

BITI DOBAR RUKOVODITELJ KNJIŽNICE

PRIMJER IZ PRAKSE



Ivan Pehar

Gradska knjižnica Zadar

UVOD

Kad sam od kolege Francija Pivca dobio poziv za izlaganje na COBISS konferenciji s već definiranim naslovom, u početku sam se dvoumio. Međutim, što je vrijeme više prolazilo ponuđeni naslov mi je postajao smisleniji i poticajniji za kvalitetan sadržaj izlaganja, koje bi činilo simbiozu suvremene teorije menadžmenta, tacitnoga znanja i iskustva iz prakse.

Ovo vječito pitanje *Kako biti dobar rukovoditelj?* – uopće, a napose *Kako rukovoditelj knjižnice?* uvelike se razmatralo u prošlosti, egzistira kao veliko pitanje danas, a takozvani konačni odgovor bit će predmetom zanimanja i budućih generacija. Ipak, u izlaganju ću pokušati *anatomski* iznijeti svoje dvadesetogodišnje iskustvo ravnatelja Gradske knjižnice Zadar. Držim da bi moj primjer mogao biti zanimljiv, ako ne i poučan za mnoge bivše i buduće ravnatelje, ne samo knjižnica već i rukovoditelje kulturnih ustanova uopće. Pri tom posebno mislim na zemljopisni pojam Jugoistočne Europe, na države u tranziciji gdje ravnatelji dobrim dijelom ovisе o političkim i gospodarskim moćnicima u skoro nemogućim uvjetima egzerciranja stručne autonomije u svim područjima svog djelovanja. Moje će iskustvo zacijelo biti još bliže paradigmi nakon što iz života rada kao ravnatelj iznesem ugodne ali i dosta neugodne doživljaje kako bi budući aspiranti za takve funkcije mogli znati što ih sve može čekati. Ovdje se moram odmah ograditi: moja razmišljanja ne moraju biti dobra odnosno najbolja za svaku osobu i situaciju jer je svaka prilika i neprilika vezana uz mnoštvo drugih pojedinosti koje svaki slučaj čini jedinstvenim i teško ponovljivim. Drugim riječima, u rukovođenju ustanovom i ljudima

potrebno je eksplicitno znanje iz oblasti menadžmenta, ali i tacitno, iskustveno znanje koje proizlazi iz domene subjektivnog, spoznajnog i eksperimentalnog učenja. Mogu reći da sam u svojem dugogodišnjem radu spoznao da je rukovođenje rijetka vještina, koju posjeduju mnogi, ali je otkriju, prepoznaju i koriste samo rijetki.

Jasno je da funkcija ravnatelja sa sobom donosi mnoštvo časti i obveza, ali i dramatičnih momenata pomiješanih s često nepodnošljivom gorčinom. Često znam kazati da bi se ono što sam kao ravnatelj proživio u jednom životu, moglo rasporediti na više osoba ili na više života. Ovakva izjava svakako čini ovo izlaganje napetijim, zbog čega bi u podnaslovu moglo stajati *Kako sam kao ravnatelj preživio više od dva desetljeća?* U samom uvodu želim svojim današnjim i budućim kolegama naglasiti kako rukovoditelj, uz stalno usavršavanje u području menadžmenta, treba biti primjer u stalnom strukovnom i znanstvenom usavršavanju i napredovanju kako bi mogao biti uzor svojim djelatnicima u struci. Tako će optimalno osigurati strukovnu autonomiju i zaštitu od različitih udara izvana i iz samog kolektiva u izravnoj funkciji organizacijskih ciljeva.

