah. Pravijo, da država, profesionalne zveze in nevladna telesa ustvarjajo množico pravil, ki so gorivo za izdelavo študij organizacijskih širitev. Proces socialnega življenja se racionalizira z izdelavo receptov, na podlagi katerih naj bi se vedenje reguliralo, formaliziralo in organiziralo.

Institucionalna teorija poudarja, da so organizacije odprti sistemi, ki so močno pod vplivom okolja, vendar pa okolje ni edina sila, ki deluje. Sistem socialno ustvarjenih norm in vrednot opravlja ogromno kontrolo nad organizacijami, tako pri njihovi strukturi kakor tudi pri izvedbi. Ker se sistem vrednot in norm spreminja skozi čas in prostor, zagotavljajo institucionalni koncepti okvir za zgodovinske in primerjalne študije organizacij.

Vojna paradigem?

Organizacije so postale osrednji predmet zanimanja za teoretike na širšem področju v družbeni znanosti: od industrijskih inženirjev do ekonomistov, antropologov, sociologov in znanstvenikov na področju političnih ved.

Organizacijske teorije so se spreminjale odvisno od časa, v katerem so se razvile in postale prevladujoče, in od nivojske stopnje delovanja. Spreminjale so se tudi na podlagi prevladujočih pogledov na organizacije v posameznem obdobju. Obstoj množstva paradigem zmanjšuje konsenz in podporo, hkrati pa prikazuje kompleksnost fenomena. Posledično so se nove teorije, v primeru organizacij organizacijska ekologija in institucionalna teorija, pomaknile na višjo stopnjo analize in povezale vloge

menedžerjev znotraj organizacij. Kako pa so organizacije in njihovi menedžerji analizirali okolje in se odzvali na spremembe v okolju?

2.2 SPREMEMBE

Spremembe v mišljenju vplivajo na razvoj. Spremembe pomagajo ustvarjati boljši svet: boljše proizvode in kakovostnejše storitve ob vse nižji ceni.

V svetu pred dobrimi petdesetimi leti, v Sloveniji pa pred dvajsetimi je bilo obdobje stabilnosti. V relativno kratkem obdobju je globalizacija zahtevala dramatične spremembe na področju tehnologije, ekonomije in trgov. Tudi razpad socialističnih in komunističnih režimov je prispeval k spremembam. Nekatere organizacije so razvile nove strategije in preživele. Tiste, ki so uspele, so razvile proces spreminjanja v več korakih. Ta jim je dal dovolj moči in motivacije, da so presegli začetne težave. Kotter (Kotter 1996, 20) navaja, da ta proces ni bil uspešen, če ga ni izvajal visoko usposobljeni vodilni kader, ne le izvrsten menedžment. Spremembe so v nasprotju z rutino. Povezane so s tveganjem, zato si vsaka organizacija želi vodene spremembe.

Vsi vedo, da so spremembe nujne, a se ne uvedejo oz. uvajajo zaradi vase obrnjene organizacijske kulture, okostenele birokratizacije, majhne stopnje zaupanja, pomanjkanja timskega dela in pa tudi vodenja s strani srednjega menedžmenta, na splošno pa zaradi strahu pred neznanim. Osnovni problem pri spremembah je, kako sprožiti postopek sprememb in kako jih voditi.

2.2.1 Vodenje sprememb

Pri vodenju sprememb je veliko korakov. Analize so potrebne, toda niso dovolj. Torej upravljanje ni dovolj, potrebno je vodenje. Kotter (Kotter 1996, 26) navaja, da so uspešno izpeljane spremembe v 70–90 odstotkih rezultat vodenja in le v 10–30 odstotkih upravljanja. Skoraj vsakdo pa misli, da je problem v upravljanju. Pri tem izhajajo iz svojega dosedanjega zgodovinskega razvoja. Večino preteklega stoletja so učili upravljanje, zelo malo vodenje.

In kaj je vodenje in kaj upravljanje sprememb? Upravljanje se nanaša na bližnjo prihodnost, vodenje je dolgoročno.

2.2.1.1 Upravljanje sprememb

Menedžment ali upravljanje je serija procesov, ki omogočajo, da zapleten sistem ljudi in tehnologije poteka gladko. Najpomembnejše prvine upravljanja so planiranje, finance, kadri, kontrola in reševanje problemov. Uspeh zagotavlja dominantnost na trgu, ta pa rast. Posledica je, da se pozornost usmeri navznoter, ker kontrola čedalje večje organizacije postane osnovni izziv. S poudarkom na upravljanju se povečuje birokracija in nezdrava aroganca, kar otežuje procese spreminjanja. Slabo se posluša in počasi uči. Vase zazrti zaposleni težko zaznajo nevarnosti in priložnosti. Birokratska struktura odstrani tiste, ki se želijo odzvati na spremenjene pogoje. Kombinacija organizacijske kulture, ki se upira spremembam, in menedžerjev, ki ne znajo izpeljati sprememb, je usodna. Pri upravljanju se zaradi ugodja zelo redko zazna potreba po spremembi. Novi pristopi se težko zasidrajo v organizacijah, kjer razmišljajo o formalni strukturi, ne pa o organizacijski kulturi. Upravljanje sprememb je pomembno. Brez ustreznega upravljanja se proces spreminjanja lahko izmuzne kontroli. Toda pri večini organizacij je bistveno večji izziv vodenje sprememb.

2.2.1.2 Vodenje sprememb

Vodenje zahteva razvijanje vizije v prihodnosti in strategije za njeno doseganje. Zahteva sporočanje v besedah in dejanjih ter ustvarjanje timov, ki bodo udeležili vizijo. Ne smemo pozabiti še na motivacijo in navdušenje, ki bosta ljudem pomagali preseči politične, birokratske in druge ovire, da bi dosegli načrtovane spremembe.

V primerjavi z upravljanjem je vodenje proces, ki ustvarja nove organizacije ali stare prilagaja spremenjenim okoliščinam. Vodenje opredeljuje, kakšne naj bodo organizacije v prihodnosti, združuje ljudi z vizijo in jih navdihuje, da jo kljub oviram dosežejo. Le vodenje lahko preseže začetni odpor in motivira zaposlene za izpeljavo sprememb ter omogoča, da se te zasidrajo v kulturi organizacije. Moderne organizacije potrebujejo ljudi, ki sodelujejo pri vodenju, tako da pomagajo uresničevati spremembe na svojih področjih dela. Za boljše razumevanje vodenja sprememb moramo poznati različne korake tega procesa.

2.2.1.2.1 Koraki pri vodenju sprememb

Zadnja tri desetletja v svetu in dve desetletji v Sloveniji so spremembe skokovito narasle. Učinki sprememb so pomagali organizacijam, da so se prilagodile novim

pogojem in si s tem ustvarile pogoje za boljšo prihodnost. Toda prepogosto je bila cena teh sprememb previsoka. Kazala se je kot izgorevanje menedžmenta in nezadovoljstvo zaposlenih. Do določene mere so posledice neizogibne. Kadar koli se morajo ljudje prilagoditi spremenjenim okoliščinam, je nezadovoljstvo vedno prisotno. Kotter (Kotter: 1996) pri procesu spreminjanja navaja osem najpogostejših napak:

1. Preveč samozadovoljstva

Daleč največja napaka ljudi, ki poskušajo spremeniti organizacije, je, da se za odločilne korake odločajo, ne da bi ustvarili občutek nujnosti sprememb pri nižjih ravneh menedžmenta in zaposlenih. Ta napaka je pogubna, saj če tega občutka ne ustvarimo, ker je samozadovoljstvo previsoko, ne moremo doseči zastavljenih ciljev sprememb.

Običajno se precenjuje, koliko ljudi se lahko prisili v spremembe v organizaciji, in podcenjuje, kako težko je zaposlene premakniti iz njihovih con udobja. Posebno pozornost moramo posvetiti pripravam, ki vključujejo zmanjšanje samozadovoljstva ter upoštevanje obrambne nastrojenosti ljudi in odpora do sprememb. Paziti moramo, da ne zamenjujemo nujnosti z nervozo.

2. Neuspeh pri ustvarjanju dovolj močnega vodilnega tima

Pomembne in večje spremembe se ne izvedejo, če se vrh organizacije ne zavzema zanje. V uspešno izvedbo sprememb je vključen generalni direktor, direktorji enot in ostali zaposleni, vključeni v tim. Ključna je sposobnost vodenja. Če zmagajo kratkoročni osebni interesi nad dolgoročnimi strukturnimi spremembami, ki zahtevajo spremembe vedenja, se programi kakovosti spremenijo v birokratske naloge namesto zadovoljstva uporabnikov.

Ne glede na to, koliko je sposoben in zagret za zadevo vodilni tim v organizaciji, vodilni tim brez pravega vodenja ne bo imel moči, da premaga začetno inercijo.

3. Podcenjevanje moči vizij

Nujnost in vodilni tim sta nezadostna pogoja za uvajanje večjih sprememb. Najpomembnejša je vizija. Vizija igra ključno vlogo pri uvajanju sprememb, s tem da usmerja, prilagaja in navdihuje aktivnosti velikega števila ljudi. Brez nje hitro prihaja do napačnih usmeritev ali zastojev.

Ključen je odgovor na vprašanje *Kam gremo?* Če ne moremo opisati vizije v manj kot petih minutah in dobiti povratne informacije, ki označuje tako razumevanje kot interes, smo v težavah.

4. Premalo sporočanja vizije (najmanj faktor 10 ali še več)

Glavnina sprememb se ne more izvesti, če zaposleni niso pripravljene pomagati, tudi na račun kratkoročnih žrtev. Ljudje pa ne bodo pomagali, četudi so nezadovoljni z obstoječim stanjem, če se jim dobrobiti od predvidenih sprememb ne zdijo zanimive in če ne verjamejo, da so spremembe možne. Komuniciramo tako z besedami kot dejanji. Dejanja so najmočnejša.

5. Dovoliti oviram, da ustavijo novo vizijo

Vpeljava katere koli večje spremembe zahteva aktivnosti veliko ljudi. Nove iniciative pre pogosto padejo, ker se zaposleni – čeprav so vizijo sprejeli –, ne počutijo dovolj usposobljene za premagovanje ovir, ki se jim pojavljajo na poti. Velikokrat so ovire le v njihovih glavah, včasih pa so resnične kot npr. obstoječa organizacijska struktura.

6. Neuspeh pri ustvarjanju kratkoročnih ciljev

Resnično vodenje sprememb zahteva čas. Celotni učinki strategij spreminjanja izgubijo svoj zagon, če ni postavljenih kratkoročnih ciljev, da jih dosežemo in slavimo. Brez kratkoročnih zmag v roku od šest do osem mesecev zaposleni prehitro omagajo ali pa se uprejo spremembam.

7. Prehitra objava zmage

Dokler se spremembe ne zasidrajo v kulturi organizacije, lahko traja od treh do deset let. Če je zmaga objavljena prej, preden se spremeni organizacijska kultura, se prejšnja kultura ponovno vzpostavi.

8. Zanemarjanje močnega utrjevanja ključnih sprememb v organizacijsko kulturo

Spremembe se obdržijo, ko jih zaposleni sprejmejo za svoje. Utrjevanje sprememb zahteva toliko časa, da tudi naslednja generacija menedžmenta ponotranji nov pristop.

Na podlagi prej opredeljenih napak sta Kotter (Kotter 1996) in Cohen (Kotter in Cohen 2003) razvila proces vodenja sprememb v osmih korakih. Vsak od teh osmih korakov, je povezan z eno od osnovnih napak, ki izpodkopavajo učinke spreminjanja. Teh osem korakov je:

1. okrepi občutek nujnosti (razišči trg, identificiraj in opredeli nevarnosti ali potencialne nevarnosti in pa priložnosti),
2. sestavi vodilni tim (skupino ljudi, ki bo imela dovolj moči za vodenje sprememb),
3. razvij vizijo in strategijo (vizijo, ki bo pomagala dosežati cilje sprememb, in strategije za dosego te vizije),
4. sporočaj spremenjeno vizijo (uporabi katero koli orodje za neprestano sporočanje nove vizije in njenih strategij),
5. usposobi zaposlene za obširno akcijo (odstrani ovire, spremeni sistem ali strukture, ki ovirajo uresničevanje vizije, vzpodbudi prevzemanje tveganja in predlaganje novih idej ter dejavnosti),
6. dosegaj kratkoročne uspehe (načrtuj in ustvari vidna izboljšanja oziroma uspehe, prepoznaj in nagradi ljudi, ki so omogočili te uspehe),
7. ne odnehaj (utrdi izboljšave, proizvedi še več sprememb, uporabi kredibilnost, da spremeniš sisteme, strukture, politiko poslovanja, ki ne podpira vizije; zagotovi osebe, ki bodo vpeljale spremenjeno vizijo; okrepi proces z novimi projekti),
8. utrdi spremembe (zasidraj nove pristope v organizacijski kulturi, izboljšaj vedenje za zadovoljevanje potreb uporabnikov in večje produktivnosti, obsežnejše in boljše vodenje ter učinkovitejši menedžment, opredeli povezavo med novim vedenjem in uspehom organizacije, določi sredstva za razvoj vodenja in naslednike).

Prve štiri stopnje pomagajo odmrzniti obstoječi tog sistem dosedanjega stanja. Koraki od pet do sedem uvajajo novo prakso. Zadnji korak utrdi spremembe v organizacijski kulturi in pomaga, da se obdržijo. Nevarnosti so, da preskočimo prve korake ali posamezni korak ali pa da ne utrdimo vsakega koraka dovolj, preden nadaljujemo z naslednjim. Če tega ne storimo, ne naredimo dobrih temeljev, zato naletimo na odpor in ne moremo obdržati uvedenih sprememb. Pogosto preveč hitimo zaradi nuje po

rezultatih. Tako ne dovoljujemo, da se proces vodenja sprememb razvija po svoji naravni poti.

2.2.2 Vrhnji menedžment in vodenje sprememb

»Vloga menedžerjev je bistvenega pomena pri kar najučinkovitejši in najuspešnejši izrabi obstoječih zmogljivosti ...« (Matarasso 2000, 57), čeprav poslovanje ni vedno priljubljeno med kulturnimi delavci oziroma zaposlenimi v kulturi. Zaposlenim je bolj privlačna kulturna politika, ki daje večji poudarek podpori kulturnim delavcem na račun menedžerjev.

Danes poteka tudi do dvajset projektov istočasno. Pri uspešnem uvajanju sprememb vrhnji menedžment vodi celoten proces in pusti, da večino upravljanja in vodenja specifičnih aktivnosti opravijo podrejeni. Vrhnji menedžment je osredotočen predvsem na splošne voditeljske naloge in delegira odgovornost upravljanja in podrobnejše voditeljstvo do najnižjih ravni organizacije. Naloga vrhnjega menedžmenta je, da pomaga vsem razumeti veliko sliko, splošno vizijo in strategije ter tudi, kako se njihov projekt vključuje v celoto. Določajo okvire ljudem, ki delajo na različnih aktivnostih, da so usmerjeni na dolgoročne cilje in na splošno vizijo. Z zadovoljivim voditeljstvom zgoraj in veliko delegiranja pri aktivnostih upravljanja in vodenja ter očiščenjem nepotrebnih notranjih povezav bodo procesi spreminjanja potekali veliko lažje.

Vodenje je postopek usmerjanja vsakega k mestu, kamor naj bi prispel (Blanchard 2007, 115). Vodenje je uspešno, ko pride do profesionalizacije vodstvene funkcije.

2.2.3 Srednji menedžment in vodenje sprememb

Srednji menedžment se zlahka upira strukturnim spremembam, ko ne čuti potrebe po nujnosti sprememb, ne vidi ali ga ne zanimajo zainteresirani nadrejeni, se mu vizija ne zdi razumna ali pa ne občuti, da ji drugi verjamejo.

V zadnjih desetletjih se pojavlja potreba po vodjih – ljudeh, ki ustvarjajo in sporočajo vizijo in strategije. Brez takšnih vodij, vizije, sporočanja, usposabljanja za ključne zadeve pri vodenju sprememb se spremembe: ali ne bodo zgodile ali ne bodo dovolj uspešne ali pa se ne bodo odvile dovolj hitro. Za usposabljanje ni dovolj le nekaj tečajev, delavnic, seminarjev – traja več desetletij in je vseživljenjsko. Razvijanje vodenja zahteva bolj vitko organizacijo. V njej se menedžerji osredotočajo na

delegiranje odgovornosti na nižje ravni. Te pa se bodo morale usposobiti za prevzemanje novih odgovornosti in za delegiranje nalog navzdol.

Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam spreminjati svoje vloge (Adizes in drugi 1996, 108).

2.2.4 Zaposleni in spremembe

Stopnja spreminjanja se v poslovnem svetu ne bo zmanjšala. Prej je verjetno, da se bo še povečala. Če bo stopnja sprememb naraščala, se bodo morali tudi zaposleni aktivneje vključevati v sistem spreminjanja. Zato je bilo v zadnjih desetletjih precej narejenega na sistemih za posredovanje informacij zaposlenim in pridobivanje povratnih informacij s strani zaposlenih.

Spremembe in pripravljenost nanje so najbolj odvisne od percepcije ljudi in njihovega načina razmišljanja. V okolju neprestanih sprememb se pojavlja potreba po timskem delu in izmenjavi mnenj. Poleg znanj s področja timskega dela bodo zaposleni morali vedeti več o upravljanju in vodenju. Brez tega ne bo izvedljiva učeča se organizacija.

3 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE

3.1 SLOVENSKE OSREDNJE SPLOŠNE KNJIŽNICE

V letu 2004 je na Slovenskem delovalo 61 osrednjih splošnih knjižnic na območju 193 občin (Novljan 2005, 8). Večina od teh osrednjih knjižnic je samostojnih, le 5 jih je sestavni del zavoda, ki poleg knjižnične dejavnosti združuje še druge dejavnosti. Po poročilu za leto 2003 je bilo še 9 osrednjih knjižnic sestavni del zavoda, ki združuje poleg knjižnične še druge dejavnosti.

Splošne knjižnice razvrščamo v različne skupine (od I. do V.) glede na skupno število prebivalcev območja, ki mu služijo. Tako ločimo velike splošne knjižnice (skupina I in II: več kot 50.000 prebivalcev območja), srednje velike (skupina III: od 20.000 do 50.000 prebivalcev območja) in manjše knjižnice (skupine od IV. do V: manj kot 20.000 prebivalcev območja). V nalogi bom obravnavala vse skupine oziroma vse osrednje knjižnice.

Splošne knjižnice postajajo ali pa so že postale središče lokalne skupnosti: njeno komunikacijsko, informacijsko, sprostitveno, raziskovalno središče, središče za vseživljenjsko učenje in za lokalne aktivnosti. Nenehno obveščajo okolje o dejavnostih in novostih, ki jih nudijo prebivalcem.

3.1.1 Delovni pogoji

Za osrednje knjižnice najznačilnejši delovni pogoji so prostor, zaposleni, zbirka in prirast knjižničnega gradiva.

Pod prostor štejemo uporabne površine, namenjene knjižnični dejavnosti. Vključuje prostore za shranjevanje knjižničnega gradiva, prostore za delo z uporabniki in delovne prostore osebja. V letu 1990 je znašal seštevek vseh teh površin 45.101 m², v letu 2004 pa 75.930 (indeks 168).

Leta 1990 je bilo število zaposlenih v rednem delovnem razmerju 653, leta 2004 je naraslo na 971 (indeks 149).

Zbirka knjižničnega gradiva je 1990. leta obsegala 5.248.421 enot, prirast 307.085 enot. 2004. leta se je zbirka povečala na 8.398.380 enot (indeks 160), prirast pa na 465.749 enot knjižničnega gradiva (indeks 152).

3.1.2 Uporaba knjižnic

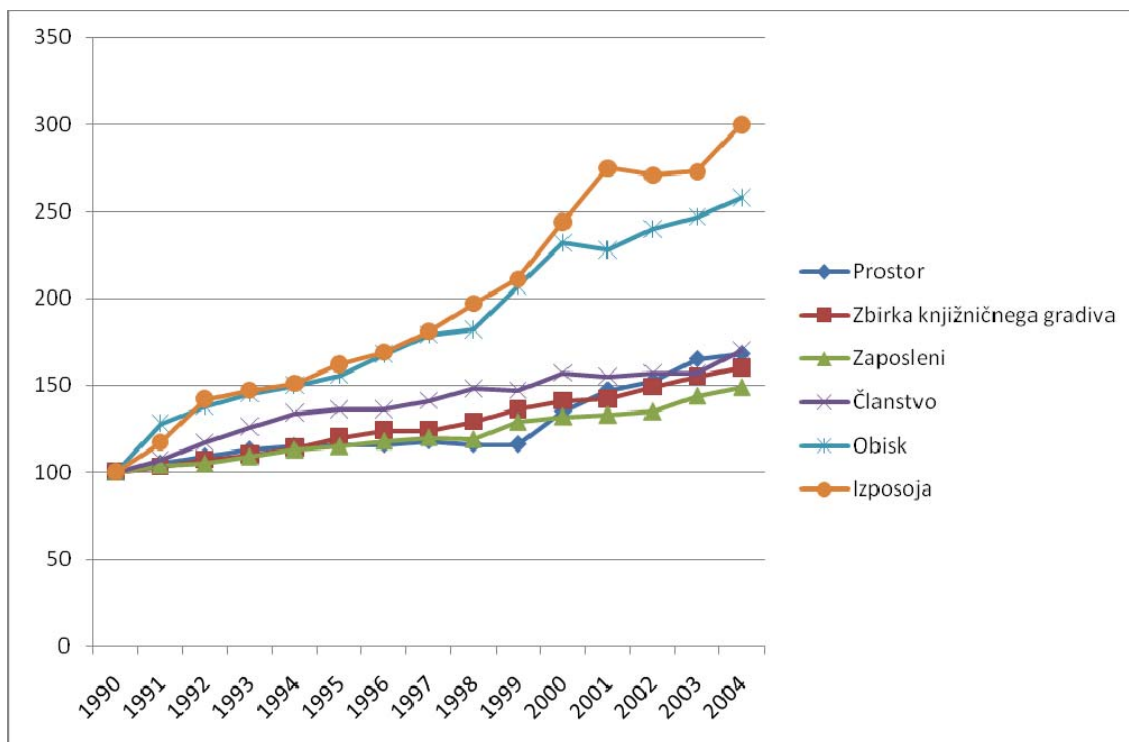
Pri uporabi knjižnic najpogosteje merimo članstvo v osrednjih knjižnicah, obisk knjižnic in izposojanje gradiva.

Uporabniki knjižnice so vsi, ki izkoriščajo usluge knjižnice, torej uporabljajo gradiva in storitve knjižnice. Član knjižnice pa je uporabnik, ki se včlani v knjižnico, da bi v njenih prostorih ali izven njih uporabljal knjižnično gradivo in storitve knjižnice. Kot člane knjižnice štejemo le tiste vpisane osebe, ki so knjižnico obiskali vsaj enkrat v poročevalskem letu ali so se njenih storitev posluževali na daljavo. Leta 1990 je bilo v slovenske osrednje knjižnice vpisanih 313.518 članov, petnajst let kasneje 531.695 (indeks 170).

Za obisk v knjižnici štejemo, kolikokrat je uporabnik obiskal knjižnico v koledarskem letu. Zaradi primerljivosti podatkov so prikazani le obiskovalci, ki so fizično obiskali knjižnico v letih 1990 (3.436.509) in 2004 (8.868.909). Indeks obiska je 258.

Izposoja je posojanje knjižničnega gradiva na dom ali za uporabo v knjižnici. Kot nova izposoja se šteje tudi vsako podaljšanje izposoje. Leta 2004, ko je bilo izposojenih 23.838.212 enot, je bil indeks izposoje gradiva 300, v primerjavi z letom 1990, ko je bilo izposojenih 7.935.763 enot.