POJAŠNJENJE POJMOVA IZ NASLOVA

Da bih mogao dati nekolike odgovore na pitanje iz naslova *Kako biti dobar rukovoditelj?*, nije zgorega pojasniti riječi odnosno pojmove sadržane u samom naslovu:

1. Glagol **biti** implicira bivstvovanje, koje se ostvaruje u tri segmenta; 1. **doživjeti**, 2. **imati viziju budućnosti, strategiju** i 3. **biti postojan, ustrajan u oba prethodno navedena područja**. Opisat ću nekoliko situacija koje sam kao ravnatelj doživio, nadalje kakvu sam viziju budućnosti imao, oblikovao i realizirao, te kako sam u navedena dva područja bio postojan, ustrajan.
2. Pridjev **dobar** u slavenskim jezicima je, najvjerojatnije pod utjecajem njemačkoga jezika, promijenio svoje značenje i često je u svakodnevnoj upotrebi u kombinaciji s riječima koje su mu dijametralno oprečne. Njemačka riječ, pridjev **albern**

znači *častan, pošten, fin, blag, koristan, valjan* itd. Budući da su mnogi ljudi kroz povijest počeli finog, blagog, poštenog i itd. iskorištavati, pridjev *albern* dobio je suprotno značenje od dobar: *glup, lud* itd., što se prenijelo u slavenske jezike pa postoje izreke: *dobar i lud su braća* ili *dobar čovjek je samo dobar kao susjed*. Zanimljivo je na primjer navesti da je ocjena *dobar* u hrvatskom školstvu na razini osrednjosti, iako pojam *dobar* označava najveću moralnu vrijednost. Pridjev *dobar* se pored navedene etimologije i radi rascjepkanosti života razgranao. Tako je netko dobar jer je pošten, netko je dobar jer uzorno održava obitelj, netko je dobar jer pomaže siromašnima ali primjerice nije dobar jer prima mito, nije dobar jer je u trgovini nešto ukrao, nije dobar jer vozi pod utjecajem alkohola itd. Čini nam se da je u prošlosti bilo puno lakše *biti dobar* jer čovjek nije imao toliko svakodnevnih životnih zadaća; ranije je npr. muškarac uz ulogu muža obavljao i ulogu oca, hranitelja i eventualno još ponešto, no danas on uz spomenute uloge ima i ulogu političara, upravitelja, kolege itd. Dakle, teško je odrediti što to znači *dobar* u smislu cjelokupnosti kad su se u međuvremenu umnožile životne prilike i uloge. Na tom se tragu možemo upitati je li rukovoditelj/ravnatelj dobar ako uporno potiče djelatnike na rad ili ako na račun radnika stječe svoj ugled, ako zapošljava samo svoje poznanike, prijatelje, itd.? Pridjev *dobar* pokušat ću protumačiti slikama skala vrijednosti ili slikama zapadnih, srednjovjekovnih i religijskih vrlina.

- Pod pojmom *rukovoditelj* (ravnatelj) u današnje vrijeme shvaćamo i njegove često korištene inačice, kao što su direktor, šef, upravitelj, kontrolor, vođa, lider, menadžer itd. Kao osoba koja je kroz više od dva desetljeća pokušavala objediniti praksu (ravnatelj knjižnice) i teoriju (viši predavač kolegija *Menadžment i marketing u informacijskim ustanovama* na zadarskom i osječkom sveučilištu) mogu reći da je rukovoditelj (ravnatelj) osoba koja *ravna* osjećaje, osobine, svjetonazore, porive, talente i dr. suradnika s osjećajima, osobinama i svjetonazorima koji proizlaze iz principa mogućnosti opstanka ljudskog roda u koje vjeruje. Ta načela može crpiti iz svjetonazora, iz općeljudskih vrijednosti, iz religije itd.

○ pojmu menadžera, menadžmenta

U teoriji menadžmenta ima puno definicija i pokušaja definiranja pojma upravljanja. Navodim samo definicije koje smatram najbližim značenju tog pojma u praksi. Tako američki top menadžer Lee Iacocca, predsjednik corp. Chrysler kaže sljedeće: „Menadžment je umjetnost motiviranja drugih ljudi. Menadžment je više od motivacije i psihologije”.¹ Top menadžer

Daniel Goeudevert, predsjednik Volkswagena kaže: "Menadžment se ne bavi sadašnjošću već oblikovanjem budućnosti".² Menadžment je umijeće praktičnog rukovođenja profesije; zadatak menadžera je da kormilari, a ne da vesla. Menadžment je za Kreitnera proces rada s drugima i pomoću drugih u ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini i uz efikasnu uporabu ograničenih resursa.³

Uz rukovoditelje, direktore, menadžere, vođe ... kao autoritete vežu se mnogi mitovi, pripisuju im se veće vrijednosti nego što ih zaslužuju i ponekad iz njih stvaraju lažni autoriteti. Njihova se uloga, međutim, puno puta zna umanjivati i ismijavati, a tome često i sami pridonose. Zato na početku navodim slikovitu i paradigmatičnu priču o tome kakav rukovoditelj, ravnatelj, vođa ... ne bi smio biti, dok na kraju izlaganja navodim priču o tome kakav bi, po mom mišljenju, dobar rukovoditelj trebao biti.

„Putnik i žena, inženjerka i menadžer: *Putnik u balonu na vrući plin izgubio je orijentaciju. Spustio je malo balon i na tlu ugledao neku ženu. Spustio se još niže i doviknuo ženi: „Oprostite, možete li mi pomoći? Obećao sam jednom prijatelju, koji također leti balonom, da ću se susresti s njim, ali ne znam gdje se nalazim.”*

Žena mu britko odgovori: „Dragi gospodine, nalazite se u balonu, otprilike 10 metara iznad zemlje, 49 stupnjeva 28 minuta i 11 sekundi zemljopisne širine, te 8 stupnjeva, 28 minuta i 58 sekundi zemljopisne dužine.”

Muškarac u balonu nakon što je prtljao nešto po uređajima balona se javi: „Vi ste sigurno inženjerka.”, reče više tvrdeći nego pitajući. „Jesam” potvrdi žena, „ali kako znate?”

„Pa, sve što ste mi rekli je tehnički korektno, ali nemam pojma što da učinim s tim informacijama, a i dalje stoji činjenica da ne znam gdje sam. Otvoreno govoreći, niste mi bili od prevelike pomoći, samo ste mi produžili putovanje.” Žena mu na to odgovori: „Vi sigurno radite u menadžmentu.” „Da, odgovori čovjek iz balona, „Ali kako Vi to znate?” „Tja”, odgovori žena „niti znate gdje ste, niti kamo idete. Dospjeli ste na visoku poziciju prije svega pomoću velikog napuhavanja. Obećali ste nešto prijatelju, a nemate pojma kako ćete to ostvariti. Od ljudi ispod vas očekujete da riješe svaki vaš problem. Činjenica je da ste sada u istoj izgubljenoj poziciji kao i prije našega susreta, samo sada još ispada kako su drugi, tj. ja kriva za to!”

„Idem dalje, ova dolje je doista zaslužila otkaz” pomisli menadžer – putnik.”⁴

BITI, DOŽIVJEŦI – VIZIJA – ANATOMIJA JEDNOG SLUĀAJA

Geslo: Budi realan, traži nemoguće ...

U nastavku izlaganja navest ću više primjera iz svoje prakse, pa vjerujem da će biti dovoljno materijala za zaključke i sudove onih koji su slušali moje izlaganje ili čitali ove retke da donesu svoju ocjenu o razini i kvaliteti mojih vizija, strategija, postojanosti, ustrajnosti, jesam li dobar rukovoditelj, mogu li što naučiti i primijeniti u svojoj praksi. Budući da mi je inače životni credo bio da iza sebe ostavljam prepoznatljive tragove, da se trudim biti bolji, drukčiji od drugih, izabrao sam poznato geslo: *Budi realan, traži nemoguće!* Istodobno, u svom djelovanju činim sve da moje riječi prate djela, a da se djela vezuju uz izgovorene i napisane riječi.