Graf 3.1: Indeksi (rast nad 100) značilnih elementov delovanja knjižnic od leta 1991 do 2004



Vir: (Novljan 2005, 19)

Kljub izraziti rasti izposoje in obiska se pogoji za delovanje splošnih knjižnic niso izboljševali temu primerno (glej Graf 3.1). Ti se kažejo predvsem na kadrovskem področju in pri financiranju dejavnosti. Sredstva za nakup gradiva se zmanjšujejo, vlagajo pa se precejšnja sredstva v adaptacije prostorov in investicije novogradenj.

Na izboljšanje pogojev delovanja slovenskih splošnih knjižnic je vplivalo tako zunanje kot notranje okolje.

3.2 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA SLOVENSКИH SPLOŠNIH KNJIŽNIC

Širše zunanje okolje vključuje splošne spremenljivke, ki običajno vplivajo na splošne knjižnice posredno in dolgoročno. Na kratko bom predstavila politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki so vplivala razvoj slovenskih splošnih knjižnic.

3.2.1 Politično-pravni elementi

Politični položaj v državi in davčna politika vplivata na položaj splošnih knjižnic, saj so javni zavodi na področju kulture. Ustanovitelji slovenskih splošnih knjižnic so občine, zato je njihov vpliv največji. Pred spremembo upravne ureditve zaradi novega Zakona o lokalni samoupravi so bile tedanje občine ustanovitelji splošnih knjižnic. Tako se je število občin praktično ujemalo s številom splošnih knjižnic. Tedanja mreža splošnih knjižnic se je v tem času potrdila kot racionalna in uspešno organizirana, zato se je kljub nekaterim težavam ohranila do danes.

Mreža se je ohranila, kar pomeni, da posamezna splošna knjižnica pokriva enako področje, kot so ga pred spremembo lokalne ureditve, le da ima večina sedaj več kot enega ustanovitelja, le nekatere so obdržale enovito nekdanje področje.

Kakor pri vseh spremembah se vpliv spremenjene lokalne politike kaže kot pozitiven pri posameznih knjižnicah, saj so nove občine poskrbele za boljši razvoj knjižnične dejavnosti na svojem lokalnem področju, drugim pa se je razvoj upočasnjal, saj vsaka lokalna skupnost zagovarja svoje lokalne interese ali ji celo ni mar za knjižnično dejavnost na svojem področju. Posledično imajo nekatere splošne knjižnične precejšnje težave pri financiranju dejavnosti.

Slovenija je s 1. majem 2004 postala polnopravna članica EU. Matjaž Žaucer (Žaucer 2005, 200) je v primerjavi slovenskega splošnega knjižničarstva z evropskim na podlagi analize podatkov študije Libecon iz leta 2001 ugotovil, da je Slovenija po presoji kakovosti poslovanja splošnih knjižnic uvrščena na 6.–8. mesto med evropskimi državami, vendar dosegamo ta standard z dvakrat večjim relativnim vlaganjem v splošne knjižnice od stare petnajsterice evropskih držav.

Pravni elementi, ki so podlaga za delovanje splošnih knjižnic, izhajajo iz splošne zakonodaje za področje javnega sektorja in zakonodaje na področju kulture.

Pravno regulacijo dejavnosti slovenskih splošnih knjižnic razvrstimo na tri ravni. Prva je najsplošnejša in izhaja iz ustave in zakona o zavodih. Drugo raven predstavljajo drugi zakoni in pravila, ki urejajo opravljanje dejavnosti na področju kulture in na področju javne službe. Tretjo raven predstavljajo ustanovitveni akti.

Obveznost zagotavljanja splošne knjižnične dejavnosti za prebivalce lokalne skupnosti določa Zakon o lokalni samoupravi, financiranje pa določajo Zakon o knjižničarstvu in podzakonski akti, zlasti Pravilnik o izvajanju javne službe. Ta določa normative, ki jih mora knjižnica izpolnjevati, da lahko deluje.

3.2.2 Ekonomski elementi

Po mojem mnenju na delovanje slovenskih knjižnic od ekonomskih elementov najbolj vplivata proces globalizacije in zaposlenost/nezaposlenost prebivalstva. Pomembne so tudi javne finance, plačna politika in makroekonomski kazalci.

Dejavnost splošnih knjižnic financirajo pretežno občine. Poleg občin prek Ministrstva za kulturo tudi država splošnim knjižnicam namenja sredstva za nakup gradiva kot pomoč pri doseganju normativov nakupa. To sofinanciranje nakupa gradiva s strani države se spreminja. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je bil delež teh sredstev tudi do 70 odstotkov, danes naj bi Ministrstvo za kulturo zagotavljalo polovico sredstev na podlagi normativov, a je njihov delež bistveno manjši. To kaže, da državna sredstva za nakup gradiva v splošnih knjižnicah v zadnjih letih izrazito padajo. Tako je država splošnim knjižnicam za nakup gradiva v letu 2000 namenila 769.250.354 evrov, dve leti kasneje pa le 585.087.642 evrov (Gazvoda 2002a, 137). Kot je razvidno iz poročila za leto 2002, je bilo v tem letu vseh sredstev, namenjenih nakupu gradiva v splošnih knjižnicah, 1.356.701.516 evrov, torej so 771.613.874 evrov prispevale predvsem občine in nekaj tudi splošne knjižnice same. Državna sredstva se še naprej zmanjšujejo.

Na podlagi poročil splošnih knjižnic za leto 2004 (Novljan 2005a, 55-58) so skupni prihodki vseh splošnih knjižnic brez investicij znašali 8.735.971.372 evrov. Od tega zneska so za delovanje splošnih knjižnic njihovi pristojni občinski upravni organi prispevali 6.953.434.530 evrov, državni pa 809.467.375 evrov, preostanek so lastni in drugi prihodki knjižnic. V istem letu so bila investicijam namenjena sredstva v višini

462.835.443 evrov. Ta sredstva so iz različnih virov in se razlikujejo od leta do leta. Po nepreverjenih podatkih so splošne knjižnice porabile za investicije 839.685.087 evrov v letu 2000, leto poprej 1.398.045.248 evrov.

Država prispeva tudi sredstva za izboljšanje računalniške opremljenosti in nakup podatkovnih baz za vse splošne knjižnice, v zadnjem času predvsem za potrebe končnih uporabnikov. Sofinancira tudi adaptacije obstoječih in gradnje novih knjižnic ter nakup opreme.

3.2.3 Sociološko-kulturni elementi

Na delovanje slovenskih splošnih knjižnic vplivajo gibanje prebivalstva, demografske spremembe, spremembe v življenjskih navadah, staranje prebivalstva, stopnja izobraženosti, spremembe v življenjskem slogu, spremenjen odnos do dela in prostega časa, skrb za kulturni razvoj in slovenski jezik ter ohranjanje naravne in kulturne dediščine.

Splošne knjižnice izražajo duh časa, zato so družbene spremembe v Sloveniji v devetdesetih povzročile ustvarjalen prepričanje v splošnih knjižnicah. Zadovoljevanje drugačnih, dodatnih in povečanih potreb ob pomanjkljivih sredstvih je zahtevalo racionalizacijo dela in lastna prizadevanja vodstva za pridobivanje sredstev. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja in začetku tega so bile splošne knjižnice pred močno izraženim konfliktom zaradi večjih potreb uporabnikov po knjižničnem gradivu in storitev splošnih knjižnic na eni strani ter padca finančnih sredstev na drugi.

Vodilo pri delu knjižnic v tem obdobju je usmerjenost k uporabniku, kakovost storitev, socialna občutljivost in odgovornost dela do javnosti. Vsaka knjižnica je v tem obdobju razvila lestvico prednostnih nalog za posamezne ciljne skupine uporabnikov na svojem območju. Pomembnejša je postala tudi obojestranska pripravljenost tako knjižnic kot okolja za razumevanje težav.

Vendar pa so danes knjižnice pred tako velikimi izzivi in spremembami, ki jih terja sodobna družba, da jim kulturna politika ne sledi zlahka.

3.2.4 Tehnološki elementi

Za splošne knjižnice v Sloveniji so zlasti v zadnjih dvajsetih letih poleg politično-pravnih elementov najpomembnejši ravno tehnološki elementi. Razvoj novih tehnologij,

novi ponudniki širokopasovnih omrežij in digitalizacija vsebin so v močno zaznamovale tudi razvoj splošne knjižnične dejavnosti v slovenskem prostoru.

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so pričeli splošne knjižnice računalniško opremljati – najprej z namenom obdelovanja gradiva za potrebe kataloga, kasneje šele z namenom avtomatizacije izposoje. To opremljanje pa ni bilo enotno. Računalniška obdelava gradiva se je pričela s programom Atari, ki je zašel v slepo ulico, ker strojna oprema ni bila neprimerna za program obdelave. Nadaljevala se je s sistemom COBISS (Co-operative Online Bibliographic System & Services), ki ga je IZUM (Institut za znanost Univerze v Mariboru) razvil za potrebe državnih in nekdanjih študijskih ali pokrajinskih knjižnic na področju nekdanje Jugoslavije. Zaradi razpada nekdanjega jugoslovanskega trga se je razširil tudi na srednje velike in manjše slovenske splošne knjižnice. Te pa so že pred tem razvijale program za avtomatizacijo izposoje. V splošni knjižnici v Domžalah so pričeli leta 1989 ob pomoči zunanjega izvajalca razvijati program za izposajo, ki so ga kasneje uporabljale tudi nekatere splošne knjižnice osrednje Slovenije in drugih regij, razen mariborskega področja. Ob razpadu Jugoslavije pa so se tudi te knjižnice vključile v sistem COBISS, najprej kot pasivne in kasneje kot aktivne članice, saj ga je finančno podprla država. Za potrebe splošnih knjižnic je IZUM razvil tudi programe, ki so podpirali izposajo gradiva.

V začetku devetdesetih so se podatki o gradivu in uporabnikih vnašali ročno, koncem devetdesetih in ob prelomu tisočletja ob pomoči črtne kode. Nekaj let kasneje so se posamezne splošne knjižnice lotile opremljanja gradiva in izposoje s tehnologijo radiofrekvenčne identifikacije (RFID). Z razvojem tehnologije se je povečal tudi nakup knjigomatov, ki omogočajo samostojno izposajo in vračanje gradiva.

In kako so se splošne knjižnice v tem okolju znašle? Kako so upravljale in vodile spremembe?

3.3 SLOVENSKE SPLOŠNE KNJIŽNICE IN SPREMEMBE

3.3.1 Spremembe v slovenskih splošnih knjižnicah

Pri utečenem sistemu slovenskih splošnih knjižnic v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja težko zaznamo potrebe po spremembah. Potreba po njih se pojavi po letu 1990, še zlasti izrazito pa ob prelomu tisočletja. V teh letih smo priča silovitemu porastu

razvoja knjižničnih storitev, ki zahtevajo boljše pogoje dela: dozidavajo se obstoječi prostori in gradijo nove knjižnice, povečuje se število zaposlenih in viša izobrazbena struktura, knjižnice posodablajo opremo, uvajajo novo tehnologijo in nove storitve. Priča smo tudi večjemu povezovanju slovenskih splošnih knjižnic, zlasti vodstev. Direktorji splošnih knjižnic v začetku devetdesetih ustanovijo Zvezo splošnih knjižnic, ki še danes aktivno deluje. Na strokovnem področju v okviru Zveze bibliotekarskih društev postane zelo dejavna Sekcija za splošne knjižnice, ki s vsakoletnimi posvetovanji prinaša novosti in spremembe v delovanju in razvoju slovenskih splošnih knjižnic.

Največji izziv za direktorje kot vodje je pridobiti podrejene na svojo stran. Načeloma se vsi najprej upiramo spremembam. V prvi vrsti morajo biti vodje sami odprti zanje. Potem jih bodo sprejeli tudi podrejeni.

Kar koli trenutno počnemo, se bo nekoč spremenilo. Dober vodja sprememb ne le pozdravi, ampak se nanje tudi pripravi ali pa jih celo sam ustvari. Dobro vodenje pomeni tudi hitro in spretno prilaganje spremembam.

Razumljivo je, da na poti naletimo na ovire: nekatere si postavimo sami, nekatere nam podtaknejo drugi, nekatere pa preprosto so.

3.3.2 Problematika slovenskih splošnih knjižnic

3.3.2.1 Samostojne/nesamostojne knjižnice

Silva Novljan (Novljan 1993, 97-98), ki je dolga leta spremljala delo in razvoj splošnih knjižnic v okviru strokovno svetovalne službe nacionalne knjižnice, je s primerjalno analizo v letih 1982 in 1991 ugotovila, da so se samostojne knjižnice bolj približale doseganju standardov kot nesamostojne in da so uspešnejše pri pogojih dela in delu samem. To lahko potrdim tudi sama na primeru Knjižnice Brežice, ki je od leta 1992, ko je postala samostojna, uspešnejša pri doseganju standardov za splošne knjižnice. Avtorica tudi opozarja, da knjižničarstvo z razvojem strokovnosti ni vzporedno poskrbelo tudi za ustrezno vodenje knjižnic. V manjših knjižnicah so se vodje ukvarjali predvsem s strokovnim knjižničarskim delom. V marsikaterem okolju so bili vodje knjižnic premalo samozavestni ali pa jih je bilo strah odgovornosti, da bi ohranili ali vzpostavili samostojnost knjižnic. Zaradi večjih učinkov je zagovarjala samostojnost

knjižnic, saj jim je ta omogočala večjo avtonomijo, neposredno odgovornost in neposreden stik s stroko in ustanoviteljem.

3.3.2.2 Spremembe in zaposleni v knjižnicah

Pridružujem se mnenju Matjaža Žaucerja (Žaucer 1997, 90), ki je v članku pod naslovom *Ali smo knjižničarji sami največja ovira razvoju knjižničarstva*, zapisal: »Spremembe so gibalo napredka in začimbe življenja – to pa, kot je videti za knjižničarje ne velja. Knjižničarji smo že po naravi dela tradicionalisti in vse prej kot z lahkim srcem sprejemamo spremembe.« Tudi sama opažam pri zaposlenih morda bolj izrazito kot pri vodjih strah pred novim, pred spremembami in pred napor, ki jih spremembe prinašajo. Racionalizacije dela v knjižnicah niso priljubljene, ravno tako ne večje organizacijske spremembe.

In čemu lahko to pripišemo? Knjižničarjev se drži slaba javna podoba in za to je pogosto razlog pri knjižničarjih samih. Knjižničarstva se je lažje priučiti kot drugih strok, zato že od nekdaj velja, da je za knjižnico, kot je dejala upokojena vodja ene od slovenskih splošnih knjižnic, vsakdo dober. Tudi kadrovanju se do devetdesetih ni posvečalo primerne pozornosti. Zato je bilo treba v obdobju, ki ga obravnavam v nalogi, počasi popraviti (popravljati) kadrovske strukture in odnos do uporabnikov. Še danes je nekaterim zaposlenim knjižničarjem vse v povezavi z gradivom v knjižnici pomembnejše od uporabnikovih potreb in želja. Pogosto so tudi predstave zaposlenih knjižničarjev o lastnih sposobnostih neusklajene z dejanskim stanjem. Dodatne težave povzročajo nekatere osebnostne lastnosti, ki se kažejo v (ne)pripravljenosti in (ne)odprtosti do sprememb in iskanju novih načinov dela. Posebna težava so ostanki samoupravljanja, ko so bili zaposleni za vse pristojni in o vsem odločali. Danes bi po mojih izkušnjah zaposleni še vedno radi o vsem odločali, le odgovornosti za svoje odločitve niso pripravljeni sprejeti. Zanje pa je po njihovem mnenju odgovorno vodstvo. Zato vodstva knjižnic zlasti ob izrednih razmerah in dogodkih, kot so selitve, uvajanje novih storitev ali tehnologij, ponekod še vedno porabljajo ogromno energije v prepričevanje in motiviranje zaposlenih.

Vera Gradišar in Nada Česnovar (1997) sta v anketi ugotavljali, kaj motivira zaposlene knjižničarje. Rezultati so pokazali, da so na prvih petih mestih kot najpomembnejši zanimivo delo, dobri sodelavci, samostojnost pri delu, možnost izobraževanja in

priznanje za dobro opravljeno delo. Delavce v knjižnicah ne skrbi varnost zaposlitve. Tudi osebni razvoj in kariera se jim me zdita pomembna.

3.3.2.3 Splošne knjižnice in okolje

V danih razvojnih pogojih velja, da knjižnica pogosto bolje pozna potrebe uporabnikov in okolja. Od leta 1990 razvojna služba v narodni knjižnici prikazuje poleg celostne podobe razvoja slovenskih splošnih knjižnic tudi doseganje posameznih kazalcev za vsako knjižnico. S tem smo knjižnice pridobile močne argumente za uveljavljanje zahtev v svojem okolju. Koliko jih je posamezna knjižnica uporabila za izboljšanje svojega položaja v okolju, je odvisno od vodstva knjižnice. Silva Novljan (Novljan 1997a, 15) ugotavlja, da imajo knjižnice še pretežno tradicionalni princip vodenja z več administriranja kot vodenja in upravljanja in da se mora vodenje nasloniti na proučevanje potreb, določanje prioritet in orodij za zadovoljevanje potreb okolja. Merjenje, ki bi temeljilo na ugotavljanju potreb prebivalcev, bi zahtevalo tudi boljše izobraževanje uporabnikov o pomenu in uporabi knjižnice in tudi knjižničarjev za opravljanje tega izobraževanja.

»Knjižnica sodi v tisti krog pomembnih materialnih pogojev dela in življenja vsakega okolja, ki lahko spremenijo položaj in vlogo posameznika ali skupine, med drugim tudi tako, da se ta, če želi on sam ali okolje, spremeni iz pasivnega opazovalca sredine v njenega aktivnega člana.« Tako opredeli profesionalno vlogo delovanja knjižnice Novljan (Novljan 1997, 46). Vodstvo knjižnice lahko svojemu okolju predstavi in ovrednoti, kaj je knjižnica naredila za svoje okolje in tudi kaj je naredila boljše, več ali drugače od drugih knjižnic. Predvsem vodstvo se mora zavedati, da se knjižnice morajo prilagajati in prilagoditi spremembam okolja, sicer bodo postale nepotrebne.

Vodstvo splošnih knjižnic pa je pogosto razpeto med zavezanostjo izvajanju nalog, ki jih nalaga zakonodaja, in samovoljo ustanoviteljev, ki jih ne upoštevajo. To jim jemlje energijo, ki bi jo morali med preobrazbo in razvojem knjižnic usmerjati v načrtovanje in izvajanje ciljev ter strateško vodenje lastne knjižnice.

3.4 VODENJE SPREMEMB V SLOVENSKIH SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

3.4.1 Vodenje slovenskih splošnih knjižnic

Koliko so slovenske splošne knjižnice sprejemljive za spremembe, je odvisno od vodstva in upravljanja človeških virov ter oblikovanja organizacijske kulture v knjižnicah. Jelka Gazvoda (Gazvoda 1997) ugotavlja, da so stili vodenja v večjih knjižnicah usmerjeni navzven, ne pa navznoter, in da vodje organizacijskih enot niso usposobljeni v veščinah vodenja. Vodenje postaja čedalje celovitejše, pojavlja pa se tudi potreba po spremembi organizacijskih klim. Zavest o tem, da vodilni na vseh ravneh potrebujejo mnoga znanja s področja menedžmenta, v knjižnice še ni prodrła. Predlaga novi vzorec vodenja, kjer se bo vedno več zaposlenih usposabljal tudi v menedžerskih pogledih. Poudarja skrb za razvoj vodij, spremembo organizacijskih shem in horizontalno povezovanje.

Razvojne spremembe zahtevajo spremenjeno poslovanje. Zato je zelo pomembno, da so vsi, ki sodelujejo v tem procesu, visoko motivirani za svoje delo. Cilj delovne motivacije je spreminjanje potreb zaposlenih. Posledica je drugačno vedenje posameznika in posredno cele skupine. Vlagati moramo v ljudi. Ni dovolj, da razvijamo le njihove sposobnosti in znanja, razvijati moramo tudi njihove osebnosti. Tatjana Likar (Likar 2000) v svojem prispevku Motivacija in knjižnični menedžment govori, da poteka delo knjižničarjev še vedno v okviru v preteklosti uveljavljenih knjižničarskih načel, da pa so se bistveno spremenile vsebine dela in razmere, v katerih delajo zaposleni v knjižnicah. Danes se pri ocenjevanju opravljenega dela poskuša upoštevati predvsem kakovost opravljenega dela, zato se toliko bolj poudarja vpliv notranjih dejavnikov motiviranja in samomotivacije. Z razvojem sodobne informacijske tehnologije se je tudi v knjižničarstvu pokazala potreba po avtomatizaciji poslovanja. Knjižnice so se morale vedno bolj odpirati in posodabljati svoje storitve za uporabnike. Med njimi so opazna odstopanja, saj so bile nekatere pri posodabljanju uspešnejše od drugih. Nadalje ugotavlja, da je bilo premalo narejenega na relacijah motiviranja sodelavcev in zaposlenih, saj sledove sadov sodobnega knjižničnega menedžmenta opazimo le tu in tam.

Tudi Mayer (Mayer 2004) navaja, da so med lastnosti uspešnih vodij najvišje uvrščeni motiviranje sodelavcev, poštenost in sposobnost organiziranja. V tistih knjižnicah, kjer

je prevzel vodilno vlogo eden od zaposlenih, pa spremenjeni medsebojni odnosi včasih pomenijo dodatno težavo.

3.4.1.1 Kadrovanje

Po mojih izkušnjah je kadrovanje ključno za uspešno uvajanje sprememb. Pri tem pa igrajo bistveno pomembnejšo vlogo osebnostne lastnosti posameznika kot pridobljena znanja. Govorimo o kompetencah za zasedbo delovnega mesta. Kompetence posameznika za delovno mesto vključujejo poleg znanj in izkušenj še tiste osebnostne lastnosti, ki omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog.

V letih od 1990 do 2004 v osrednjih splošnih knjižnicah še nismo posvečali načrtne pozornosti kompetencam pri kadrovanju.

Ustanovitelji knjižnic so drugi pomemben dejavnik pri zaposlovanju v osrednjih splošnih knjižnicah, zlasti pri novih oziroma dodatnih zaposlitvah. Standardi in normativi za splošne knjižnice niso tako zakonsko zavezujoči kot npr. v šolstvu, zato je zaposlovanje predvsem na novih ali dodatnih delovnih mestih pogosto odvisno od pogajalskih sposobnosti direktorjev knjižnic in možnosti ter pripravljenosti upoštevanja potreb splošnih knjižnic s strani njihovih ustanoviteljev.

3.4.1.2 Komuniciranje

S spremembami so tesno povezane tudi spremembe družbenega komuniciranja. Pinter (Pinter 2005) navaja, da zaradi hitrega tehnološkega razvoja (množično komuniciranje, globalno posredovanje informacij) nekateri avtorji govorijo celo o komunikacijski revoluciji.

Upravljati je mnogo lažje kot voditi. Vodenje zahteva bistveno več komuniciranja z vsemi javnostmi, še zlasti z zaposlenimi. Zato je bilo v okviru Zveze splošnih knjižnic za direktorje splošnih knjižnic od leta 1992, ko je bila zveza ustanovljena, do danes organiziranih kar nekaj ciklusov izobraževanj s področja komuniciranja.

3.4.1.3 Motiviranje

Ljudje se praviloma upirajo spremembam. Vidijo jih kot problem. Vendar življenje pomeni spreminjanje, spreminjanje pa reševanje problemov. »Sprememb ne moremo obvladati tako, da bi zmanjšali njihovo hitrost, temveč tako, da se naučimo hitreje reševati probleme, ki jih prinašajo« (Adizes in drugi 1996, 112). Spremembe pa ne

morejo obstajati brez nesoglasij. In višja kot je stopnja sprememb, višja je stopnja nesoglasij. Zato je ključno, da so vsi zaposleni motivirani za obvladovanje nesoglasij in pravilno delo.

Najmočnejša motivacija je dolgoročna vizija. Učenje ni cilj. Je potovanje, zato govorimo o vseživljenjskem učenju.