Na mjesto ravnatelja Gradske knjižnice Zadar došao sam 1. 1. 1991. g., u jeku Domovinskog rata (1991.–1995. g.). Knjižnica je imala ukupno 15 djelatnika. Bilo je razvidno da sam došao u ustanovu u kojoj su djelatnici međusobno razjedinjeni i gdje vladala loša kolektivna atmosfera, u ustanovu s dugogodišnjim radničkim samoupravljanjem. Zbog želje za promjenama, kolektiv je u odluci da mene izaberu za ravnatelja ustanove bio jedinstven. Od 15 djelatnika bilo je 12 stručnih, a među njima je samo jedan djelatnik imao položen stručni ispit iz područja knjižničarstva. Radi usporedbe, danas knjižnica zapošljava 48 djelatnika, od toga 37 stručnih osoba. Moja zadaća bila je da knjižnicu iz posve neugledne ustanove čija je jedina zadaća bila širenje pismenosti i opskrba korisnika građom iz vrlo skromnog fonda, transformiram u osviještenu ustanovu s profesionalnim osobljem koje će postati svjesno potencijala suvremeno organizirane narodne knjižnice. Na tom putu posebno valja istaknuti razdoblje Domovinskog rata u kojemu je knjižnica pretrpjela velika oštećenja. Međutim, i u teškim ratnim uvjetima i na početku rukovođenja uspio sam, skupa sa svojim djelatnicima, pokazati kako se mogu unapređivati i pokretati nove usluge korisnicima, te kako se osmišljenim marketinškim programom može potaknuti javnost Grada i okolice na suradnju.

Budući da nisam imao završen studij knjižničarstva (diplomirao sam njemački jezik i književnosti i pedagogiju 1979. g.), odmah sam nakon imenovanja na mjesto ravnatelja, upisao izvanredni studij u Zagrebu i nakon dvije godine stekao zvanje dipl. bibliotekar. Moj primjer potaknuo je kolege iz Gradske knjižnice, ali i iz drugih knjižnica u Zadru (Znanstvene, Sveučilišne i dr.) da završe stručni studij. Time sam potaknuo ciljano ulaganje u intelektualni kapital, u znanje uopće, a posebno u poboljšanje stručne naobrazbe i podizanja

ugleda knjižničarske struke, ne samo u ustanovama kulture već i šire. Ulaganje u znanje, stalno permanentno stručno i znanstveno obrazovanje nastavio sam bez prekida sve do danas, a što je razvidno iz moje biografije. Znanje njemačkog jezika pomoglo mi je da se odlučim za obilazak, upoznavanje i prepoznavanje uzornih knjižnica u Europi (Köln, Würzburg, Münster, Stuttgart, Beč) kao mjerila za vrednovanje (benchmarking). Radi učenja na tuđem iskustvu, stjecanja znanja i transfera inovacija te prilagođavanja naučenog in pridobivenog u mijenjanju stanja u Zadru, u posjetu najuzornijim knjižnicama Njemačke, Švicarske i Austrije bio sam više puta. Kako sam zatekao nepisano pravilo da u hrvatskim knjižnicama rade profesori i nastavnici hrvatskog jezika, bio sam među prvim ravnateljima u Hrvatskoj koji je uveo zapošljavanje djelatnika po stručnosti i sposobnostima iz različitih područja znanja. Od samog početka činio sam sve da mi se politika ne miješa u odabir stručnih osoba, što je u našem području djelovanja prava rijetkost. Tu autonomiju uspio sam očuvati sve do danas. Time sam podigao razinu intelektualnog kapitala ustanove i ugled koji je struci nedostajao te probudio u djelatnika motiv za identifikacijom s knjižničarskim pozivom.