3.4.1.4 Vseživljenjsko učenje

Vseživljenjski učenci prevzemajo tveganje, to pa povzroča tako večje uspehe kakor tudi večje poraze. Zato je pomemben odkrit pogled na oboje, zlasti še na zadnje. Vseživljenjski učenci aktivno zbirajo in novačijo druge za ideje in informacije. Ne sklepajo prehitro in zelo dobro poslušajo ter so odprti za nove ideje. Nesoglasja so tvorna, kadar so sinergijska. Zavedati pa se moramo, da višja ko je stopnja sprememb, krajši čas bo odločitev veljavna. Zato se moramo nenehno učiti!

Za 21. stoletje velja, da se moramo naučiti, kako živeti s spremembami oziroma kako premagati strah pred njimi, razviti voditeljstvo in gledati v prihodnost.

3.4.2 Vodenje sprememb v slovenskih splošnih knjižnicah

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so krepko nakazala prehod iz industrijske dobe v postindustrijsko. Novo tisočletje, v katerega smo zakorakali, je prežeto z vizijo razvoja informacijske družbe: razvojem informacijske tehnologije, komunikacij, pojavom interneta in elektronskih podatkovnih baz, globalizacije in težnje k združevanju na vseh ravneh. Te spremembe vplivajo tudi na knjižnice, ki se spreminjajo v odprte sisteme fizično in virtualno. Fizično z novimi zgradbami, opremo in ponudbo, virtualno pa prek komunikacijskih omrežij odpirajo vrata do informacij doma in po svetu. Razvoj knjižnic gre v smeri sožitja z razvojem informacijske družbe. Pomembna je tudi socialnorazvojna vloga splošnih knjižnic glede zagotavljanja enakih možnosti pri razvijanju vseživljenjskega izobraževanja za vse uporabnike.

3.4.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na vodenje sprememb

Splošne knjižnice živijo v svojem okolju za svoje okolje. Zaznati morajo vsako spremembo in potrebo v okolju, da se nanjo ustrezno odzovejo.

Najpomembnejša dejavnika pri razvoju posamezne knjižnice sta materialni pogoji, ki jih zagotavljajo ustanovitelji, in menedžerske ter voditeljske sposobnosti vodje posamezne knjižnice.

Vsako spremembo spremljajo tako pričakovanja drugačnosti kakor tudi dvomi, pomisleki o potrebnosti sprememb. Obe reakciji povzročita spraševanje.

3.4.2.1.1 Hipoteza 1

Vodenje sprememb v osrednjih slovenskih knjižnicah je odvisno od naslednjih dejavnikov:

- a) preteklega razvoja knjižnice,*
- b) odnosa ustanoviteljev do knjižnice,*
- c) odnosa države (zlasti Ministrstva za kulturo) do knjižnične dejavnosti,*
- d) zaposlenih (njihove strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti).*

Slovenske splošne knjižnice imajo različno zgodovino. Njihov razvoj natančneje spremljamo po drugi svetovni vojni. Pri tem je zelo pomembno, ali je bila knjižnica samostojna ali ne, kako je bila oziroma je organizirana, kakšno vodstvo je imela in ga ima.

S spremembo družbene ureditve so se knjižnice preoblikovale v javne zavode. Z uveljavitvijo Zakona o knjižničarstvu bi tiste slovenske splošne knjižnice, ki še niso bile, morale postati samostojni pravni subjekti ali pa vsaj glavni nosilci dejavnosti zavoda. Od odnosa ustanoviteljev do knjižnic je odvisno, ali so ta preoblikovanja izvedli ter kako hitro in uspešno so jih storili. Tudi koliko so osrednje slovenske knjižnice posodobile svoje poslovanje, se prilagodile zahtevam v okolju in potrebam svojih uporabnikov, je močno odvisno od materialnih pogojev za delovanje, ki jih knjižnicam omogočajo predvsem njihovi ustanovitelji.

Odnos vodstva knjižnice z ustanovitelji vpliva predvsem na delovne pogoje (prostor, knjižnično gradivo: temeljna zaloga in prirast, število zaposlenih), medtem ko pa je uporaba knjižničnih storitev (članstvo, obisk, izposoja, uporaba informacijskih virov) poleg pogojev odvisna predvsem od razvojne usmerjenosti posamezne knjižnice, njenega vodstva oziroma zaposlenih, ki jo izvajajo.

4.1.4.1.a) pretekli razvoj knjižnice

Bistvena značilnost splošnih knjižnic je delovanje, namenjeno javnosti. Njihov razvoj natančneje spremljamo po 2. svetovni vojni. Leta 1961 je bil sprejet prvi zakon o knjižnicah. Deset let kasneje se povežejo v mrežo splošnih knjižnic. Ta povezava je temeljila na strokovnosti, zato je zagotavljala trdnost povezave in upiranje škodljivim vplivom družbenih sprememb. V tej mreži je šestdeset splošnih knjižnic dobilo vlogo in naloge, da postane oziroma ostane informacijsko in komunikacijsko jedro svojega območja ne glede na velikost in stopnjo razvitosti.

Zakon o knjižničarstvu je splošne knjižnice leta 1982 povezal z ostalimi knjižnicami (šolskimi, specialnimi) v enoten knjižnični informacijski sistem.

Nekatere slovenske splošne knjižnice so bile ustanovljene takoj po vojni, med njimi knjižnica v Brežicah, nekatere druge pa tudi deset in več let kasneje. Kako dolgo so imele tiste splošne knjižnice, ki so se začele razvijati takoj po končani 2. svetovni vojni, boljše izhodišče za svoje delo in razvoj? Menim, da nekako do sedemdesetih, najkasneje osemdesetih let prejšnjega stoletja, potem pa ta element zaradi sprememb v zunanjem okolju, zlasti z razvojem novih tehnologij, v devetdesetih še spremembe družbene ureditve, ni igral več tako pomembne vloge.

Pomembnejše je bilo, ali je bila knjižnica samostojna pravna oseba ali le ena od njenih enot. Ob nesamostojni organizacijski obliki je veliko vlogo odigralo vodstvo, ki ga je splošna knjižnica imela. Predvidevam, da so se tiste knjižnice, kjer je vodja nesamostojne knjižnice opravljal le strokovna dela in se je zelo malo ukvarjal z vodenjem, razvijale počasneje od tistih nesamostojnih, kjer je vodjo zanimalo tudi vodenje. Najhitreje so se razvijale samostojne splošne knjižnice s sposobnim in za razvoj zainteresiranim vodstvom. Težave so se oziroma se pojavljajo v knjižnicah, združenih v zavod z drugimi dejavnostmi, ko je vodstvo zavoda uveljavljalo svojo voljo v nasprotju s strokovno knjižničarsko. Pri samostojnih knjižnicah pa se pojavljajo zapleti zaradi uveljavljanja političnih ali osebnih interesov pri imenovanjih direktorjev, katerih posledice so bile ponekod tudi menjave vodilnih oseb v splošnih knjižnicah.

4.1.4.1.b) odnos ustanoviteljev do knjižnice

S spremembo družbene ureditve so se knjižnice leta 1994 preoblikovale v javne zavode. Z uveljavitvijo Zakona o knjižničarstvu (2001) bi tiste slovenske splošne knjižnice, ki še

niso bile, morale postati samostojni pravni subjekti ali pa vsaj glavni nosilci dejavnosti zavoda.

Od odnosa ustanoviteljev do knjižnic je odvisno, ali so ta preoblikovanja izvedli ter kako hitro in uspešno so jih izvedli. Tudi koliko so osrednje slovenske knjižnice posodobile svoje poslovanje, se prilagodile zahtevam v okolju in potrebam svojih uporabnikov, je precej odvisno od materialnih pogojev za delovanje, ki jih knjižnicam omogočajo predvsem njihovi ustanovitelji.

Knjižnična mreža v Sloveniji je bila vzpostavljena na sistemu 60 splošnih knjižnic po nekdanjih občinah. S spremembo zakonodaje o lokalni samoupravi in nastankom novih občin s 1. januarjem leta 1995 se je slovenska knjižnična mreža ohranila v dotedanjem obsegu, le delovanje tistih knjižnic, ki so po novi zakonodaji pokrivala področje več novoustanovljenih knjižnic, je postalo bolj kompleksno. Tako je 1996. leta 60 osrednjih knjižnic delovalo na območju 147 občin, dve leti kasneje na področju 192 občin ([vir](#)).

Knjižnicam je uspelo delovati in razvijati knjižnično dejavnost na dogovorjenem območju, ki je največkrat določeno za vsako osrednjo knjižnico z mejami prejšnjih občin. Težave pri ohranjanju strokovno utemeljene mreže osrednjih knjižnic in s tem tudi strokovnosti delovanja so imele in imajo predvsem manjše osrednje knjižnice na območjih občin z manj kot osem tisoč prebivalci. Po zakonu o lokalni samoupravi mora namreč vsaka občina imeti knjižnico, zato bi bilo smiselno tako knjižnico vsaj strokovno vezati na osrednjo knjižnico. To se je ponekod zgodilo, drugod pa so bili pritiski političnih, upravnih in drugih interesnih skupin močnejši in so ogrozili demokratičnost strokovnega delovanja knjižnic. Najslabše je bilo v primerih, ko se je razvoj knjižnic zaustavil ali upočasnil bodisi zaradi urejanja njenega statusa bodisi zaradi financiranja knjižnične dejavnosti brez strokovne utemeljitve, kadar ni bilo pripravljenosti na medsebojno sodelovanjem med ustanoviteljem (ustanovitelji) in osrednjo knjižnico.

Vloga ustanovitelja je pomembna še pri imenovanjih direktorjev osrednjih knjižnic, saj so jih v preteklosti glede na zakonska določila ti imenovali, trenutno pa dajejo soglasje k imenovanju odgovorne osebe splošne knjižnice.

Ustanovitelji skupaj z državo najpogosteje vplivajo na ustvarjanje ustreznih delovnih pogojev za delovanje osrednjih splošnih knjižnic. Tako imajo poleg vodstev knjižnic in

zaposlenih strokovnih delavcev največjo odgovornost za izboljšanje kakovosti delovanja knjižnic, namenjenih njihovim občanom in drugim uporabnikom.

Ponekod je problem financiranja knjižnične dejavnosti splošnih knjižnic s strani posameznih občin, ki ne upoštevajo zakonskih obveznosti in za knjižnično dejavnost ne namenijo (dovolj) finančnih sredstev, Ministrstvo za kulturo oziroma država pa nimata instrumenta, s katerim bi lahko zahtevala izpolnjevanje obveznosti.

4.1.4.1.c) odnos države (zlasti Ministrstva za kulturo) do knjižnične dejavnosti

Knjižnična dejavnost se kot javna služba na področju kulture izvaja predvsem v splošnih knjižnicah in nacionalni knjižnici. Obveznost zagotavljanja splošne knjižnične dejavnosti za prebivalce lokalnih skupnosti določa Zakon o lokalni samoupravi. Javno službo in financiranje knjižnic določata Zakon o knjižničarstvu s podzakonskimi akti in Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Sredstva za delovanje splošnih knjižnic po zakonu zagotavljajo občine. Sredstva Ministrstva za kulturo, namenjena splošnim knjižnicam, so kakovostna dopolnitev sredstev ustanoviteljev in so namenjena izenačevanju kakovosti javne službe v vsej državi.

Na področju knjižnične dejavnosti pomeni Zakon o zagotavljanju sredstev za nekatere nujne programe Republike Slovenije v kulturi pomemben dodatni vir sredstev države za financiranje nekaterih vsebin, zlasti nakupa gradiva ter informacijske opreme in potujočih knjižnic (bibliobusov).

Ministrstvo za kulturo sofinancira programe narodnih skupnosti. Ob uspešni prijavi na razpisu zagotavlja delež sredstev za projekte s področja izobraževanja, bralne kulture, knjižnične vzgoje in informacijskega opismenjevanja. Od leta 2004 namenja finančna sredstva še za posebne naloge osrednjih območnih knjižnic. Iz sredstev kulturnega tolarja so bile sofinancirane tudi investicije v nove zgradbe splošnih knjižnic in obnove obstoječih.

Od leta 1990 do 2004 se je znižala višina sredstev za gradivo. Več sredstev kot v preteklem obdobju pa se namenja za investicije v prostor in opremo.

4.1.4.1.d) odnos zaposlenih do sprememb

Država in ustanovitelji podpirajo krepitev materialnih pogojev za delovanje knjižnic, s podporo projektov razvijanja bralne kulture in informacijske pismenosti pa tudi za

ustvarjalno uporabo teh dobrin, kar posredno prispeva k razvoju človeških virov v knjižnicah. Tem bi bilo treba posvetiti več načrtni pozornosti pri zaposlovanju in kasnejšem izobraževanju ter usposabljanju na področju komunikacij, odnosov do vseh odjemalcev, predvsem pa pri izboljšanju kakovosti storitev.

Knjižničarji so najprej strokovnjaki za pridobivanje, organizacijo in predstavitev informacij, nato šele strokovnjaki na posameznem področju znanosti. Nenehno se morajo izobraževati, da lahko sodelujejo pri izobraževanju drugih. Vedeti morajo, kdo je njihov uporabnik in kaj želijo.

Konec prejšnjega stoletja se je zaposlenost v splošnih knjižnicah nekoliko povečala, vendar še vedno primanjkuje zaposlitev, saj so knjižnice medtem pridobile dodatne, večinoma nove prostore. Poleg povečanja števila zaposlenih je treba uvajati tudi organizacijske in tehnološke spremembe, ki bodo razbremenile zaposlene, kot so npr. tehnologija radiofrekvenčne identifikacije in knjigomati, ki omogočajo samostojno izposoj, podaljševanje in vračanje gradiva. Tako se bodo zaposleni lahko posvetili bolj strokovnim opravilom in usposabljanju uporabnikov za samostojno uporabo knjižnice. K večji učinkovitosti izrabe časa in višji kakovosti storitev že zaposlenih lahko prispeva tudi povečanje kakovosti in ažurnosti obdelave v vzajemnem katalogu COBISS.

»Podatek o sredstvih, vloženi v izobraževanje strokovnih delavcev, kažejo, da je teh sredstev manj kot 1 % vseh sredstev, ki jih porabijo knjižnice.« (Gazvoda 2002, 144) Večina je namenjena funkcionalnemu usposabljanju za neposredno delo, kjer se veliko sredstev porabi za prilagajanje novim programskim rešitvam COBISS-a, uvajanju novih delavcev, v zadnjih letih je vse več izobraževanja iz mehkih vsebin.

3.4.2.1.2 Hipoteza 2

Vodenje je uspešno, ko pride do profesionalizacije vodstvene funkcije. Vodje so uspešni, ko poleg strokovnih znanj obvladajo tudi menedžerska znanja.

Pri odzivu na družbene, tehnološke, organizacijske in druge spremembe v okolju so ključno vlogo odigrala vodstva posameznih osrednjih knjižnic. Vloga vodstva je pomembna pri uveljavljanju učinkovite profesionalne organizacije in vodenja knjižnic.

Vloga vodstva je še posebej pomembna zlasti v tistih osrednjih knjižnicah, ki so imele slabo podporo ustanovitelja, nezainteresirano okolje in tudi zaposlene. Predvidevam, da

so uspešnejša tista vodstva knjižnic, katerih vodje poleg strokovnega znanja obvladajo tudi znanja s področja upravljanja in vodenja ter imajo določene osebnostne lastnosti, primerne za vodenje. Zanima me, kateri dejavnik je po mnenju vodij odločujoč pri uspešnem uvajanju in vodenju sprememb ter kako pomembna sta po njihovem mnenju njihov lastni prispevek in angažiranost.

Za preverjanje prve in druge hipoteze bom uporabila podatke, pridobljene z anketo med vodstvi osrednjih slovenskih knjižnic. Te podatke bom spremljala skozi obdobje 15 let: od leta 1990 do 2004. Ugotovitve bom dopolnila s pogledi petih direktorjev osrednjih slovenskih knjižnic, s katerimi sem opravila intervjuje. Ker sem zaposlena v osrednji splošni knjižnici od leta 1988, od leta 1994 kot direktorica, bom pri analizi podatkov izhajala tudi iz lastne izkušnje in vpogleda v delovanje nekaterih drugih knjižnic, ki mi jih je omogočilo sodelovanje z direktorji drugih osrednjih knjižnic v Zvezi splošnih knjižnic (ZSK).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Namen in potek empirične raziskave

Namen raziskave je potrditev ali zavrnitev hipotez naloge. Ta temelji na raziskavi, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjujev.

Vprašalnik sem poslala 60 direktorjem oziroma vodjem (v nadaljevanju direktorji) od 61 direktorjev splošnih knjižnic, ki so opravljali to funkcijo v obdobju, ki ga obravnavam v raziskavi, torej od leta 1990 do 2004. Intervju sem izvedla s petimi direktorji, ki so vodili splošne knjižnice v omenjenem obdobju. Izbrala sem jih z namenom, da prikažem različnost razvoja posameznih osrednjih knjižnic glede na različne kriterije: velikost, samostojnost, pretekli razvoj in odziv na spremembe.

Najprej sem pripravila osnutek vprašalnika, ki so ga izpolnili prvi štirje direktorji knjižnic, s katerimi sem izvajala intervjuje. Na podlagi njihovih pripomb in predlogov sem vprašalnik dopolnila in deloma preoblikovala posamezna vprašanja. Nato sem vprašalnik oblikovala za pošiljanje v elektronski obliki in ga anketirancem poslala 25. maja 2009. Dvema sem ga poslala po pošti. Naslovnike sem pozvala, naj anketni vprašalnik vrnejo do 29. maja 2009. Prejela sem 45 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 75 % vseh poslanih anket. V juniju 2009 sem podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, obdelala. V nadaljevanju so podani rezultati, dobljeni z raziskavo.

4.2 Rezultati empirične raziskave

4.2.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik vsebuje 27 vprašanj. Prva tri vprašanja se nanašajo na splošno knjižnico (naziv, velikost in leto ustanovitve po 2. svetovni vojni), vprašanja od številke 4 do vključno 24 pa na spremembe (vzroki in odzivi pri uvajanju sprememb). V vprašanjih 25, 26 in 27 so podatki o anketirancih.

Del vprašanj se nanaša na poizvedovanje po informacijah, ki jih je mogoče označiti ali opisati s konkretnimi navedbami ali številkami, del z deležem v odstotkih, del pa z oceno od 1 do 10.

Anketni vprašalnik je priloga magistrske naloge (glej Priloga A).

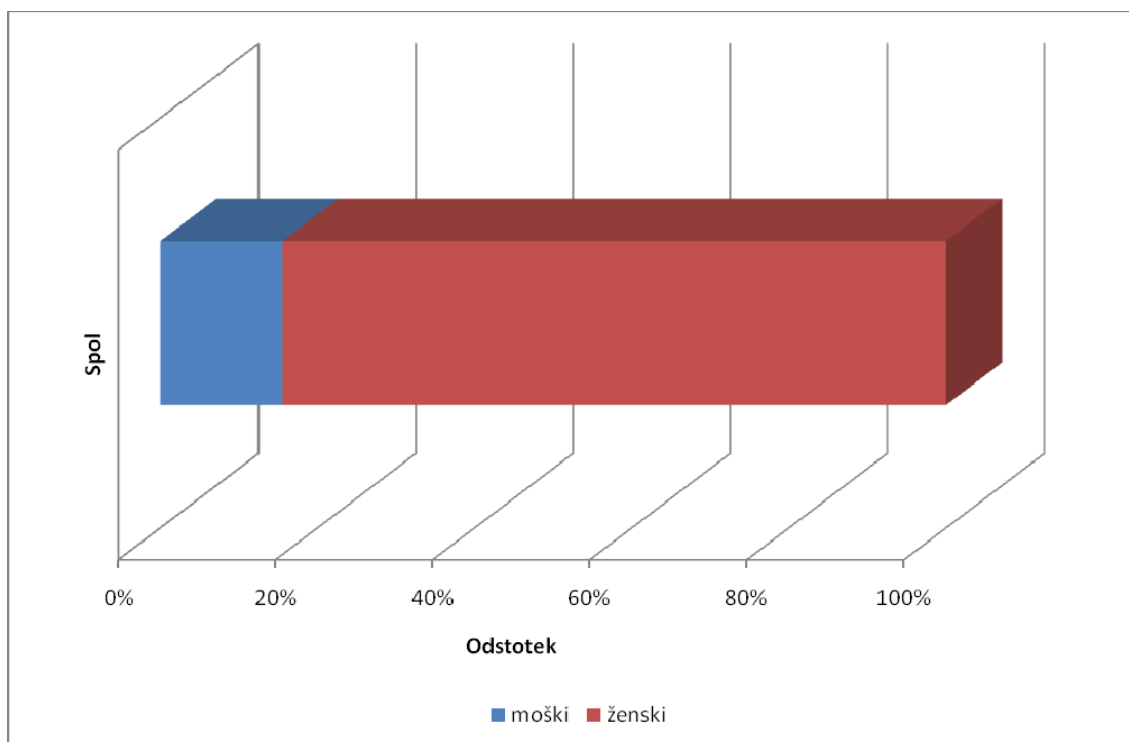
4.2.2 Intervjuji

Med 12. in 29. majem 2009 sem intervjuvala pet direktorjev splošnih knjižnic, ki so vodili spremembe v splošnih knjižnicah v obdobju od leta 1990 do 2004. Z njihovimi pogledi sem dopolnila rezultate, pridobljene z anketo.

4.2.3 Prikaz rezultatov ankete, dopoljenih z intervjuji in komentarji

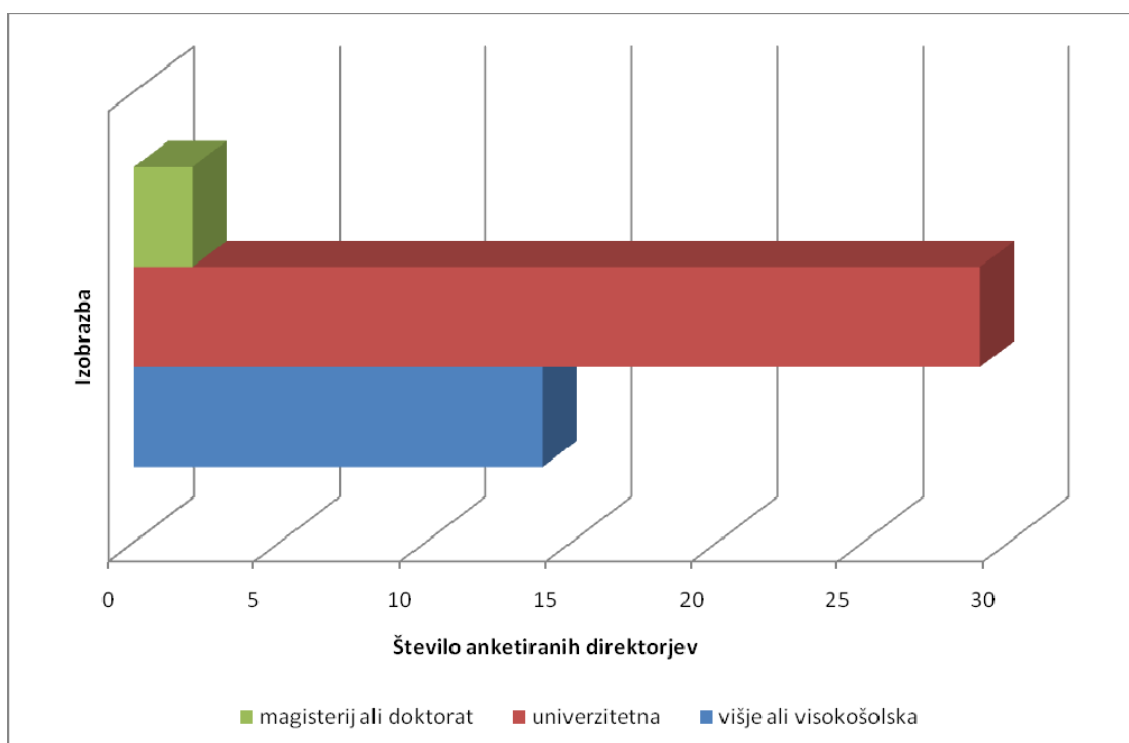
Na anketni vprašalnik je odgovorilo 7 direktorjev in 38 direktoric splošnih knjižnic v času od leta 1990 do 2004 (glej Graf 4.1). Večina (29) jih ima univerzitetno izobrazbo, 14 višješolsko ali visokošolsko in 2 magisterij (glej Graf 4.2). Vsi anketirani so bili direktorji leta 2004. 15 direktorjev je opravljalo funkcijo direktorja pri samostojne knjižnice in/ali vodje nesamostojne knjižnice skozi celotno obdobje 15 let, eden z vmesno prekinitvijo, dva sta se pred koncem obravnavanega obdobja upokojila. Trije direktorji in/ali vodje so bili imenovani na to funkcijo v letu 1991 in so bili na tem položaju 14 let. 13 in 11 let so vodili splošno knjižnico 4 direktorji in/ali vodje, 12, 10, 8 in 5 let trije ter 4 leta dva (glej Graf 4.3). Če upoštevamo podatek, da je približno polovica anketiranih vodila knjižnico ves čas anketiranega obdobja in da se jih je še 7 upokojilo po letu 2004, je razumljivo, da je povprečna starost anketiranih 54 let v razponu od 46 do 64 let.