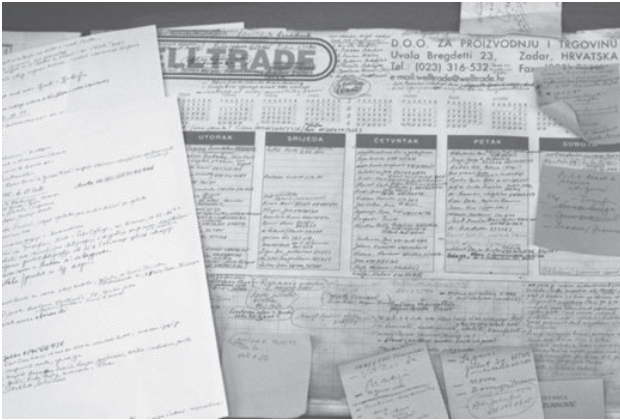
U međuvremenu sam se educirao u radu na projektnim zadacima, novim suvremenim konceptima narodnog knjižničarstva, koristio tuđa znanja uključujući veći broj domaćih i stranih stručnjaka u pripremi projektnog zadatka nove zgrade. Rukovodio sam pripremom i realizacijom izgradnje nove zgrade knjižnice; organizirao prodaju starih vina, aukciju slika u hotelu Sheraton u Zagrebu; pripremao i raspačavao promidžbene materijale u prikupljanju sredstava za izgradnju pod geslom *Ono što je mržnja srušila, ljubav će ponovno izgraditi*. Skupa s timom djelatnika planirao sam, pripremao u više projekata i natjecao se na različnim međunarodnim natjecanjima: od fondova Open Society Institute do natječaja za predpristupne fondove EU. Tim sredstvima nabavljena je cjelokupna računalna tehnika u novoj zgradi, nabavljen je bibliobus te realiziran projekt Gradska knjižnica Zadar – knjižnica kao središte zajednice.

PLANIRANJE

Sve prethodno navedeno i još mnogo toga trebalo je planirati i napraviti: od jasno razvijene vizije, strateškog oblikovanja, akcijskih planova, projektnih zadataka, dugoročnog planiranja osoblja, planiranja promjena (informacijskih tehnologija, proizvoda, usluga ...), istraživanje želja i potreba korisnika, iznalaženje sredstava (engl. *fund-raising*), PEST (Political, Economic, Social, and Technological analysis) i SWOT/SLOT (Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, and Threats) analizu knjižnice i okruženja, jasno

definiranje misije, poslanja knjižnice, informatizacije knjižnice. S ništa manje angažmana uspjelo mi je u dobroj suradnji s rektorom zadarskog Sveučilišta inicirati prvi studij knjižničarstva u Dalmaciji.

U tome je uz višegodišnje, godišnje i mjesečne planove bitan i tjedni plan. Rad ravnatelja jedne suvremene knjižnice, posebno u početku neuhodanog sustava traje *od jutra do sutra*. Posebno je teško doći do slobodnog vremena ako se zna da se u knjižnici dnevno odvija više događanja na kojima se očekuje nazočnost ravnatelja.



Slika 1: Tjedni plan važan je jednako kao i misija.

URAVNOTEŽENA KOMBINACIJA TIMSKOG RADA S DOBROM ORGANIZACIJSKOM HIJERARHIJOM

"Članak 1. Direktor je uvijek u pravu".

U početnim fazama rukovoditeljskog rada činio sam sve da izgradim dobru organizacijsku hijerarhiju, a tek nakon toga izgrađivao sam horizontalnu organizaciju. Decentralizacija je sve više zamjenjivala vertikalnu, centralizaciju, a timski rad je dobivao sve više na važnosti i odgovornosti. Poticao sam moć argumenta, a reducirao vrijednost argumenta formalne moći. Nadalje, poticao sam napredak u stručnom znanju, znanjima o ljudskom ponašanju i konceptualnim znanjima gdje se ogleda sposobnost usklađivanja i objedinjavanja. Prethodno naslovljena izreka tzv. članka da je *direktor u pravu i uvijek u pravu*, kao *misлити nije potrebno – direktor misли za sve ili u slučaju da misли – misли kao direktor* u Gradskoj knjižnici Zadar ne stanuju od samih početaka.