Graf 4.1: Struktura anketiranih glede na spol



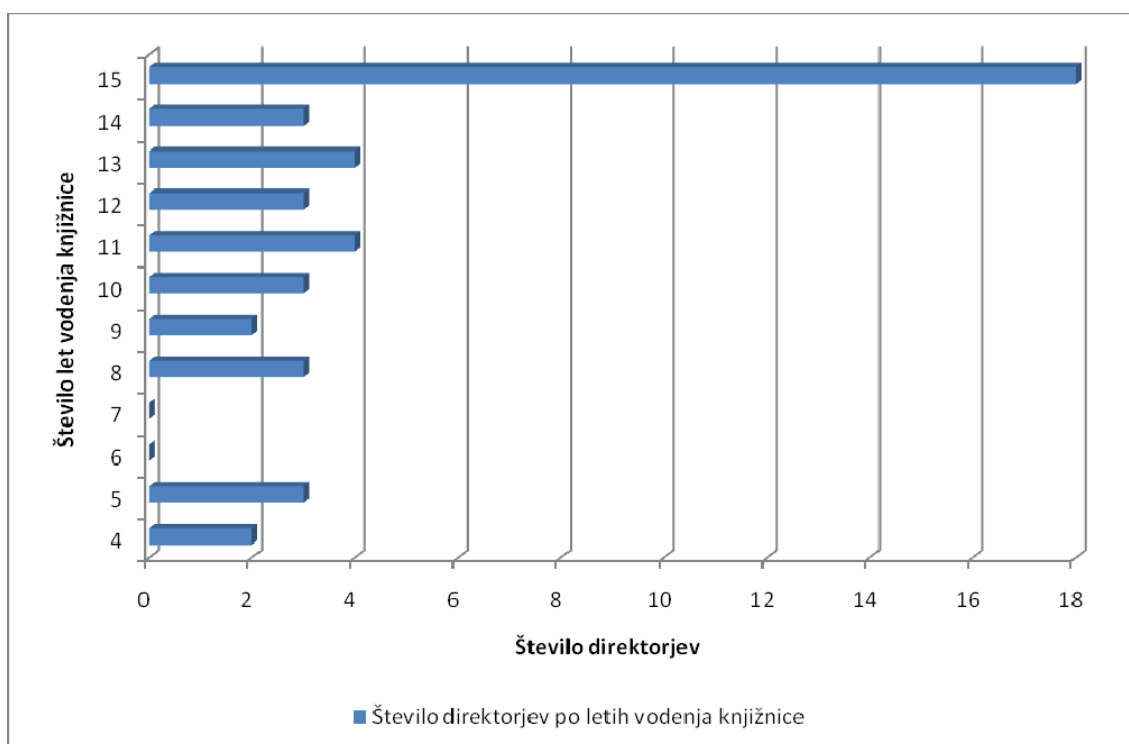
N = 45

Graf 4.2: Izobrazbena struktura anketiranih



N = 45

Graf 4.3: Anketirani glede na obdobje vodenja

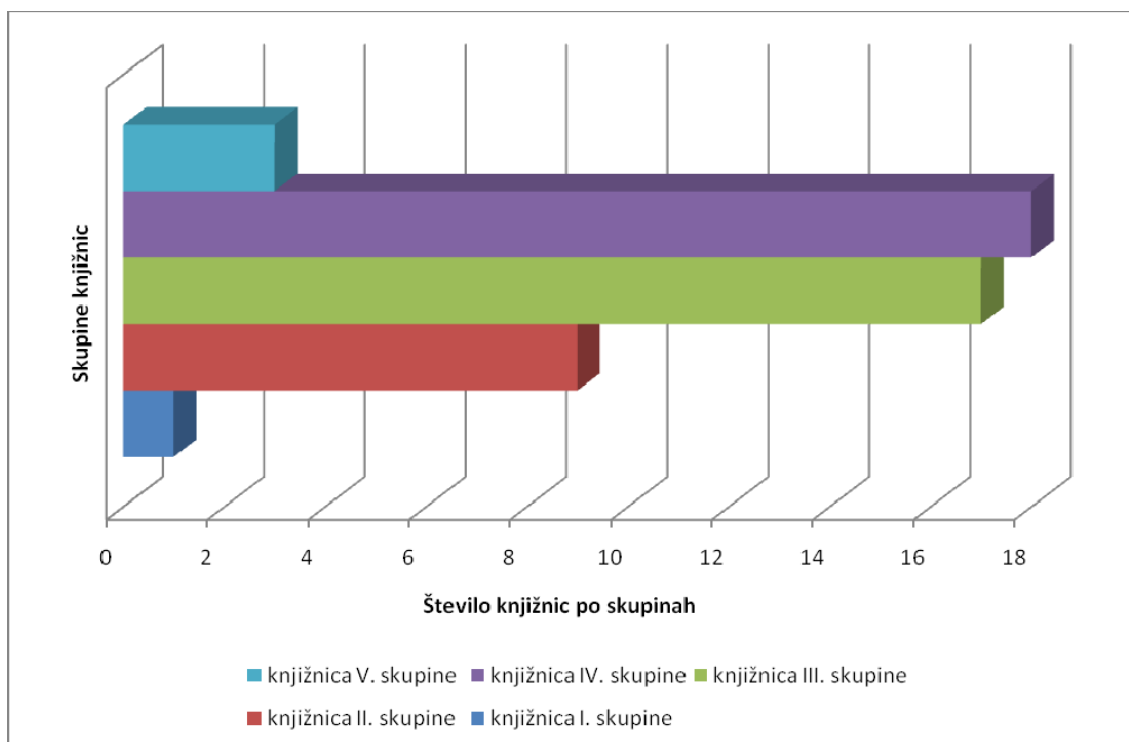


N = 45

4.2.3.1 Splošne knjižnice glede na velikost in leto ustanovitve po 2. svetovni vojni

Na vprašalnik je odgovorilo 45 knjižnic: 1 zelo velika (Mariborska knjižnica), 9 velikih, 17 srednje velikih in 21 manjših (glej Graf 4.4). Takoj po 2. svetovni vojni do leta 1950 je bilo ustanovljenih 17 anketiranih splošnih knjižnic, med letoma 1951 in 1960 še 10 knjižnic, 16 jih je začelo delovati po letu 1961. Ena knjižnica nima podatka o letu ustanovitve. V obdobju ustanovitve po vojni so zaposlovale zelo malo delavcev (nekateri le 0,5 knjižničarja), imele pa so razvito mrežo potujočih kolekcij, ki so se kasneje ponekod razvile v krajevne in potujoče knjižnice.

Graf 4.4: Splošne knjižnice glede na velikost



N = 45

4.2.3.2 Vpliv preteklega razvoja knjižnice na njen razvoj po letu 1990

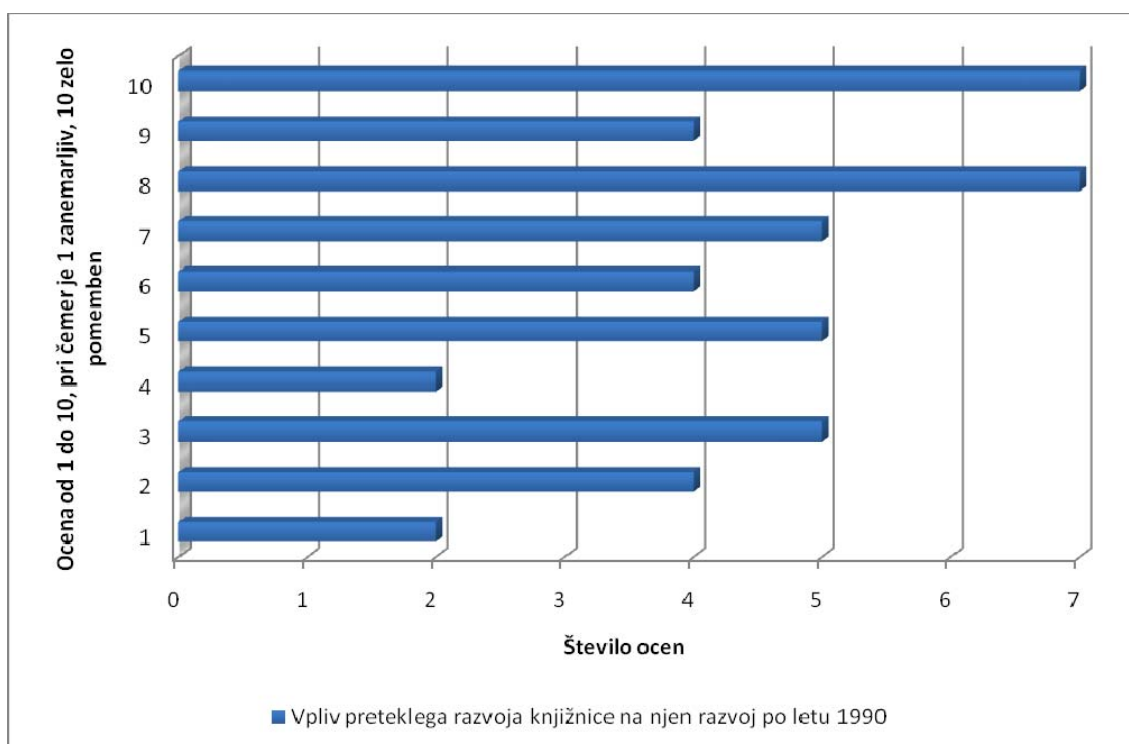
Direktorji knjižnic so ocenili vpliv preteklega razvoja knjižnice od ustanovitve po 2. svetovni na razvoj po letu 1990 s povprečno oceno 6. Raznolikost pri ocenjevanju je precejšnja (glej Tabelo 4.1 in Graf 4.5). Viljem Leban (Leban 2009) pravi, da se je na področju organiziranosti posamezne splošne knjižnice najbolj občutil vpliv njenega preteklega razvoja. Tako so bile bolj organizirane in bolj urejene knjižnice bolj pripravljene na spremembe. To se je kazalo v organizacijski kulturi, zato so zaposleni z večjim zaupanjem sprejeli spremembe v teh knjižnicah. Pri tistih knjižnicah, ki pa niso bile tako dobro organizirane, so morali direktorji po menjavi vodstva vlagati bistveno več energije v pripravljenost zaposlenih na procese spreminjanja, kar lahko potrdim iz lastnih izkušenj. Tudi primeri nekaterih drugih knjižnic to potrjujejo.

Tabela 4.1: Vpliv preteklega razvoja splošne knjižnice na njen razvoj po letu 1990

Ocena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Število odgovorov	2	4	5	2	5	4	5	7	4	7

N = 45

Graf 4.5: Ocene anketiranih o vplivu preteklega razvoja knjižnice na njen razvoj po letu 1990



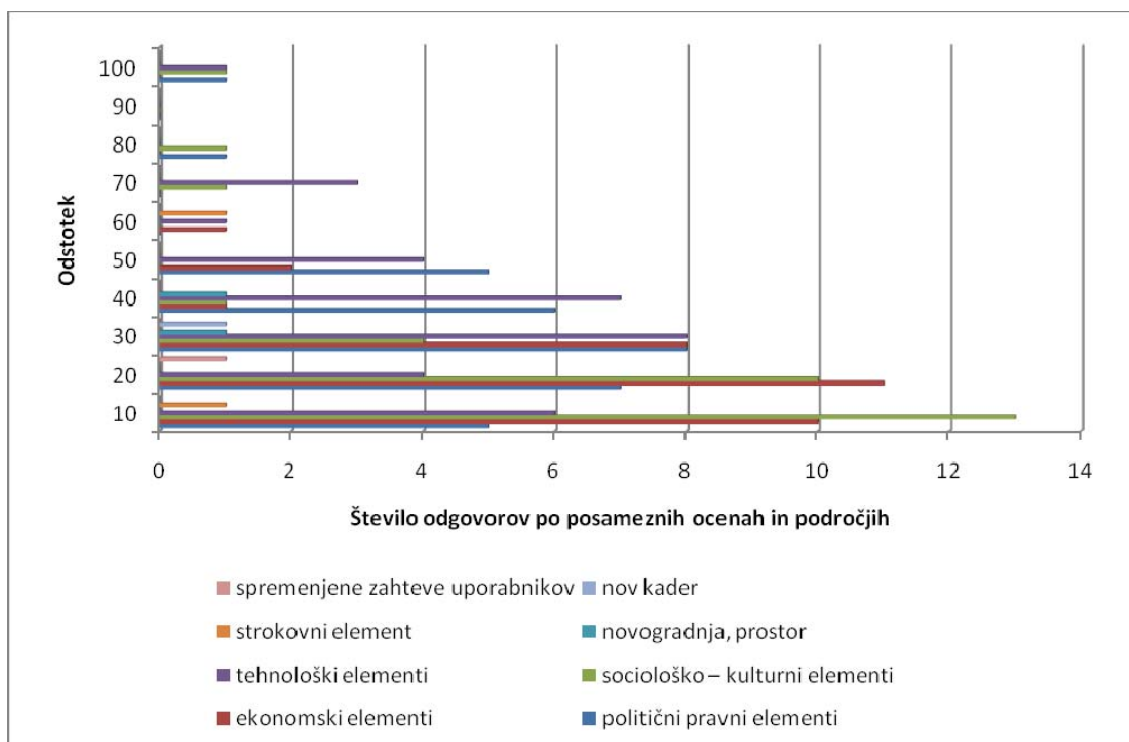
N = 45

4.2.3.3 Vzroki sprememb

Knjižnice so tradicionalne institucije. Knjižničarji so predvsem izvrševalci sprememb in ne sprožajo sprememb, ne urejajo zadev na novo. Ko so soočeni z nujnostjo, izpeljejo spremembe in nič več. Tako je bilo okolje vzrok za največje spremembe v splošnih knjižnicah.

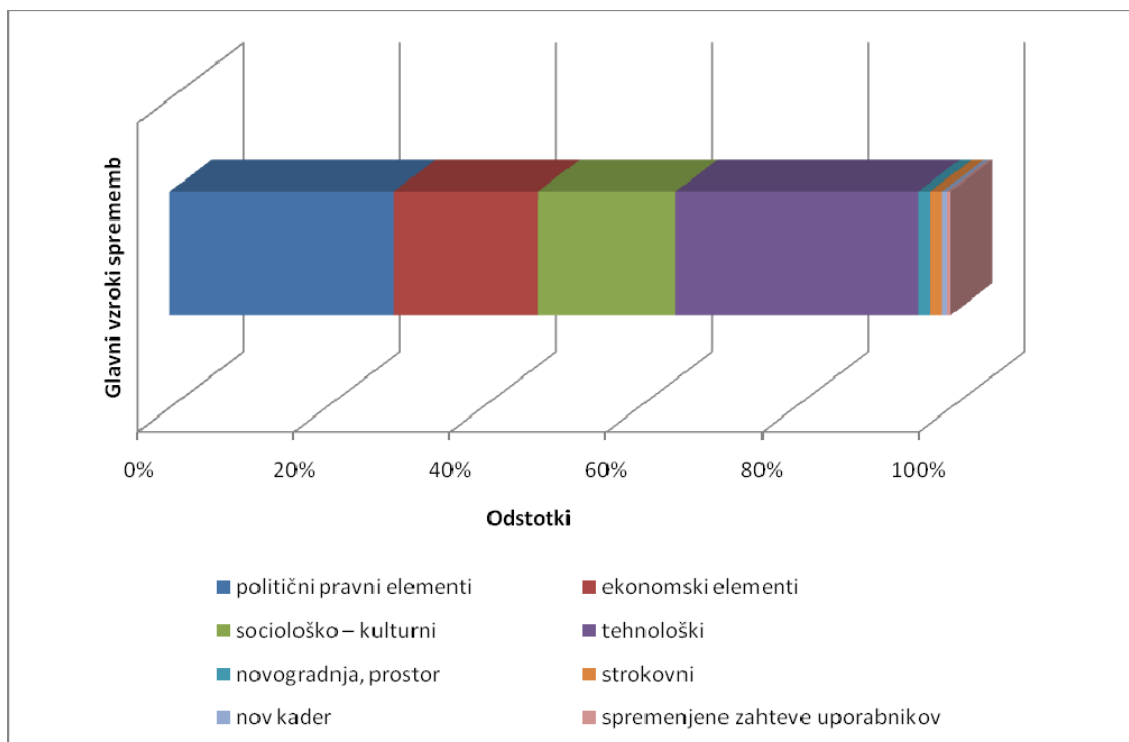
Po mnenju anketirancev so največji vzrok sprememb tehnološki in pravno-politični elementi, sledijo enakovredno sociološko-kulturni ter ekonomski elementi (glej Graf 4.6 in Graf 4.7 ter Tabela 4.2).

Graf 4.6: Vzroki sprememb



N = 45

Graf 4.7: Vzroki sprememb



N = 45

Največje spremembe povzroči predvsem prihod COBISS-a v splošne knjižnice. Informacijska podpora poslovanja je izboljšala kakovost storitev v osrednjih knjižnicah in njihovih knjižničnih mrežah, saj so do tedaj poslovale po domače. Izboljšala se je preglednost poslovanja, podatki o gradivu in uporabnikih so se pričeli redno spremljati.

Enako vrednost pri sprožanju sprememb so splošne knjižnice pripisale pravno-političnim elementom. Za razliko od tehnoloških sprememb, ki so zajele splošne knjižnice v približno enakem obdobju, pa so politične spremembe in spremenjene zakonske podlage tudi povzročile procese spreminjanja in preoblikovanja teh ustanov, le da v različnih letih pri nesamostojnih knjižnicah. Na posamezne samostojne knjižnice je najbolj vplivala sprememba zakonodaje o lokalni samoupravi, ko so v relativno kratkem času imele naenkrat namesto enega ustanovitelja kar šestnajst ali sedemnajst pogodbenih partnerjev.

Splošne knjižnice z več ustanovitelji in pogodbenimi partnerji so tudi spremenjeno financiranje svoje dejavnosti ovrednotile kot vzrok sprememb.

Na delovanje slovenskih splošnih knjižnic so vplivale demografske spremembe, zlasti v krajih v neposredni bližini Ljubljane (Domžale, Grosuplje). Druge knjižnice so občutile zlasti spremembe v življenjskih navadah, višanje starosti prebivalstva in večji pomen tako formalnega kot neformalnega izobraževanja.

Tabela 4.2: Vzroki sprememb

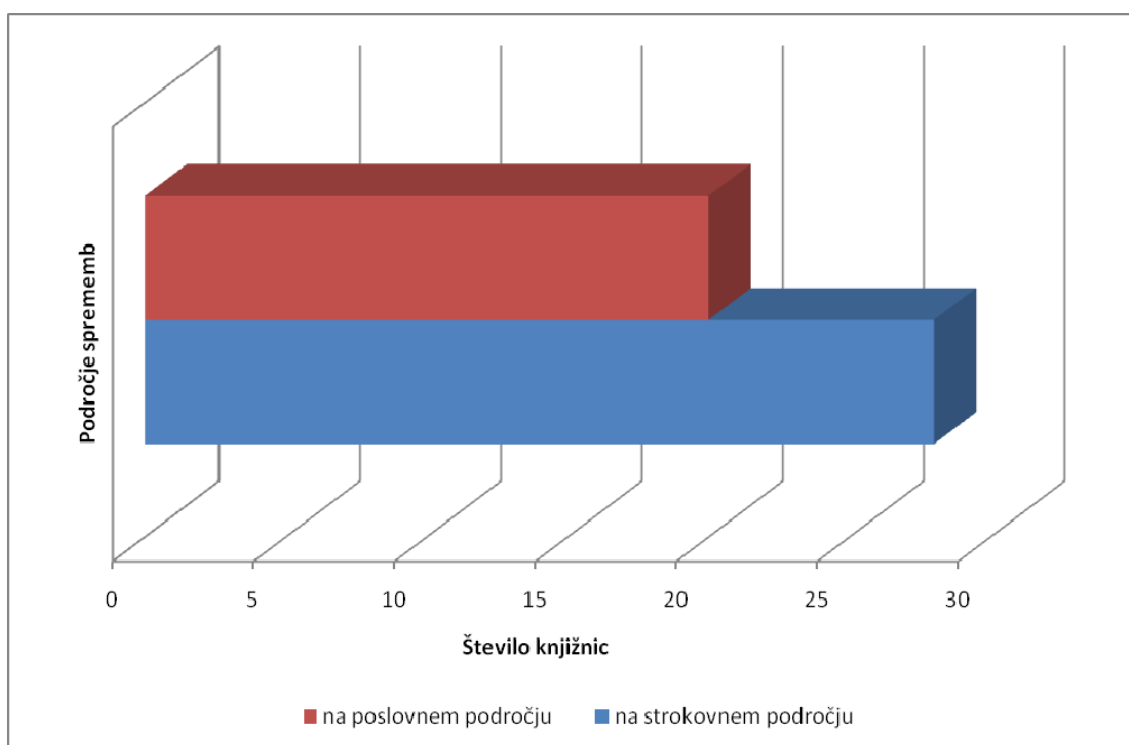
Vzroki Odstotki	politično- pravni elementi	ekonomski elementi	sociološko - kulturni elementi	tehnološki elementi	novogradnja, prostor	strokovni element	nov kader	spremenjene zahteve uporabnikov
10	5	10	13	6	0	1	0	0
20	7	11	10	4	0	0	0	1
30	8	8	4	8	1	0	1	0
40	6	1	1	7	1	0	0	0
50	5	2	0	4	0	0	0	0
60	0	1	0	1	0	1	0	0
70	0	0	1	3	0	0	0	0
80	1	0	1	0	0	0	0	0
90	0	0	0	0	0	0	0	0
100	1	0	1	1	0	0	0	0

N = 45

4.2.3.4 Področja sprememb in prednostne naloge od leta 1990 do 2004

Knjižničarji so zavezani stroki. To potrjuje podatek, da je več kot polovica anketirancev navedlo strokovno področje kot tisto področje, kjer je bilo največ sprememb (glej Graf 4.8). Sama menim, da je bilo največ sprememb na področju poslovanja knjižnic. Tudi posamezni direktorji, ki so bolj menedžersko usmerjeni, poudarjajo, da je strokovnost pri knjižničarjih precenjena. To je lahko posledica slabega poznavanja menedžerskih veščin in znanj (organiziranje dela in vodenja ljudi).

Graf 4.8: Področje sprememb

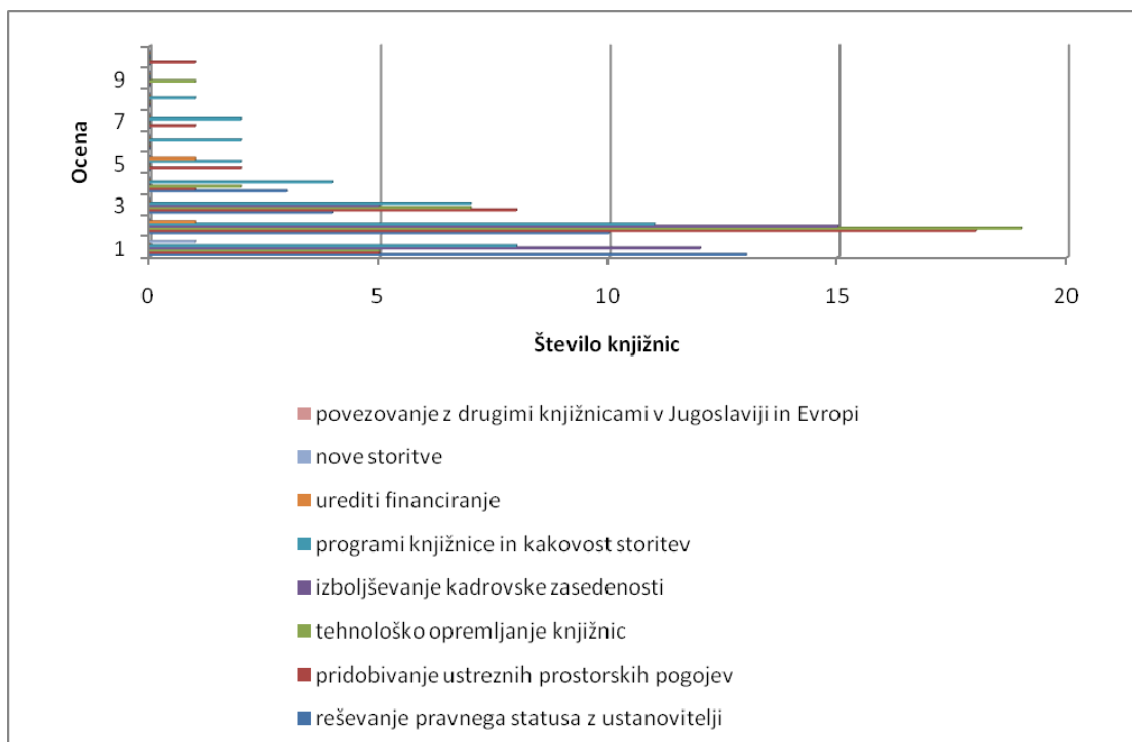


N = 45

Tudi podatek, pridobljen z anketo, kjer direktorji kot prednostne naloge v ocenjevanem obdobju na prvem mestu omenjajo programe knjižnic in kakovost storitev, potrjuje strokovno usmerjenost direktorjev splošnih knjižnic. Direktorji v vseh splošnih knjižnicah opravljajo dela tako poslovnega kot strokovnega direktorja, vendar v večini primerov dajejo prednost strokovnemu delu pred vodenjem in upravljanjem. Kot drugo prednostno nalogo od leta 1990 do 2004 so anketirani direktorji ocenili pridobivanje ustreznih prostorskih pogojev. Med delovnimi pogoji knjižnic zasledimo pri prostoru najvišji indeks rasti (glej poglavje 3.1.1. Delovni pogoji). Sledita jim tehnološko opremljanje knjižnic in izboljšanje kadrovske zasedenosti. To je razumljivo, saj je bilo v

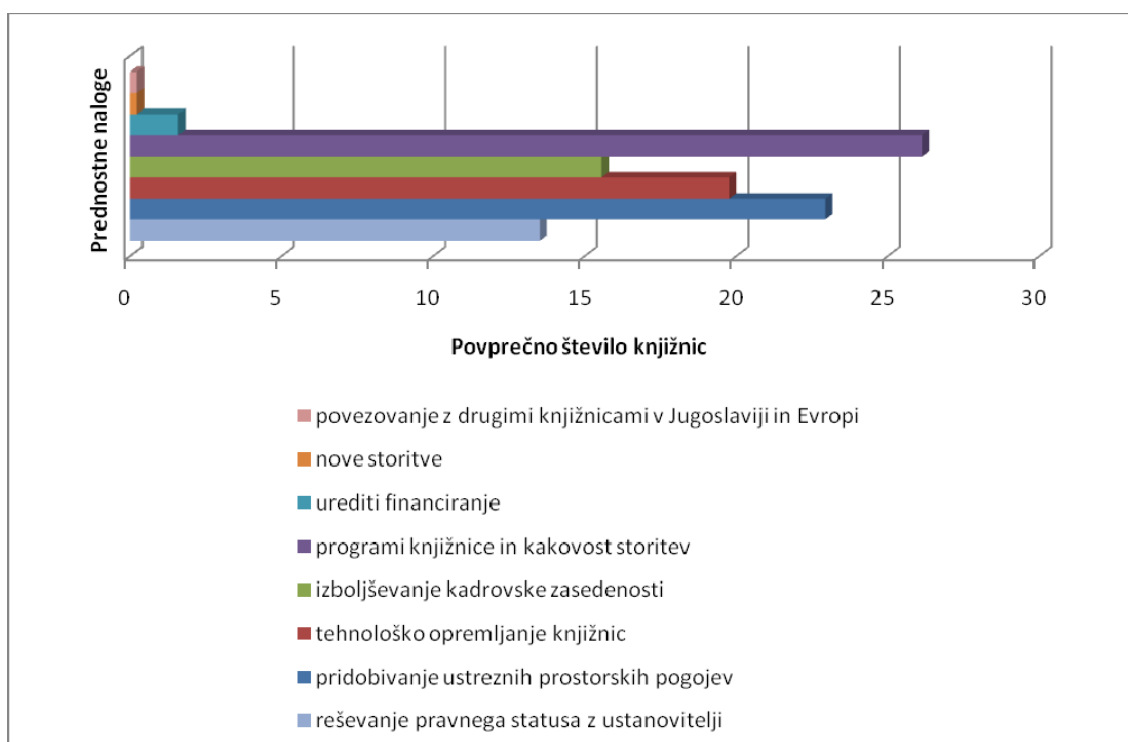
obravnavanem obdobju največ sprememb na tehnološkem področju. Potreba po večji in ustrežnejši kadrovske zasedenosti je posledica tako tehnološkega razvoja in povečane rasti uporabe knjižnic kakor tudi večjih površin splošnih knjižnic. Najmanjši delež časa so direktorji v povprečju porabili za reševanje pravnega statusa z ustanovitelji (glej Graf 4.9 in Graf 4.10). Pri tem poudarjam, da se direktorjem tistih knjižnic, ki so ohranile nespremenjeno število ustanoviteljev, in tistih, ki so bili samostojni pravni subjekti, z urejanjem tega statusa sploh ni bilo treba ukvarjati. Tisti pa, ki so bili v to prisiljeni, so porabili tudi 40 odstotkov časa za njihovo reševanje.

Graf 4.9: Prednostne naloge po posameznih splošnih knjižnicah



N = 45

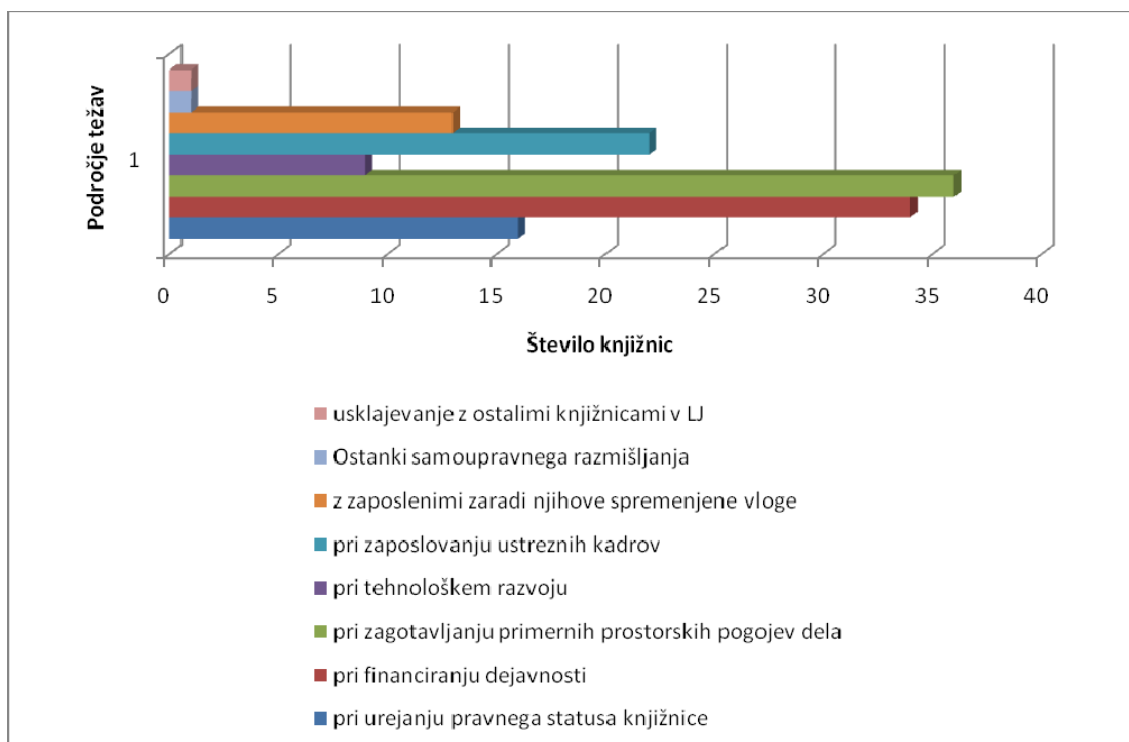
Graf 4.10: Prednostne naloge splošnih knjižnic v povprečju



N = 45

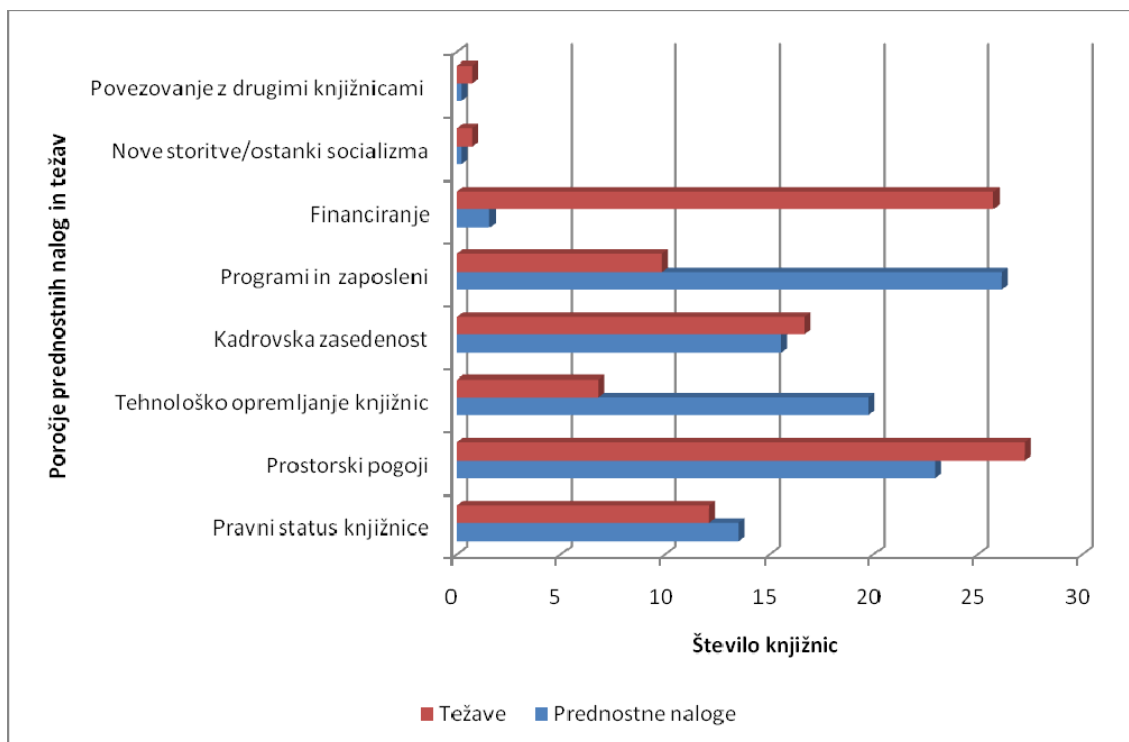
Logično je, da so imeli direktorji težave na tistih področjih, s katerimi so se največ ukvarjali, torej pri zagotavljanju primernih prostorskih pogojev dela. Zelo tesno jim sledijo težave s financiranjem dejavnosti, kar je povezano tudi s spremenjenim številom ustanoviteljev in povečanimi stroški zaradi večjih prostorov, povečanim številom in višjo strokovno usposobljenostjo kadrov ter tudi zahtevnejšimi uporabniki. Težave so imeli še pri zaposlovanju primernih kadrov, urejanju pravnega statusa knjižnice in tudi z zaposlenimi zaradi njihove spremenjene vloge. Pod drugo so omenili ostanke samoupravnega razmišljanja in usklajevanje z drugimi knjižnicami v Ljubljani (glej Graf 4.11 in Graf 4.12).

Graf 4.11: Področja težav pri vodenju sprememb



N = 45

Graf 4.12: Področja prednostnih nalog in težav pri vodenju sprememb

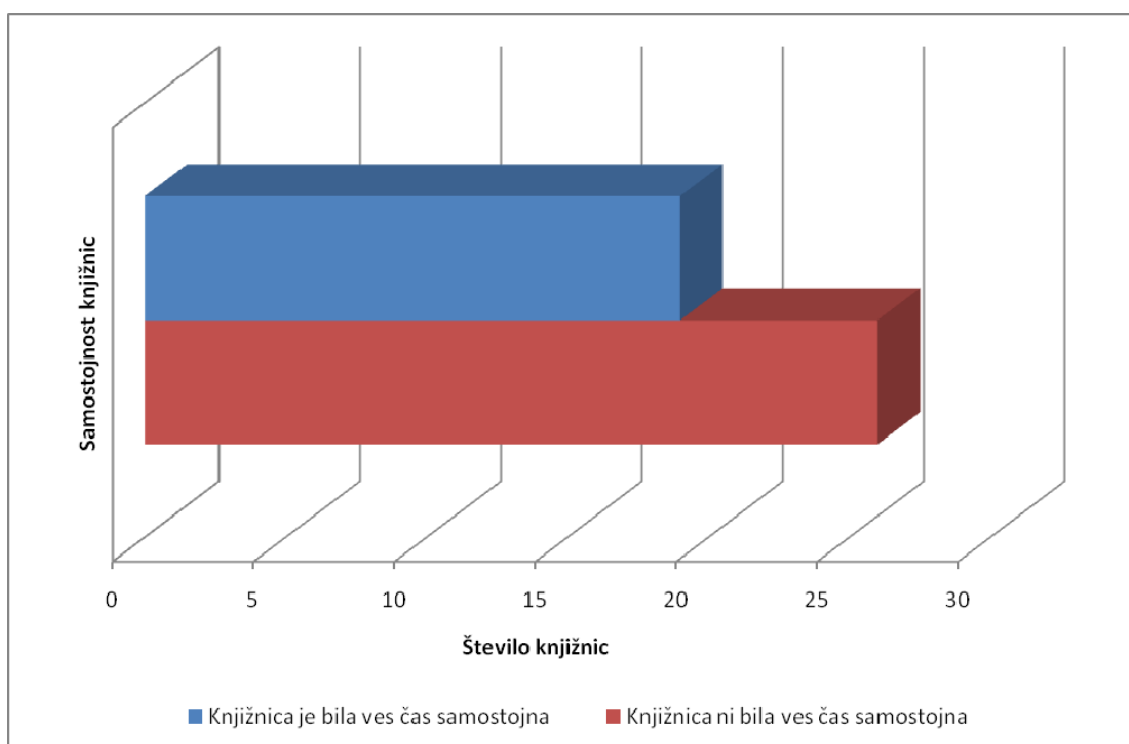


N = 45

4.2.3.5 Vpliv statusa splošne knjižnice na spremembe

42,2 odstotka splošnih knjižnic je imelo od ustanovitve do leta 2004 status samostojne pravne osebe in kasneje samostojnega javnega zavoda (glej Graf 4.13). Več kot polovica slovenskih splošnih knjižnic je bilo nesamostojnih vsaj v določenem obdobju, danes pa sta še vedno nesamostojni dve knjižnici: Ribnica, ki ni bila nikoli samostojna, in Gornja Radgona od leta 1991. V skladu z Zakonom o knjižničarstvu niso postale samostojne, so pa nosilke dejavnosti. Prvi večji val osamosvajanja nesamostojnih knjižnic se je pričel z letom 1986 in se zaključil sredi zadnjega desetletja prejšnjega stoletja. Tiste nesamostojne knjižnice, ki se niso osamosvojile v tem času, pa so se večinoma v letih 2001, 2002, 2003 in 2004 zaradi spremenjenih zahtev knjižnične zakonodaje.

Graf 4.13: Samostojnost knjižnic

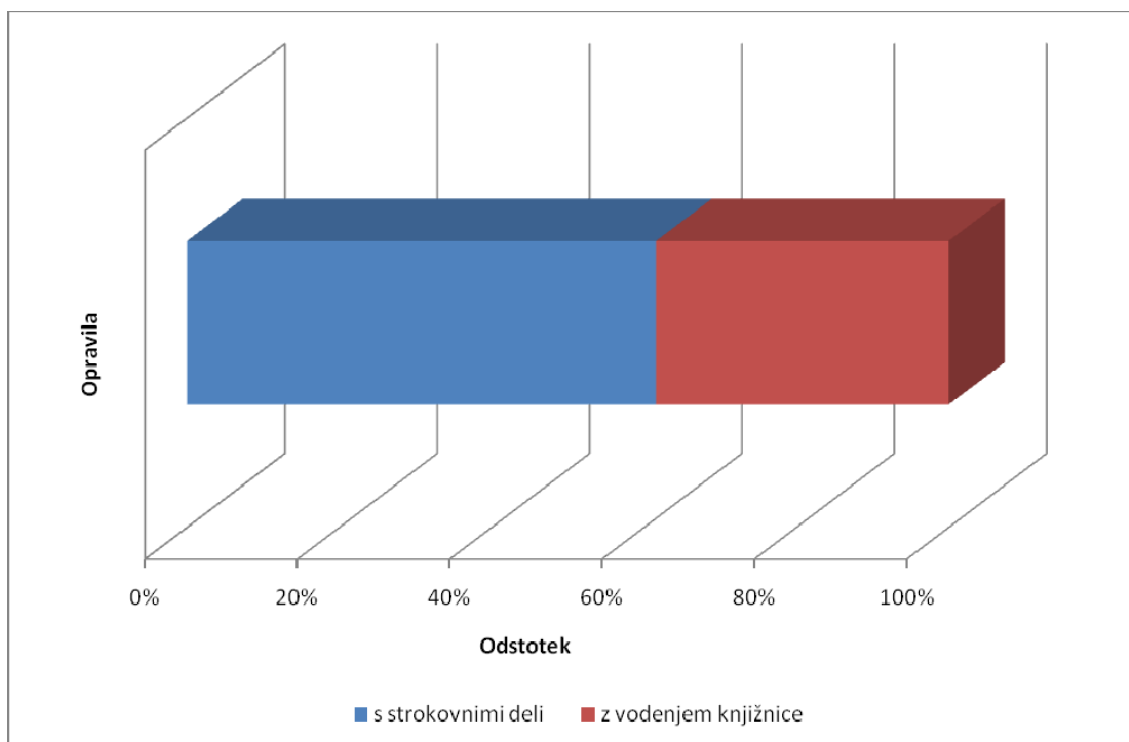


N = 45

Približno tretjina anketiranih nesamostojnih knjižnic je navedla, da je bilo v njihovi knjižnici največ sprememb v letih po ustanovitvi knjižnice, druga tretjina med osamosvajanjem in tretja tretjina med njihovo nesamostojnostjo. V zadnji tretjini so knjižnice, ki so se osamosvojile šele konec anketiranega obdobja po letu 2000.

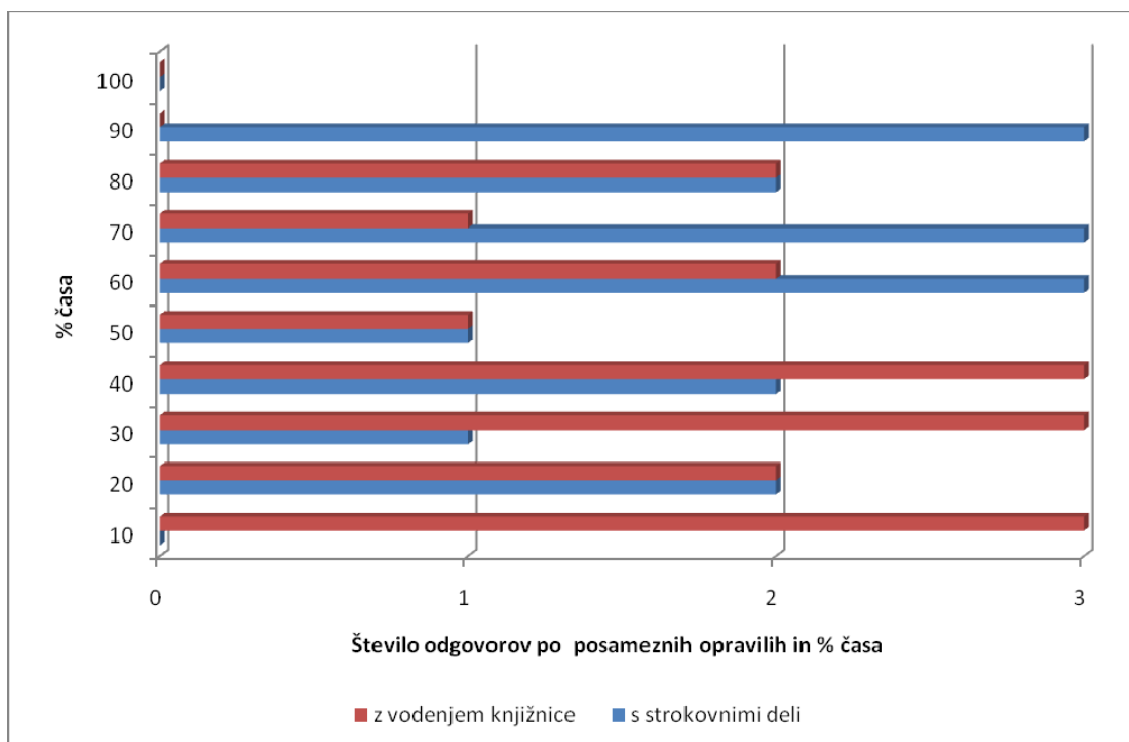
Vsi anketirani vodje nesamostojnih knjižnic so v obdobju, ko so bile njihove knjižnice nesamostojne, pri svojem delu v povprečju 62 odstotkov delovnega časa posvečali strokovnim opravilom in 38 odstotkov vodenju knjižnice (glej Graf 4.14).