Istina je, i to djelatniku mora biti jasno, da ravnatelj i u knjižnici i prema vani uvijek i samo on snosi odgovornost, ali bez obzira na to *dobar ravnatelj* uči i podržava djelatnike u njihovom samostalnom donošenju odluka. U praksi se pokazalo da je mudar onaj ravnatelj koji ne koristi samo svoje mišljenje. Dobrim dijelom svoga djelovanja kao ravnatelj činio

sam sve da naglašavam važnost svojih suradnika, a svoju umanjujem. Posebno su mi dragi talenti, nadareni knjižničari i informacijski stručnjaci koje sam zapazio na raznim susretima, konferencijama, čak i izvan Zadra, a koje sam uspio dovesti u našu knjižnicu. Uvelike sam poticao "brainstorming", oblik rojenja, poticanja ideja, misli i uvježbavanja donošenja dobrih odluka kao i to da se komunikacija u timovima ne usmjerava na osobe već na problem. Ravnatelj koji izriče svom djelatniku u timu nalog: „učini kako ti kažem, a ne onako kako ja postupam" upropastit će i najsposobniji tim ili kolektiv. Ovu preporuku V. Srića i G. Tudor (2010) potkrepljuju slikovitom pričom: „*Za jednog ratnog pohoda Napoleon je zatekao ostarjelog vojnika kako spava na straži. Uzeo je pušku i sam stražario sve dok se stražar nije probudio. Umjesto da ga kazni, sutradan je čak zapovjedio skraćivanje radnog vremena straže. Zahvaljujući sličnim osobnim primjerima, o kojima se među vojnicima naveliko pričalo podignuo je moral svog ljudstva, koji je u sljedećoj borbi odnio prevagu.*" Navodim nešto slično iz svoje prakse: planirao sam sa svojim kolektivom organizirati jednodnevni izlet na kojemu bismo posjetili poznati Muzej krapinskih neandertalaca u Krapini, suvremeno obnovljenu knjižnicu Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Zagrebu te večernji koncert u dvorani Lisinski. Nakon objave programa, u ured mi je došao jedan kolega i, između ostalog, u kratkom razgovoru rekao: „Ravnatelju, s Vama sam više puta bio na putu. Moje iskustvo je da brzo vozite, ne pravite pauze, ništa ne jedete i previše planirate. Budući da ja imam zdravstvenih problema, Crohnovu bolest, smatram da biste trebali smanjiti program za jednu posjetu manje." Poslušao sam kolegu i sve reorganizirao. Nažalost, budući da je izlet trebao biti 29. studenoga, dan stvaranja Jugoslavije, lokalna vlast i politika nisu dali da se taj dan zatvori knjižnica kako se u javnosti to ne bi krivo protumačilo. Pritom su se zasigurno sjetili iskustva iz 1999. g. kada je ravnatelj, također od politike, bio smijenjen jer se tvrdilo da je knjižnica na dan pogreba predsjednika Tuđmana radila s korisnicima, što nije bila istina jer je taj dan samo bilo organizirano dežurstvo za povrat građe. O tome ću više govoriti u drugom podnaslovu u kojemu objašnjavam pojam rizika. Samo u ovom slikovitom primjeru razvidna je ne tako ružičasta zadaća ravnatelja, koji je istodobno u *sendvič poziciji* između djelatnika kojima je na čelu i politike koja ga ustoličuje.