Graf 4.14: Delež del vodij nesamostojnih knjižnic



N = 45

Graf 4.15: Opravila vodij nesamostojnih knjižnic glede na delež časa

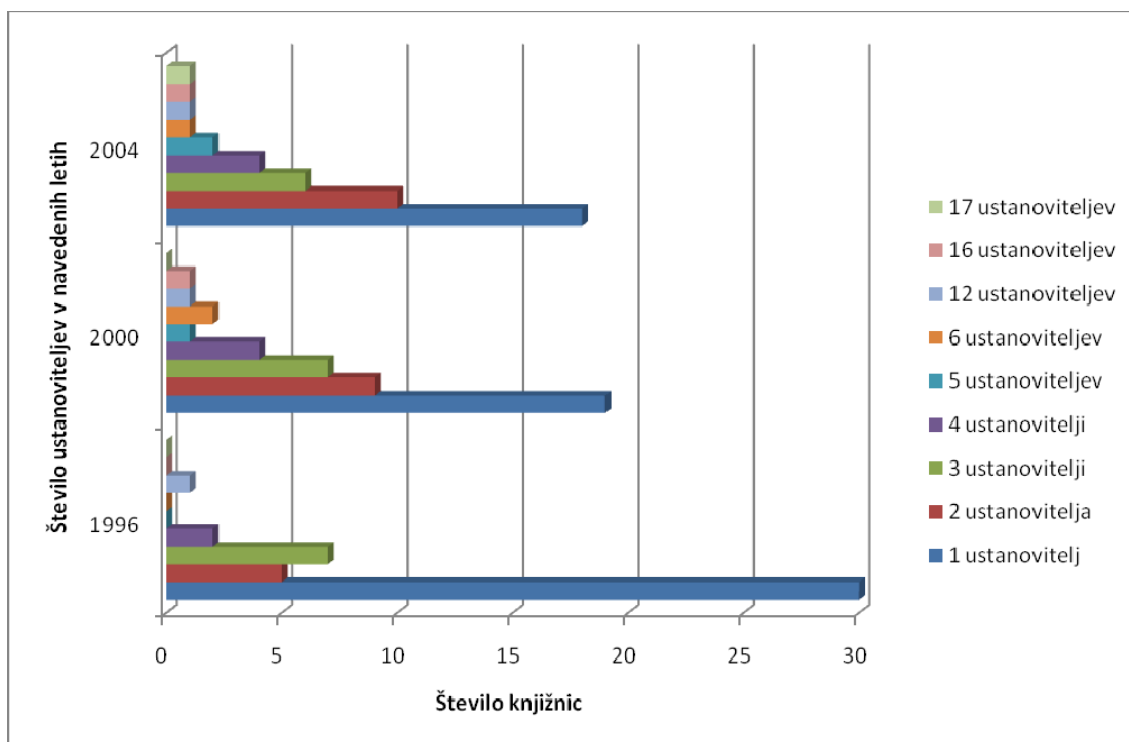


N = 45

4.2.3.6 Odnos splošne knjižnice z ustanovitelji in pogodbenimi partnerji

V letu 1990 so imele vse osrednje knjižnice enega ustanovitelja. S spremembo zakonodaje na področju lokalne samouprave se je po letu 1995 število ustanoviteljev v večini knjižnic zvišalo, saj se je ohranila dotedanja knjižnična mreža, zasnovana na nekdanjih občinah. Občutno manjšim spremembam glede števila občin, ustanoviteljev ter pogodbenih partnerjev smo priča v letih 2000 in 2004 (glej Graf 4.16).

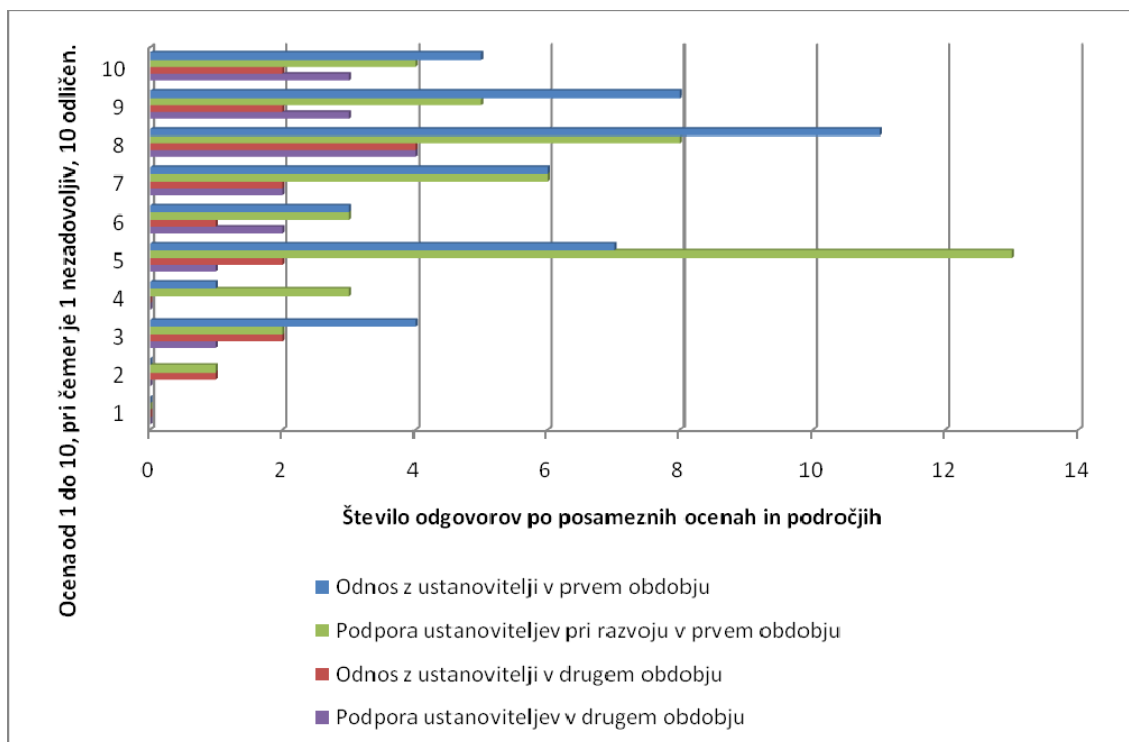
Graf 4.16: Število ustanoviteljev v letih 1996, 2000 in 2004



N = 45

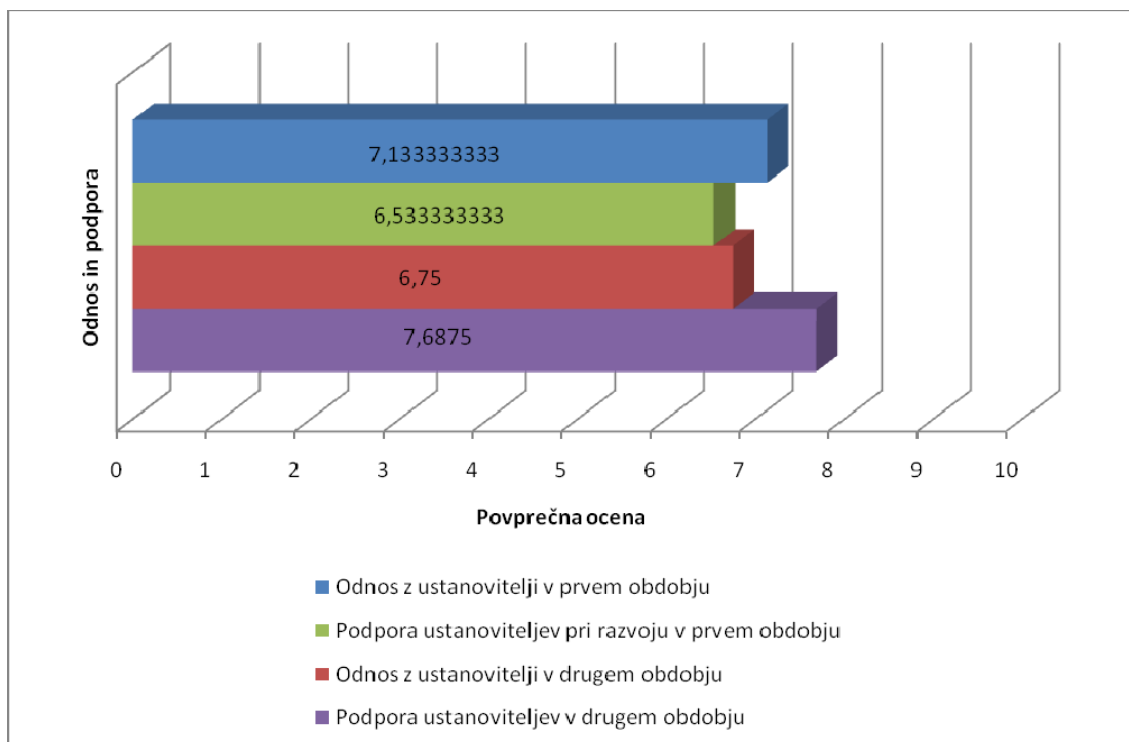
Splošne knjižnice so imele v celotnem obdobju ali pa posameznih letih drugačne odnose z ustanovitelji. Ne smemo spregledati dejstva, da so občine pri svojem ravnanju avtonomne, kar za splošne knjižnice, katerih ustanovitelji in financerji so občine, pomeni, da so zelo odvisne od svojih ustanoviteljev. Problem je lahko samovolja lokalnih skupnosti in njihovih županov, zato je v intervjuju Anka Krčmar (Krčmar 2009) posebej poudarila, kako pomemben je odnos direktorja z ustanoviteljem, pri čemer je direktor gonilna sila razvoja. Sama bi dodala, da se ta odnos ne kaže v rezultatih poslovanja v tedanjem obdobju sodelovanja, temveč običajno v naslednjem mandatu. To potrjujejo tudi rezultati analize (glej Graf 4.17).

Graf 4.17: Primerjava odnosa knjižnice z ustanovitelji in njihova podpora knjižnici



N = 45

Graf 4.18: Primerjava odnosa knjižnice z ustanovitelji in njihova podpora knjižnici (povprečje)

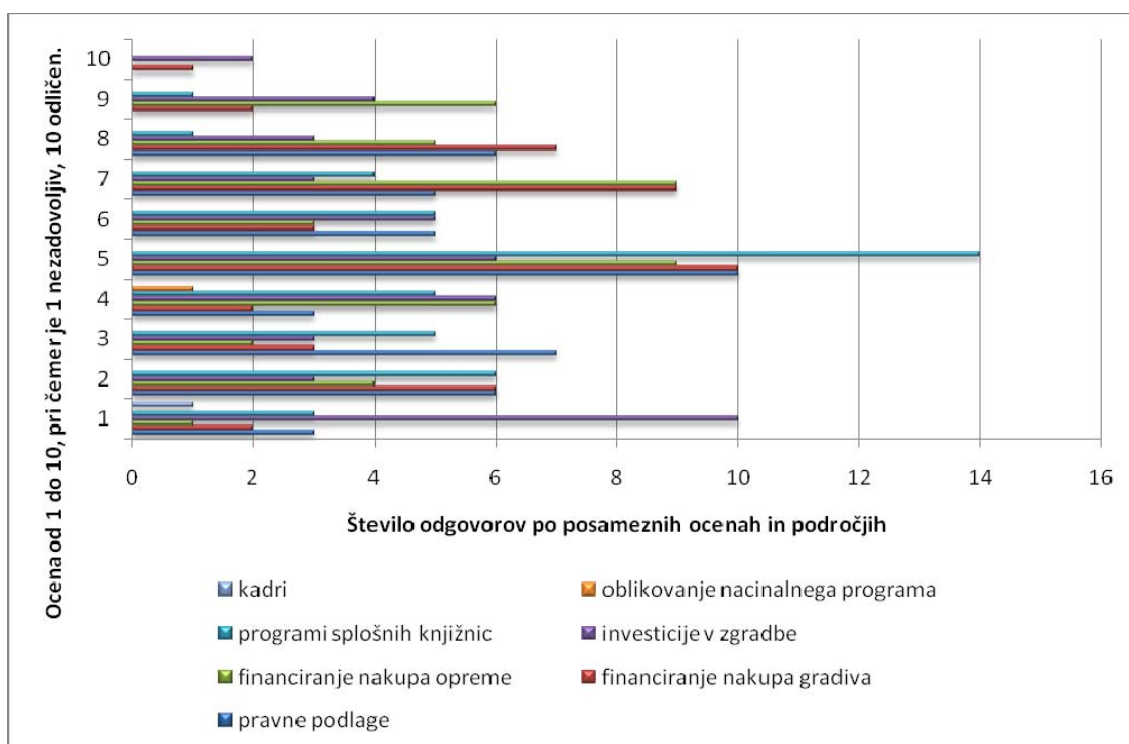


N = 45

4.2.3.7 Odnos države do splošnih knjižnic

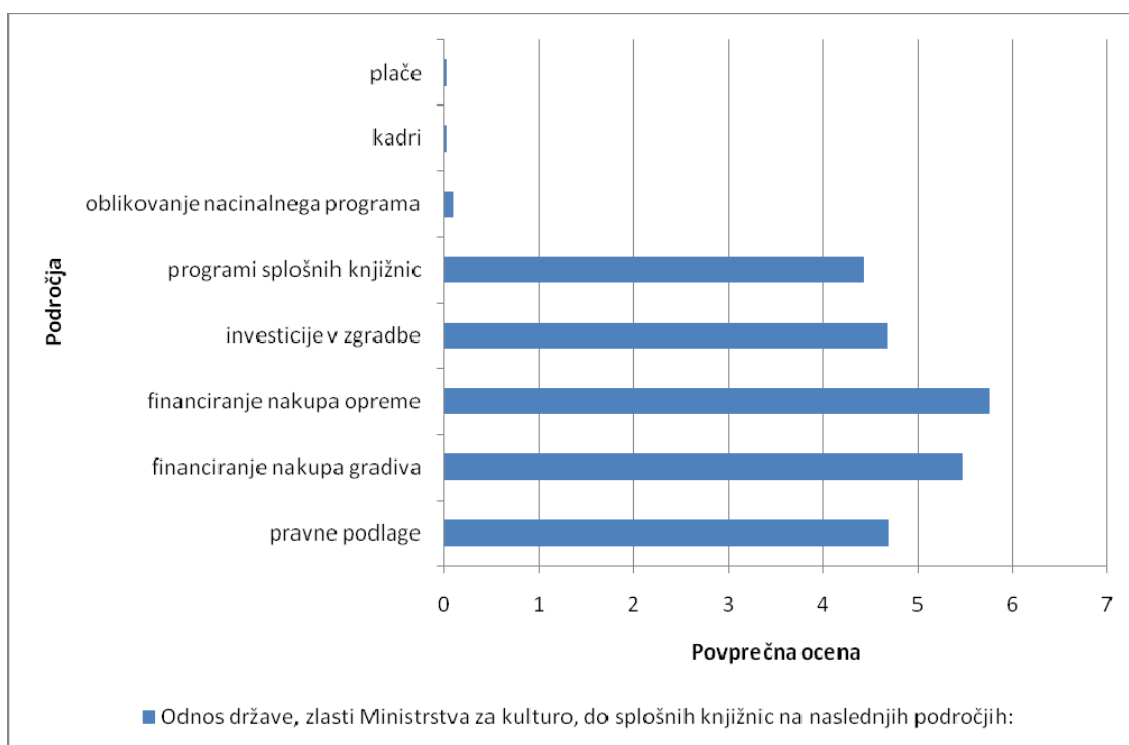
Anketirane knjižnice so najboljše ovrednotile odnos države do investicij v zgradbe s povprečno oceno od 6 od 10 (glej Graf 4.19). Financiranje nakupa gradiva in nakupa opreme v splošnih knjižnicah so ovrednotile kot srednje zadovoljivo s povprečno oceno od 5 od 10. Povprečno oceno 4 so pripisale odnosu države do programov splošnih knjižnic (glej Graf 4.20).

Graf 4.19: Odnos države do splošnih knjižnic po posameznih ocenah



N = 45

Graf 4.20: Odnos države do splošnih knjižnic (povprečne ocene po področjih)



N = 45

V primerjavi z drugimi odgovori na vprašanja v anketi so bile vrednosti pri tem vprašanju najnižje. Na podlagi te ugotovitve sklepam, da so anketirane knjižnice pri procesu vodenja sprememb v obdobju od 1990 do 2004 najmanj zadovoljne z odnosom države do knjižnične dejavnosti v splošnih knjižnicah. Ministrstvu za kulturo kot predstavniku države očitajo nesistematično podporo splošnim knjižnicam. Marjan Gujtman (Gujtman 2009) pravi, da pravila igre postavlja država, avtonomno jih izvaja lokalna oblast, občuti pa jih javni zavod. Andreja Pleničar (Pleničar 2009) pa meni, da Ministrstvo za kulturo hoče biti razsodnik med lokalno oblastjo in zavodom pri financiranju dejavnosti. Na splošno direktorji menijo, da imajo knjižnice preveč predpisov. Osnovni predpisi in njihovi podzakonski akti so pogosto nejasni in nedosledni; neusklajeni ali delno usklajeni (primer brezplačnih storitev v knjižnicah) predpisi pa ovirajo razvoj.

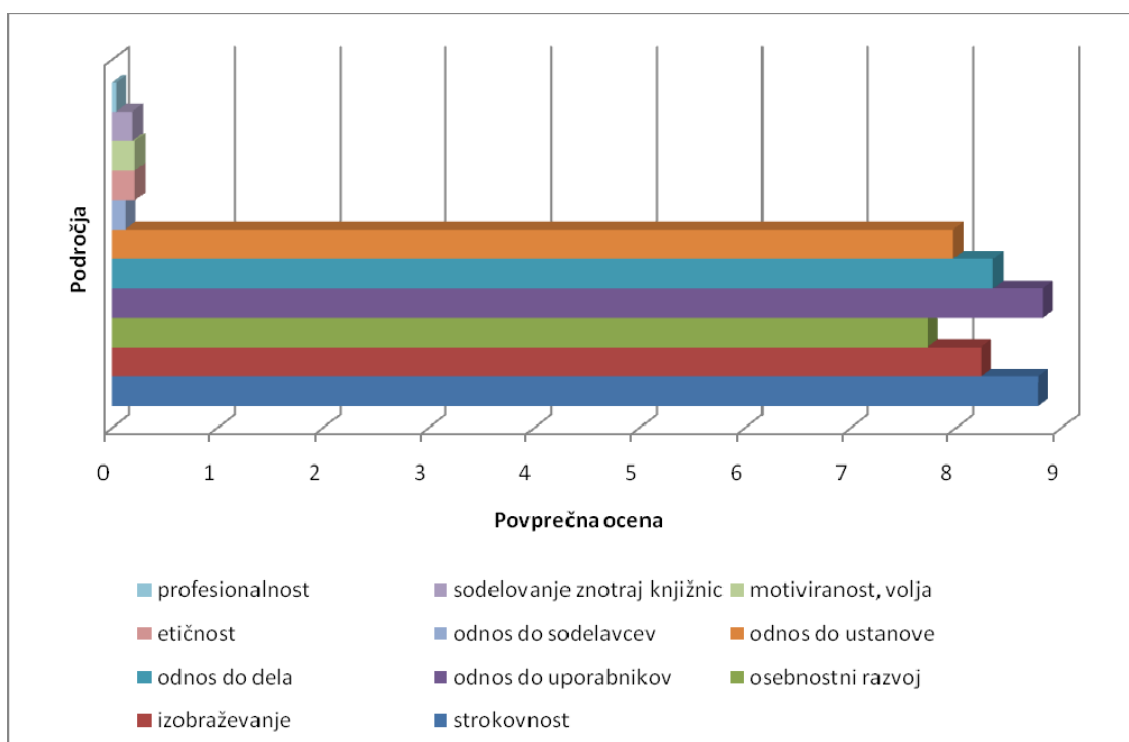
Na eni strani občutijo splošne knjižnice vedno več vmešavanja politike v njihovo poslovanje, po drugi strani pa naj bi povezovanje ne potekalo več na državni ravni, temveč na ravni osrednjih območnih knjižnic s ciljem večje povezanosti. Država naj bi poskrbela za normativne podlage in naj ne bi bila več neposredni sogovornik s posameznimi splošnimi knjižnicami.

Država je splošnim knjižnicam pri razvoju njihove dejavnosti nudila podporo s strokovno svetovalno službo, organizirano v okviru Centra za razvoj pri Narodni in univerzitetni knjižnici. Omenjena služba je podpirala skupno razreševanje problematike, izobraževanje direktorjev in uvajala prijem konkurenčnosti s primeri dobre prakse za področje gradnje knjižnic in knjižničnih storitev. Po načrtih države naj bi se te naloge prenesle na raven osrednjih območnih knjižnic.

4.2.3.8 Zaposleni in njihov odnos do sprememb

Anketirani direktorji so ovrednotili strokovnost in odnos do uporabnikov pri zaposlenih s povprečno oceno 9, izobraževanje, odnos do dela in odnos do ustanove pa s povprečno oceno 8 (glej Graf 4.21).

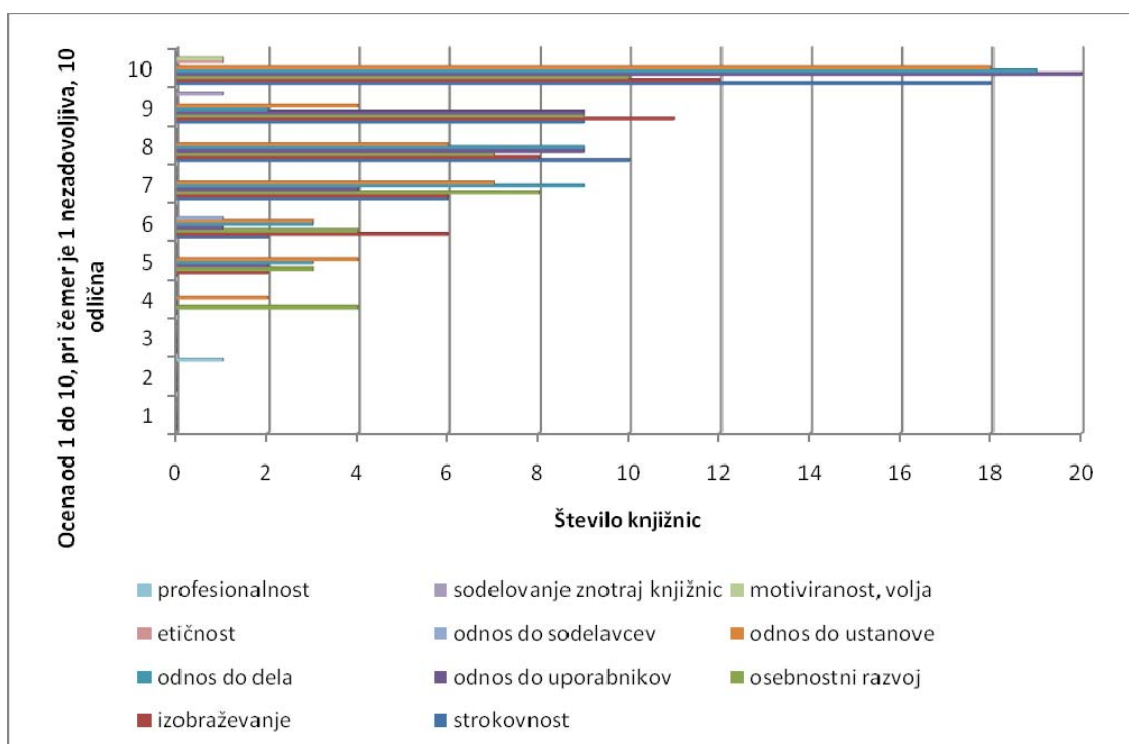
Graf 4.21: Vloga zaposlenih v splošnih knjižnicah (povprečne ocene)



N = 45

Na splošno so bili zaposleni pogosto ocenjeni z zelo visokimi ocenami (največ ocen 10). Najslabše je bil (ocena 2) ovrednoten odnos do profesionalnosti z obrazložitvijo, da profesionalnost ni služabništvo oziroma biti na razpolago za vsako ceno. Naveden je bil le v enem primeru pod drugo (glej Graf 4.22).

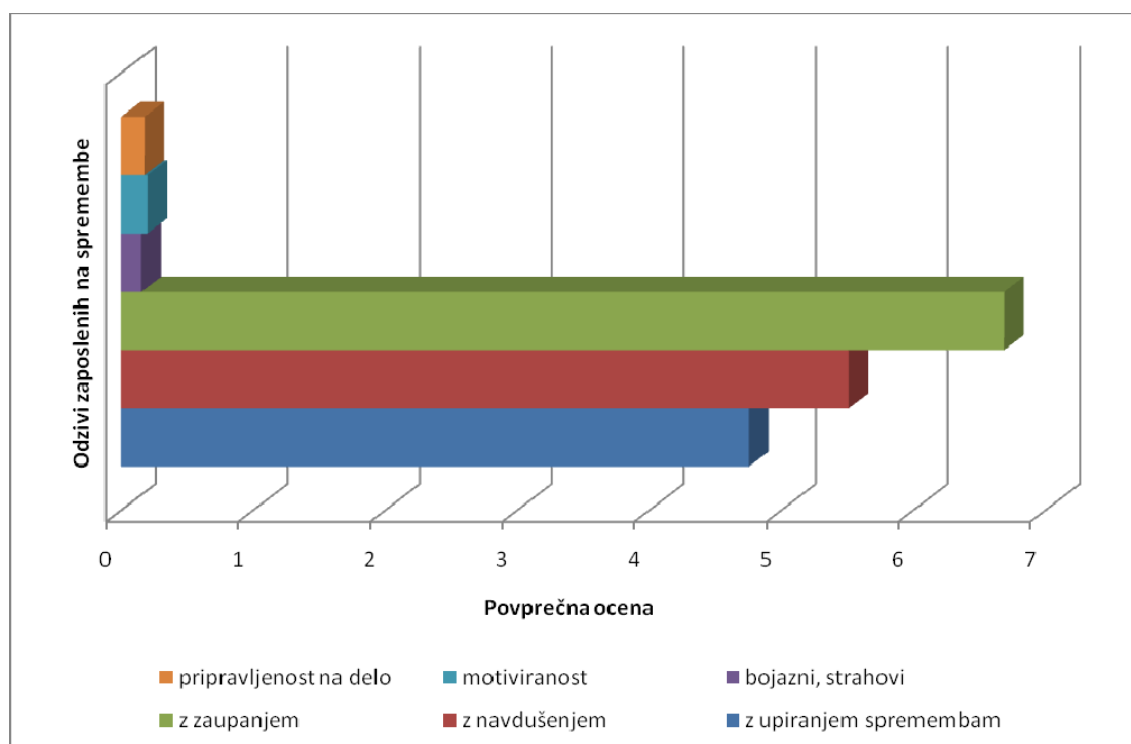
Graf 4.22: Vloga zaposlenih v splošnih knjižnicah na posameznih področjih



N = 45

Anketiranci so ovrednotili tudi odnos zaposlenih do sprememb. Glede na visoke ocene, ki so jih direktorji pripisali svojim zaposlenim, ne preseneča, da so višje vrednosti pripisali odgovorom, ki govorijo, da so zaposleni sprejemali spremembe z zaupanjem (povprečna ocena 7) in navdušenjem (povprečna ocena 6) kot pa z upiranjem (povprečna ocena 5). Graf 2.23 slikovno prikazuje povprečne ocene.

Graf 4.23: Povprečne ocene odzivov zaposlenih na spremembe



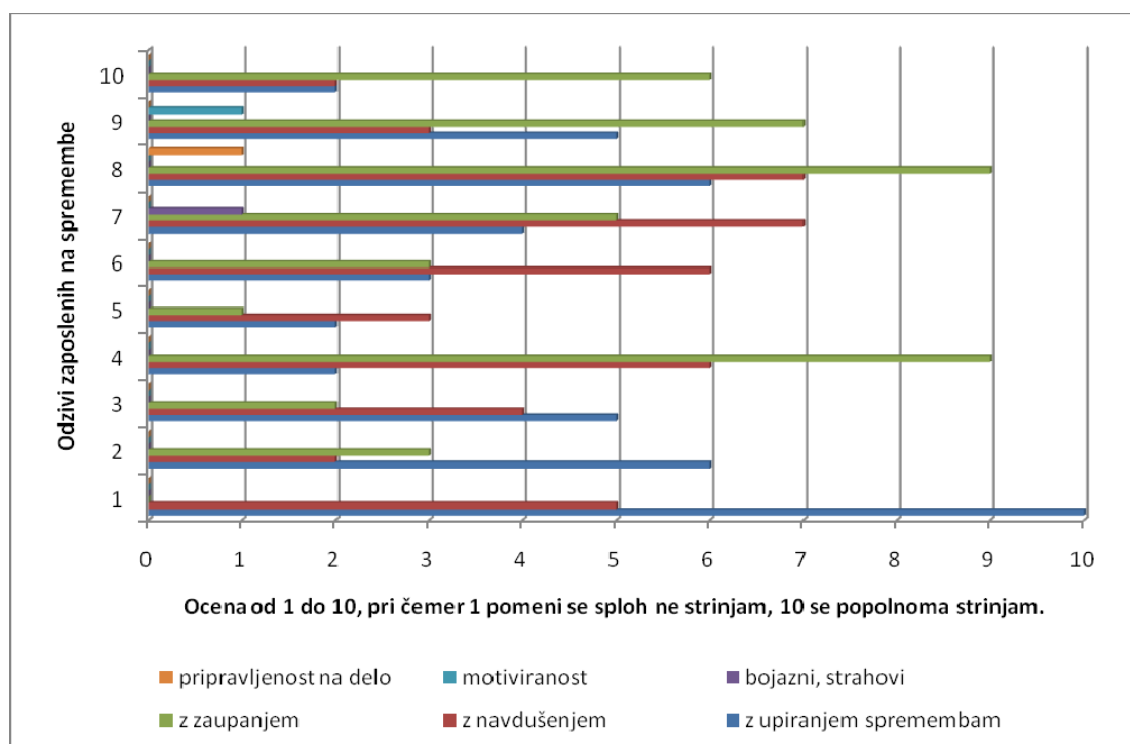
N = 45

Ob tem se mi porajajo pomisleki, saj si zaposleni načeloma ne želijo sprememb. Raje bi uživali v udobju starega, razen če so z obstoječim stanjem zelo nezadovoljni. Tudi knjižničarji pri tem niso izjema. Druga možnost pa je, da so bili s stanjem v svojih splošnih knjižnicah nezadovoljni in so si zato želeli sprememb na bolje.

Nekateri intervjuvanci so navajali, da je bolezen knjižničarstva pasivnost, nepripravljenost na spremembe. Pravzaprav so bili prisiljeni v spremembe. Kako pa so se nanje odzvali?

Analiza je pokazala dva pola (glej Graf 4.24). Prvi pol anketiranih direktorjev izraža zelo pozitivno mnenje o zaposlenih in njihovem odnosu do sprememb, drugi pol pa je do delavcev v splošnih knjižnicah bolj kritičen. Morda so to tisti anketirani direktorji, ki so doživeli šok zaradi odnosa knjižničnih delavcev ob selitvah v nove prostore kljub predstavitvam zaposlenim in pogovorom z njimi. Več v takratnih razmerah ni bilo možno izvesti, vendar očitno za nekatere delavce to ni bilo dovolj. To je tudi eden od razlogov, zakaj posamezni direktorji po zaključenem mandatu niso želeli več opravljati te funkcije, drugi direktorji pa niso bili imenovani.

Graf 4.24: Sprejemanje sprememb pri zaposlenih



N = 45

Spremembe so direktorji uvajali z obstoječimi kadri. Tu se lahko pokaže vpliv preteklega razvoja knjižnice zlasti z vidika prevladujoče organizacijske kulture. Sklepam, da so te spremembe lažje izpeljale tiste knjižnice, v katerih je že v preteklem in tudi v obravnavanem obdobju prevladovalo dobro vzdušje med sodelavci kakor tudi med direktorjem in zaposlenimi. Pri tem so odigrali pomembno vlogo vodje, če jih je knjižnica imela. Raziskava, ki so jo opravili v eni od splošnih knjižnic, je pokazala, da v splošnih knjižnicah primanjkuje vodij, ki uspešno vodijo ljudi in ne le programe. Izkušnje nekaterih direktorjev potrjujejo to dejstvo.

Struktura zaposlenih, večina je žensk, igra pri nekaterih spremembah precejšno vlogo. Tako se je na primer z večanjem odprtosti knjižnic in izgradnje krajevnih knjižnic pojavila potreba po pogostejšem delu popoldne in ob sobotah ter na več lokacijah.

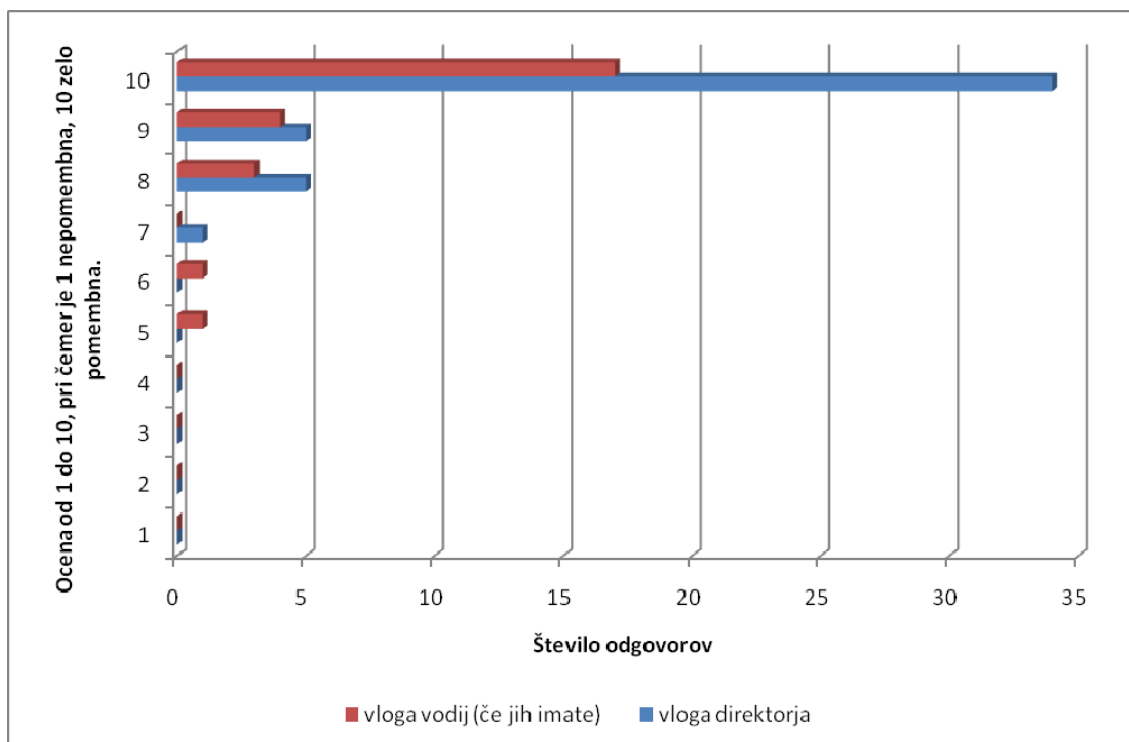
V ocenjevanem obdobju ne moremo govoriti o ustreznem sistemu nagrajevanja. Prevladovala je uravnilovka. Zato nekateri direktorji vidimo rešitev v povečanju odgovornosti posameznega delavca ob primernem plačilu v skladu z rezultati njegovega dela. Drugi predlog rešitve so delovne pogodbe za določen čas 5 let – enako kot za direktorje.

4.2.3.9 Direktorji in njihova vloga pri vodenju sprememb

Anketirani direktorji so ocenjevali svojo vlogo, vlogo vodij ter vpliv direktorja pri uvajanju sprememb. Vrednotili so navedene lastnosti direktorja z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiva in 10 odlična. Navajali so še, kateri navedeni dejavniki so bili pri vodenju sprememb v obravnavanem obdobju pomembni.

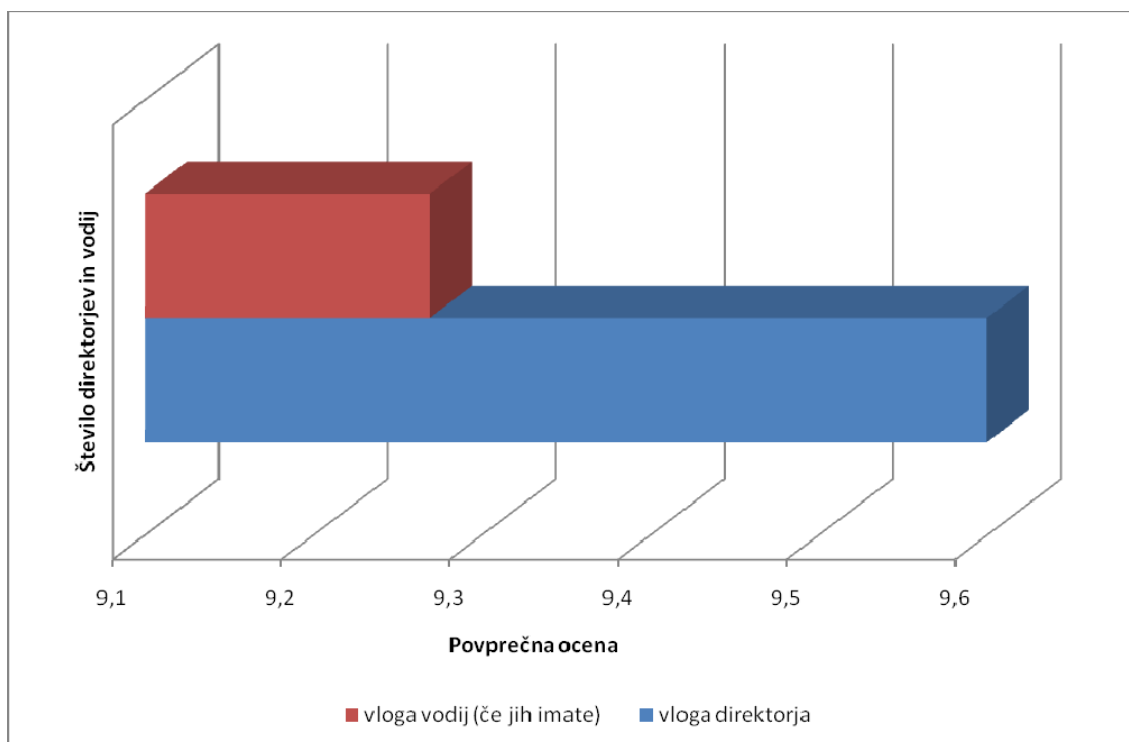
Anketirani direktorji so svojo vlogo pri uvajanju sprememb ovrednotili kot zelo pomembno (ocena 10) v 34 primerih, v petih primerih z ocenama 9 in 8 ter v enem primeru z oceno 7 (glej Graf 4.25). Vlogo vodij, če so jih imeli, so ocenili s povprečno oceno 9 (glej Graf 4.26).

Graf 4.25: Vloga direktorjev in vodij pri uvajanju sprememb



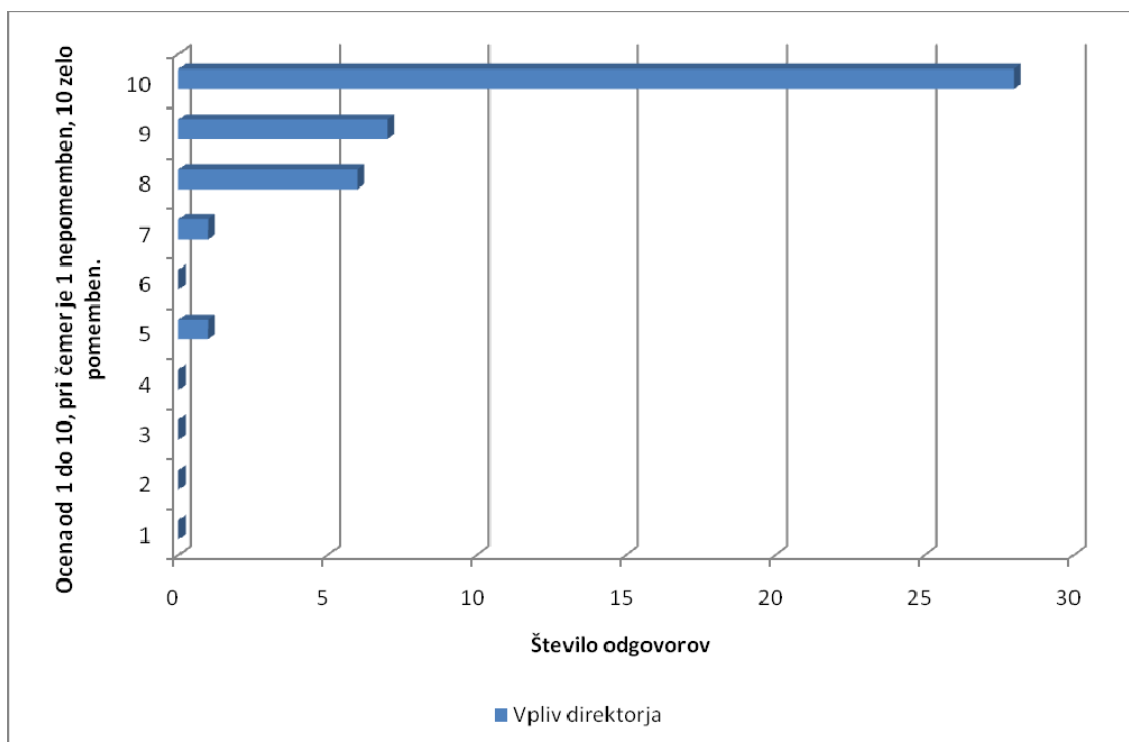
N = 45

Graf 4.26: Povprečna ocena vloge direktorjev in vodij pri uvajanju sprememb



Svoj vpliv pri uvajanju sprememb so anketirani direktorji ocenili s povprečno oceno 9. Svoj vpliv so 28-krat ovrednotili z oceno 10, v sedmih primerih z oceno 9 in v šestih z oceno 8. Enkrat so ga ocenili z oceno 7, ravno tako z oceno 5 (glej Graf 4.27).

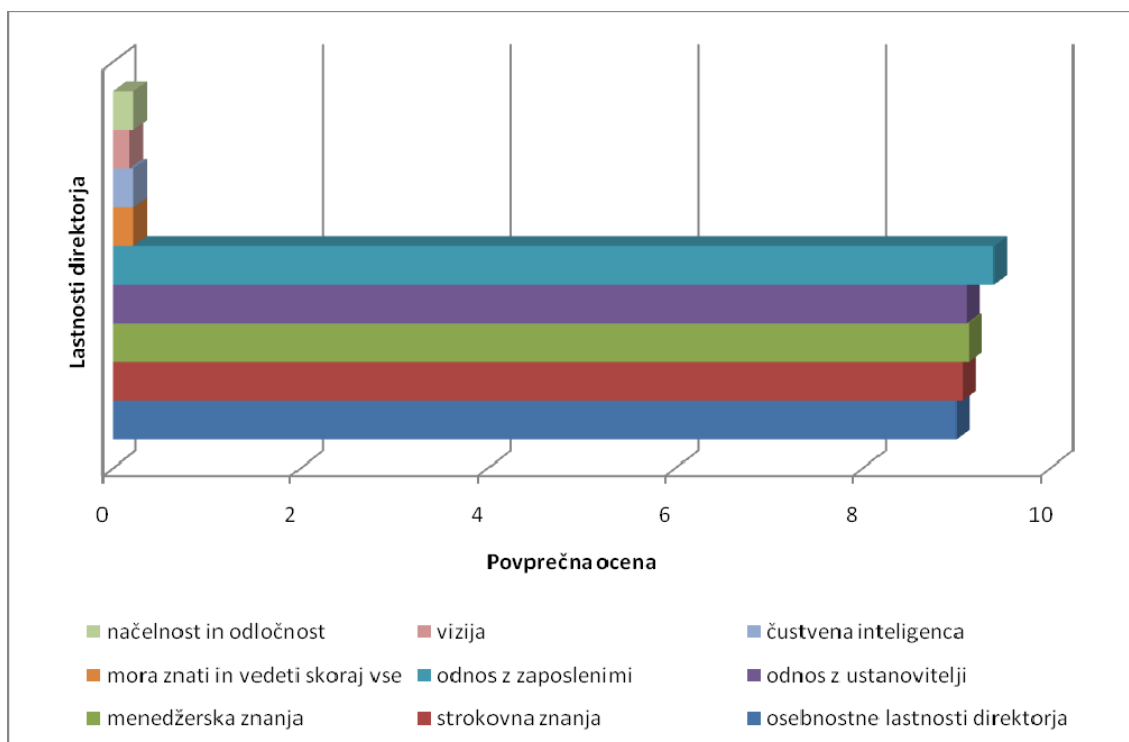
Graf 4.27: Vpliv direktorja pri uvajanju sprememb



N = 45

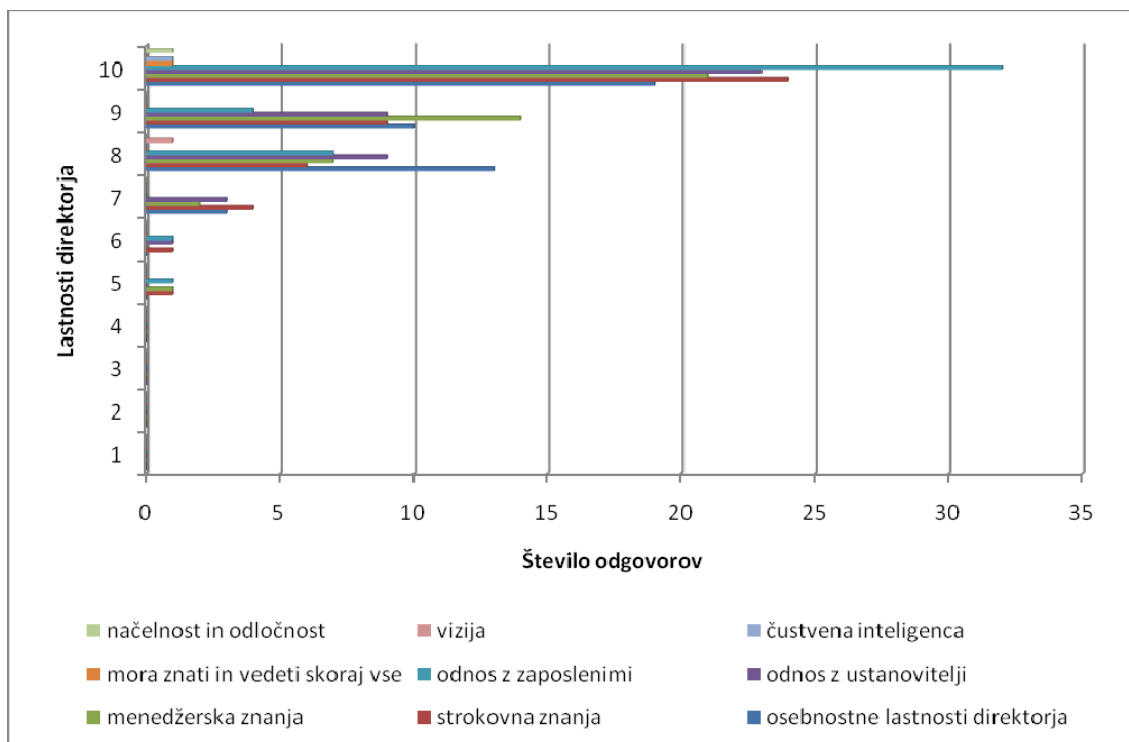
Vse ponujene lastnosti direktorja so anketiranci ovrednotili s povprečno oceno 9 (glej Graf 4.28). Pod drugo so dodali, da mora direktor znati in vedeti skoraj vse ter da ni »ubermensch«, le prvi med enakimi, zato mu nič človeškega ni tuje. Poudarili so še pomembnost vizije, čustvene inteligence ter načelnosti in odločnosti (glej Graf 4.29).