Mislim da je u sklopu ovog normativnog, upravljačkog dijela zanimljivo navesti i tzv. Članak 2. koji se različito tumači: *Direktor na radnom mjestu ne čita novine – on se samo informira*. Svjesni smo da često u praksi direktori nerado gledaju svoje djelatnike kako čitaju tiskovine, internet i sl., kao što i djelatnici znaju s posebnim podozrenjem komentirati kad vide da direktor čini isto.

Uistinu, direktor se mora informirati kako bi imao uvid u najvažnije društvene događaje i kako bi pravodobno mogao imati stav i odgovore na njih, na upite medija koji nisu uvijek vezani samo uz knjižnicu. Kao voditelj javne kulturne ustanove direktor mora biti dobro informiran, no puno puta je pitanje tehnike na koji način to činiti da bi što više profitirao od mnogobrojnih tiskovina i drugih sredstava javnog priopćavanja, a da istodobno štedi vrijeme. Osobno to činim tako da svako jutro oko sat vremena prelistavam više naslova različitih tiskovina, za kopiranje označim tekstove koji me zanimaju i čitam ih kod kuće do kasno u noć.



Slika 2: "Direktor na radnom mjestu ne čita novine – on se informira"

Što se tiče informiranja djelatnika, nastojim da se svi djelatnici bar nakratko mogu informirati o bitnom iz tiskovina. S obzirom da je danas moguće skoro sve pročitati i preko interneta, u slobodno vrijeme kad je manja gužva korisnika, svaki djelatnik ima mogućnost informiranja. Ni u kojem slučaju ne mislim da je dobro, kao što se prošle godine dogodilo u Sisku, gdje je gradonačelnik svim djelatnicima Gradske knjižnice zabranio mogućnost korištenja interneta u *nepotrebne svrhe* ... i time svim djelatnicima ograničio ne samo slobodu informiranja već i izvore u radu.

Što se tiče vremenske nazočnosti ravnatelja na radnom mjestu može se reći da dobar direktor nikada ne odlazi s posla. Njegova nazočnost neophodno je potrebna i na drugim mjestima, zato se često koristi izreka među djelatnicima kako *direktor nikad ne kasni, on samo biva zadržan*. Direktor i u slobodnom, privatnom vremenu mora biti spreman nastupati kao javna osoba u različitim oblicima i zagovarati, lobirati za svoju ustanovu.

ORGANIZACIJA, STIL VOĐENJA

U prethodnom tekstu naveo sam kako sam u početku svoga rukovođenja, dok se još nije uspostavila kvalitetna razina organizacijske kulture i komunikacije, prakticirao više logično postavljenu organizaciju, što je vidljivo iz priloženih ilustracija: u početku su predstavljeni u

klasičnom obliku, a kasnije u metaforičkom ili u zadnje vrijeme u obliku trodimenzionalnih organigrama.



Slika 3: Organigram Gradske knjižnice Zadar

Kada kolektiv postaje čvrst i siguran u uhdanoj slobodi djelovanja i odlučivanja, uključuje se druga faza fleksibilnosti i pokretljivosti, postavljanje pravog čovjeka na pravo mjesto. Ukoliko ravnatelj s kolektivom želi napredovati, sve više treba stavljati druge kolege ispred sebe, jer smatram da ravnateljeva svijeća ne gubi sjaj i onda kada daje svjetlo drugoj. U svemu tome najvažnije je stvaranje i kreiranje pozitivne, poticajne i opuštene klime koja osoblje motivira a ne inhibira u radu.