Graf 4.28: Povprečne vrednosti lastnosti direktorjev pri procesu spreminjanja



N = 45

Graf 4.29: Najpomembnejše lastnosti direktorja pri procesu spreminjanja



N = 45

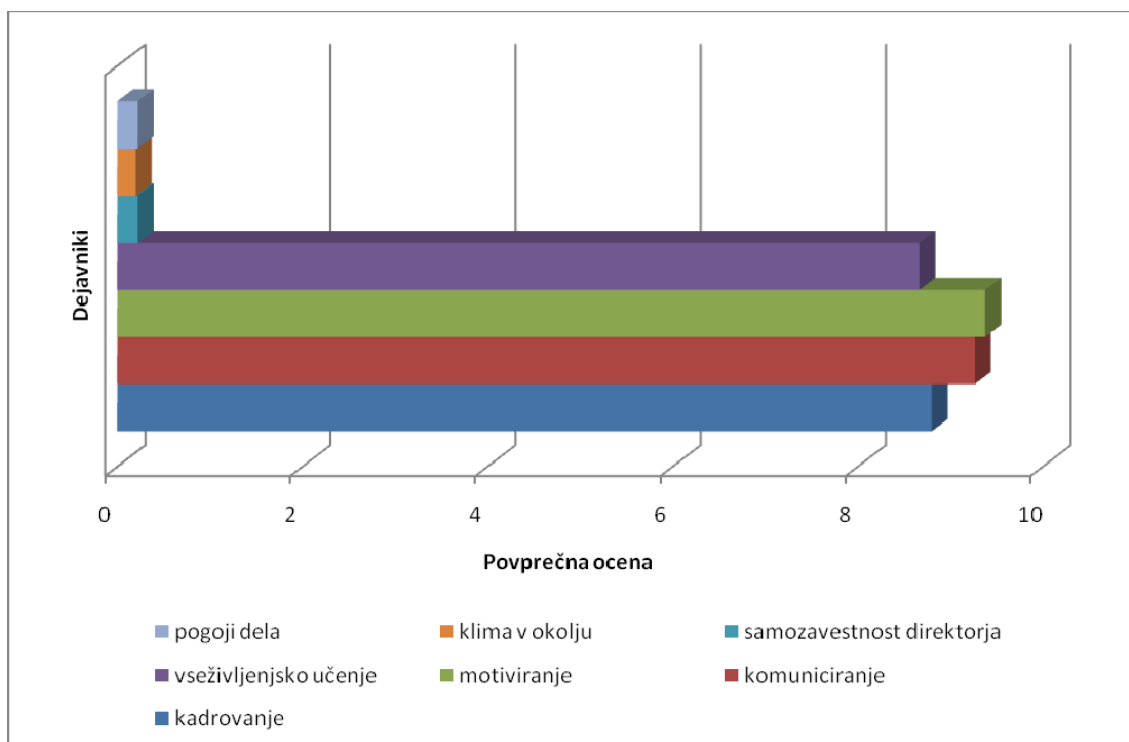
Po mnenju anketiranih direktorjev so bili navedeni dejavniki pri vodenju sprememb v vprašalniku ovrednoteni s povprečno oceno 9 (glej Graf 4.30). Kot zelo pomembne so pod drugo dodali še pogoje dela, vzdušje v okolju in samozavest direktorja (glej Graf 4.31).

Tabela 4.3: Dejavniki pri vodenju sprememb

Dejavniki Ocena	kadrovanje	komuniciranje	motiviranje	vseživljenjsko učenje	samozavestnost direktorja	vzdušje v okolju	pogoji dela
1	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0
5	2	1	1	2	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0
7	3	1	2	7	0	0	0
8	12	3	4	11	0	0	0
9	11	9	9	7	0	1	0
10	17	30	29	18	1	0	1

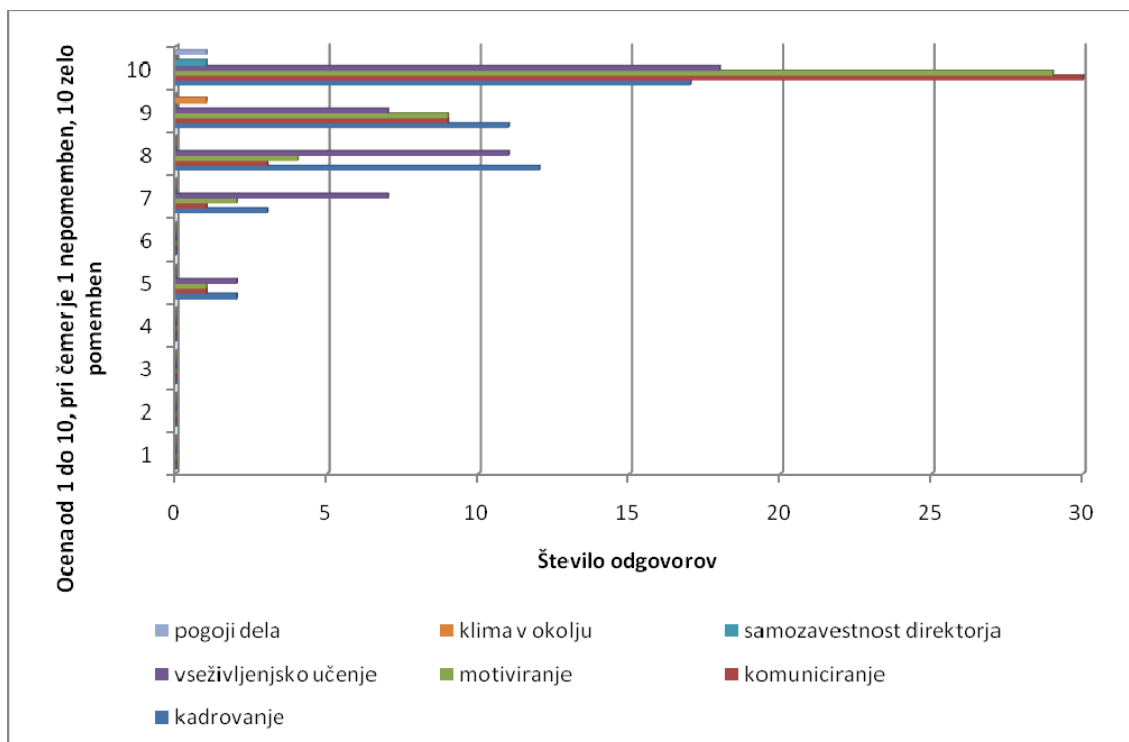
N = 45

Graf 4.30: Povprečne vrednosti dejavnikov pri vodenju sprememb



N = 45

Graf 4.31: Pomembnost dejavnikov pri vodenju sprememb



N = 45

Vloga direktorjev je v splošnih knjižnicah po njihovem lastnem mnenju zelo pomembna: v knjižnici zaradi učinkovite organizacije dela, zunaj nje zaradi (dobrih) odnosov z ustanovitelji. Direktor naj bi zastopal stališče, da splošne knjižnice niso le porabnik javnih sredstev, temveč tudi izvajalec javnega interesa, za katerega so bile ustanovljene, z namenom povečati njegovo dodano vrednost. Nekdanja svetovalka za splošne knjižnice Silva Novljan vidi direktorje v vlogi uresničevalcev vizije državnega programa razvoja knjižnične dejavnosti na področju delovanja njihovih knjižnic.

Posamezni direktorji so nemotivirani za učinkovito in racionalno porabo pridobljenih sredstev ter pridobivanje dodatnih denarnih virov, saj so omejeni pri sprejemanju odločitev o njihovi porabi. Če o teh zadevah odloča (ne le daje soglasje) ustanovitelj, ima direktor splošne knjižnice zelo malo avtonomije. Tisti direktorji, ki jim ustanovitelji dopuščajo avtonomijo in zanjo tudi odgovarjajo, lažje dosegajo učinkovite spremembe v svojih knjižnicah.

Direktor mora pri svojem vodenju zavoda, poleg vloge ustanoviteljev in države, upoštevati predvsem vlogo uporabnikov pa tudi zaposlenih in drugih odjemalcev. Izkušnje so pokazale, da je najbolje, kadar je direktor nad politiko, ko jo le koristi v svoj prid.

Najučinkovitejša je dobro razvita ustanova v manjših okoljih. V slovenskih splošnih knjižnicah sta kritični storilnost in tem povezana racionalna raba sredstev. Strošek dela večine slovenskih splošnih knjižnic predstavlja več kot 2/3 vseh odhodkov knjižnic. Nekateri direktorji vidijo rešitev v avtomatizaciji delovnih procesov in samopostrežnem poslovanju za uporabnike. Posamezne splošne knjižnice so s temi postopki že začele.

Med pomembnimi lastnostmi pri vodenju sprememb so direktorji osebno v intervjujih poudarili sposobnost prepričevanja, lobiranja pri lokalnih oblasteh in občanih, vztrajnost, ustrezno komunikacijo, zaupanje ter prepričljivost v kolektivu pri poudarjanju vrednosti razvoja in enovitosti delovanja. Svojo izjavo so dopolnili s trditvijo, da če direktor ne opravlja svoje vloge dobro, knjižnica stagnira ali celo nazaduje. Dodali so še prepoznavnost direktorja.

Od leta 1990 do 2004 se je razširila predstavitev knjižnic v javnosti in povečala popularizacija v medijih, za kar je zaslužna sekcija za splošne knjižnice (SSK) pri Društvu bibliotekarjev Slovenije (ZDBS). Zvezi splošnih knjižnic (ZSK), ki jo

sestavljajo direktorji vseh slovenskih splošnih knjižnic, pa lahko pripišemo zasluge za enakomerno podporo knjižnicam, zlasti na pravnem področju, ter za izobraževanja direktorjev za vodenje v konfuznih razmerah s svetlobno hitrostjo, kot se je izrazil Marjan Gujtman (Gujtman 2009), eden od predsednikov zveze. Joža Ocepek, predsednica v najbolj turbulentnih časih razvoja knjižnic, je poudarila, da je ZSK srednje velikim in manjšim knjižnicam dala možnost povezovanja. Dodala je, da so bile velike knjižnice in NUK nosilke razvoja. Imele so več zaposlenih in službe za razvoj. Svoje znanje so solidarno delile s srednje velikimi in manjšimi knjižnicami. S pomočjo ZSK smo slovenske splošne knjižnice poenotile osnutke aktov. Na svojih srečanjih smo direktorji izmenjevali izkušnje in dajali ter dobivali povratne informacije. Poleg tega je ZSK bila in je še vedno kolektivni sogovornik ter posvetovalno telo, kljub različnim pogledom.

Direktorjem splošnih knjižnic je v obdobju, o katerem sem spraševala v anketi – kljub pomanjkanju poznavanja menedžerskih veščin in znanj s področja organiziranja dela ter vodenja ljudi – ob podpori ustanoviteljev, zaposlenih in občanov uspelo doseči zavidljive uspehe, na kar so ponosni.

5 ZAKLJUČEK

Hipotezo 1, da je vodenje sprememb v osrednjih slovenskih knjižnicah odvisno od preteklega razvoja splošne knjižnice po 2. svetovni vojni, odnosa ustanoviteljev do knjižnice, odnosa države do knjižnične dejavnosti in od zaposlenih, sem večinoma potrdila.

Omejen vpliv preteklega razvoja knjižnice od njene ustanovitve po drugi svetovni vojni na vodenje sprememb od leta 1990 do 2004 sem potrdila, čeprav z drugimi argumenti. Predpostavljala sem, da je čas ustanovitve po 2. svetovni vojni vplival na spremembe poslovanja splošnih knjižnic. Izkazalo se je, da sta imeli organiziranost in organizacijska kultura bistveno večji vpliv na nadaljnji razvoj slovenskih splošnih knjižnic.

Pomen odnosa ustanoviteljev do osrednje knjižnice so vsi direktorji, ki so vrnili anketni vprašalnik, in tisti, s katerimi sem opravila intervjuje, potrdili v celoti. Raziskava je pokazala, kako izredno pomembno ta odnos vpliva na razvoj splošnih knjižnic. Pokazala pa je tudi na samovoljo nekaterih lokalnih skupnosti in njihovo avtonomijo pri financiranju knjižnične dejavnosti, pri čemer za svoja dejanja ne prevzemajo neposredne odgovornosti.

Zanimivo je, da so v anketi sodelujoči direktorji najbolj kritično ocenili odnos države, zlasti Ministrstva za kulturo, do razvoja knjižnične dejavnosti in njenega vpliva na spremembe. Zlasti so nezadovoljni s pravnimi podlagami, ki jih je po njihovem mnenju preveč, so nejasne, neusklajene med sabo in z zakonodajo na drugih področjih. Ovirajo hitrejšo in učinkovitejšo uvajanje sprememb.

Zaposleni v splošnih knjižnicah zagotovo odločilno vplivajo na uvajanje sprememb predvsem pri razvoju dejavnosti, programov in storitev, ki jih izvajajo za svoje uporabnike. Direktorjem oziroma vodstvom knjižnic, ki so ključni dejavnik oziroma gonilna sila, lahko pri njihovem skupnem delu pomagajo ali pa ga otežujejo.

Pri odzivu na družbene, tehnološke, organizacijske in druge spremembe v okolju so ključno vlogo odigrala vodstva posameznih osrednjih knjižnic. Vloga vodstva je pomembna pri uveljavljanju učinkovite profesionalne organizacije in vodenja knjižnic. Tako so odgovori anketirancev potrdili hipotezo 2.

V raziskavi sem ugotavljala, kako so vodenje sprememb v slovenskih splošnih knjižnicah od leta 1990 do 2004 doživljali njihovi direktorji oziroma vodje v tem obdobju. Da bi dobili celosten pogled, bi morali vodenje sprememb poleg direktorjev ovrednotiti še uporabniki, zaposleni in ustanovitelji ter država.

LITERATURA

Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb: Moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: GV Vestnik.

Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

Blanchard, Ken. 2005. *Zmagovalci: Čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.

Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Čveljo, Katherine. 1990. Knjižnični management v zrcalu sodobnih tokov. *Knjižnica* 34(3), 1-17.

Drucker, Peter. F. 1990. *Managing the Non-profit Organisation: Practices and Principles*. Oxford etc.: Butterworth-Heinemann.

--- 1994. *Managing in Turbulent Times*. Oxford etc.: Butterworth-Heinemann.

--- 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.

--- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.

Fisher, Roger et al. 1998. *Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Gazvoda, Jelka. 1997. Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici. *Knjižnica* 41(2/3), 57-74.

--- 1998. *Izobraževanje in kadrovanje za informacijske poklice v knjižnicah glede na nove informacijske tehnologije*. (Magistrska naloga)

--- 2002. V treh letih več kot dvajset novih ali dograjenih knjižnic. *Delo*, 21. 1.: str. 91.

--- 2002a. Analiza stanja na področju knjižnične dejavnosti. V Uroš Grilc (ur.), *Analiza stanja na področju kulture in predlog prednostnih ciljev*, 114-152. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo.

Gradišar, Vera in Nada Česnovar. 1997. Kaj motivira knjižničarje zaposlene v javnih zavodih. *Knjižnica* 41(2/3), 75-88.

Görg, B. 1991. *Prihodnost menedžerjev – menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: DZS.

Gujtman, Marjan. 2009. Intervju z avtorjem. Domžale, 21. maj.

Heifetz, Ronald A. and Donald L. Laurie. 1997. The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 131-141.

Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotter, John P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 85-97.

--- 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.

--- 1996. *Leading Change*. Brighton: Harvard Business School.

Kotter, John P., Cohen Dan S. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.

Krčmar, Anka. 2009. Intervju z avtorico. Žalec, 21. maj.

Leban, Viljem. 2009. Intervju z avtorjem. Kranj, 29. maj.

Lešnik Musek, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda: Kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Knežević, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.

- Mayer, Janez. 2004. Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis* 2(3), 51-68.
- Likar, Tatjana. 2000. Motivacija in knjižnični menedžment. *Knjižnica* 44(1/2), 7-23.
- Možina, Stane. 2002. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V Stane Možina (ur.), *Management*, 580-614. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. 2., dopolnjena izd. Maribor: Obzorja.
- Novljan, Silva. 1991. Pokažimo se kot sodelujoči družabniki. *Knjižnica* 35(2/3), 47-58.
- 1993. Organiziranost splošnoizobraževalnih knjižnic in njena učinkovitost. *Knjižnica* 37(4), 93-106.
- 1997. Profesionalizacija, pogoj za uspeh. *Knjižnica* 41(2/3), 45-56.
- 1997a. Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. *Knjižnica* 41(1), 7-18.
- Novljan, Silva, ur. 2005. *Splošne knjižnice: poročilo za leto 2004*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Ocepek, Joža. 2009. Intervju z avtorico. Litija, 19. maj.
- Pleničar, Andreja. 2009. Intervju z avtorico. Novo mesto, 19. maj.
- Rus, Veljko. 1995. Management v neprofitnih organizacijah. V Stane Možina (ur.), *Management*, 938-974. Radovljica: Didakta.
- Senge, Peter. 1999. *The Dance of Change*. London: Nicholas Brealey.
- Standardi za splošne knjižnice (21.4.2005).
- Scott, W. Richard. 2003. *Organisations: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Svetličič, Marjan. 1994. Njegovo veličanstvo manager. *Slovenska ekonomska revija* 45(4), 350-360.

Svetlik, Ivan. 1991. Spremna beseda. V Görg, Bernhard (1991) *Prihodnost menedžerjev – menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: DZS.

--- 1995. Človeški viri – osrednji problem menedžmenta. V Ivan Svetlik (ur.) *Okoliščine kadrovskega menedžmenta. Študijsko gradivo*. Ljubljana: FDV

Tavčar; Mitja I. 2005. Strateški management nepridobitnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.

Ury, William. 1998. *Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zakon o lokalni samoupravi. Ur. l. RS 72/1993 (31. 12. 1993) in spremembe.

Zakon o knjižničarstvu. Ur. l. RS 87/2001 (8. 11. 2001).

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Ur. l. RS 96/2002 (14. 11. 2002).

Zakon o zavodih. Ur. l. RS 12/1991 (22. 3. 1991).

Žaucer, Matjaž. 1997. Ali smo knjižničarji sami največja ovira razvoju knjižničarstva. *Knjižnica* 41(2/3), 89-102.

Žaucer, Matjaž. 2005) Primerjava slovenskega splošnega knjižničarstva z evropskim na osnovi podatkov študije Libecon. *Knjižnica* 49(1/2), 187-201.

PRILOGA A

Anketni vprašalnik: VODENJE SPREMEMB V SLOVENSКИH SPLOŠNIH KNJIŽNICAH OD LETA 1990 DO 2004

1. Naziv splošne knjižnice: _____

2. Velikost knjižnice:
knjižnica I. skupine
knjižnica II. skupine
knjižnica III. skupine
knjižnica IV. skupine
knjižnica V. skupine

3. Leto ustanovitve knjižnice (po 2. svetovni vojni): _____

4. V katerih obdobjih od ustanovitve knjižnice do leta 2004 je bilo največ sprememb v vaši knjižnici?

od leta: _____ do leta: _____
od leta: _____ do leta: _____

5. Kolikšen je bil vpliv preteklega razvoja knjižnice na njen razvoj po letu 1990? (Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 zanemarljiv, 10 zelo pomemben.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Kaj je bil po vašem mnenju glavni vzrok za spremembe? (Ovrednotite v % tako, da je seštevek vseh odgovorov 100 %.)

politično-pravni elementi _____ %
ekonomski elementi _____ %
sociološko-kulturni elementi _____ %
tehnološki elementi _____ %
drugo (navedite) _____ %
_____ %

7. Je bila knjižnica ves čas samostojna?

da
ne

8. Če ste odgovorili *ne*, prosim, navedite, v katerem obdobju ni bila samostojna:

od leta: _____ do leta: _____
od leta: _____ do leta: _____

9. V katerem obdobju od leta 1990 do 2004 ste bili direktor samostojne ali vodja nesamostojne knjižnice?

direktor

od leta: _____ do leta: _____

od leta: _____ do leta: _____

vodja

od leta: _____ do leta: _____

od leta: _____ do leta: _____

10. Če ste bili vodja nesamostojne knjižnice, ste se ukvarjali:
(Ovrednotite v % tako, da je seštevek obeh odgovorov 100 %.)

s strokovnimi deli _____ % časa

z vodenjem knjižnice _____ % časa

11. Katere so bile vaše prednostne naloge v tem obdobju?
(Ovrednotite v % tako, da je seštevek vseh odgovorov 100 %.)

reševanje pravnega statusa z ustanovitelji _____ %

pridobivanje ustreznih prostorskih razmer _____ %

tehnološko opremljanje knjižnic _____ %

izboljševanje kadrovske zasedenosti _____ %

programi knjižnice in kakovost storitev _____ %

drugo (navedite) _____ %

_____ %

12. Na katerem področju vašega dela je bilo v obdobju od 1990 do leta 2004 največ sprememb?

na strokovnem področju

na poslovnem področju

13. Kako ocenjujete svoj odziv na te spremembe?
(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiv, 10 odličen.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Kje ste imeli največ težav?
(Lahko označite več odgovorov.)

pri urejanju pravnega statusa knjižnice

pri financiranju dejavnosti

pri zagotavljanju primernih prostorskih pogojev dela

pri tehnološkem razvoju

pri zaposlovanju ustreznih kadrov

z zaposlenimi zaradi njihove spremenjene vloge

drugo (navedite)

15. Kakšen je bil vaš odnos z ustanovitelji in pogodbenimi partnerji v obdobju od leta 1990 do 2004?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiv, 10 odličen. Če je bil v posameznih obdobjih drugačen, ga ocenite večkrat in pripišite obdobje k posamezni oceni.)

od leta: _____ do leta: _____
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
od leta: _____ do leta: _____
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Navedite število ustanoviteljev in pogodbenih partnerjev v navedenih letih.

leta 1996: _____
leta 2000: _____
leta 2004: _____

17. Kako so vas ustanovitelji in pogodbeni partnerji podpirali pri razvoju od leta 1990 do 2004 ?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljivo, 10 odlično. Če je bila podpora v posameznih obdobjih drugačna, jo ocenite večkrat in pripišite obdobje k posamezni oceni.)

od leta: _____ do leta: _____
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
od leta: _____ do leta: _____
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Kakšen je bil v obdobju od leta 1990 do 2004 po vašem mnenju odnos države, zlasti Ministrstva za kulturo, do splošnih knjižnic na naslednjih področjih?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiv, 10 odličen.)

pravne podlage
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

financiranje nakupa gradiva
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

financiranje nakupa opreme
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

investicije v zgradbe
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

programi splošnih knjižnic
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

drugo (navedite)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Kakšno vlogo pripisujete zaposlenim v obdobju od leta 1990 do 2004 na naslednjih področjih?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiva, 10 odlična.)

strokovnost
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

izobraževanje
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

osebnostni razvoj
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

odnos do uporabnikov
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

odnos do dela
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

odnos do ustanove
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

drugo (navedite)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Kako so zaposleni sprejemali spremembe?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni *se sploh ne strinjam*, 10 *se popolnoma strinjam*.)

z upiranjem spremembam
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

z navdušenjem
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

z zaupanjem
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

drugo (navedite)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Kakšna je bila vloga direktorjev in vodij pri uvajanju sprememb v obdobju od leta 1990 do 2004?

(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nepomembna, 10 zelo pomembna.)

vloga direktorja
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

vloga vodij (če jih imate)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Kolikšen je bil po vašem mnenju vpliv direktorja pri uvajanju sprememb ?
(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nepomemben, 10 zelo pomemben.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23. Katere lastnosti direktorja so bile najpomembnejše pri procesu spreminjanja?
(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljiv, 10 odličen)

osebnostne lastnosti direktorja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
strokovna znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
menedžerska znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
odnos z ustanovitelji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
odnos z zaposlenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Koliko so bili po vašem mnenju pomembni pri vodenju sprememb naslednji dejavniki?
(Ovrednotite z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 nepomemben, 10 zelo pomemben.)

kadrovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
motiviranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
vseživljenjsko učenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
drugo (navedite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25. Prosim, da navedete še svoje osebne podatke:

spol:
 moški ženski

starost: _____ let

izobrazba srednješolska
 višje- ali visokošolska
 univerzitetna
 magisterij ali doktorat

26. Bili ste direktor samostojne oziroma vodja nesamostojne knjižnice v obdobju od leta 1990 do leta 2004. Ste še zdaj?

da ne

27. Če ste odgovorili *ne*, navedite vzrok:

sem se upokojil

nisem več želel opravljati te funkcije

želel sem še naprej opravljati to funkcijo, a nisem bil imenovan

drugo (navedite)