Šest pravila vođenja

U svome radu koristio sam sljedeća pravila vođenja:

1. **Budite prirodni**, autentični, vjerodostojni i dosljedni. **Uputa:** Recite svoj stav i zastupajte ga kako ste već rekli.
2. **Budite uzorni** u učinku, radnom vremenu, točnosti, prihvaćanju pogreški i uspjeha, ophođenju s korisnicima, suradnicima i dr. **Uputa:** Vaše uzorno ponašanje Vas štiti od napada i rezultira autoritetom.
3. **Preuzmite odgovornost za tim**, štitite ga, jačajte njegovu sposobnost. **Uputa:** Nikada ne prebacite osobne pogreške na suradnike i kolege.
4. **Delegirajte odgovornost zadaća kolegama** a vi ih pratite, potičite. **Uputa:** Tko dijeli odgovornost koristi sposobnost drugih za zajednički uspjeh.
5. **Dijelite priznanja** budući da priznanja motiviraju, stvaraju pozitivnu klimu, spremnost za posao i zadovoljstvo suradnika. **Uputa:** Izbjegavajte paušalne izreke.
6. **Izražavajte interes za suradnike**, za njihova iskustva, napredovanje, izbjegavajte privatna, diskretna pitanja. **Uputa:** Pitajte suradnike samo ono što biste i sami spontano odgovorili.

Četiri stila vođenja

U rukovođenju jedne ustanove nemoguće je za svaku priliku, kao i za svaku radnu organizaciju preporučiti jedan te isti stil vođenja. Kao što sam već napomenuo, u početnim fazama stvaranja zdravog organizma kolektiva

primjenjuje se hijerarhijski stil da bi se po mogućnosti što brže prelazilo s jednog stila na drugi do delegiranja:

1. **Stil dirigiranja i upravljanja** s uputama što, gdje, kako i kad uz stalnu kontrolu učinka. Sretna je ona organizacija koja ovaj stil brzo zamijeni s drugim.
2. **Upućivanje i treniranje** je stil koji se češće koristi u uvježbavanju, upućivanju, praćenju djelatnika i njihova djelovanja.
3. **Sekundiranje i bodrenje** traži od voditelja da se djelatnike sasluša, dadne potpora, da se suradnike ohrabri u procesu rješavanja problema.
4. U **stilu delegiranja** potpuna se odgovornost za zadaće, proces rada i ciljeve prenosi na suradnike. Oni odlučuju, rješavaju probleme, informiraju o stanju i preuzimaju odgovornost za uspjeh i neuspjeh.

PSIHOLOGIJA KOLEKTIVA

U prethodnom sam tekstu spomenuo da sam dolaskom na mjesto ravnatelja zatekao nisku razinu organizacijske kulture i komunikacije malog kolektiva. Zaposlenici nisu bili zadovoljni svojom radnom okolinom, nedostajali su im vizija i motivi, a što je vodilo do zastoja kreativnih i intelektualnih kapaciteta. U kolektivu se osjećala anarhičnost, impulzivnost, razdražljivost, jednostranost i netolerantnost. Motivirati osoblje na promjene uopće, a kamo li na već usvojena i *zacementirana* pravila ponašanja, norme, vrijednosti i vjerovanja, svakako je bilo nezahvalno. Problem je posebno otežavalo *miješanje izvana*, uplitanje politike koja fabricira afere, ekscesne situacije. Takvih je situacija u prošlosti Gradske knjižnice Zadar bilo na pretek. Svakako najdramatičnija situacija u kolektivu knjižnice dogodila se smjenom ravnatelja na prijelazu 1999./2000. g. s naknadnim povratkom na radno mjesto ravnatelja, pri čemu je kolektiv izgubio i ono malo kohezije koju sam kao ravnatelj bio uspostavio.

U danoj situaciji išlo se korak po korak u reorganizaciji ustanove, upravljanjem pomoću ciljeva, nagrada, rezultata rada, permanentnim usavršavanjem, investiranjem u zaposlenike. Prilagođavao se i stil vođenja, osvježavao kolektiv s novim osobljem što je unijelo svježinu s organizacijskim vrijednostima, s novim, drugačijim normama, stavovima, uvjerenjima, običajima, jezikom i komunikacijom. Spomenute vrijednosti kasnije postaju svojina, dio organizacijske kulture, komunikacije, dizajna i imidža i na koncu identiteta, brenda knjižnice. Zadnje sociološko istraživanje Odjela za sociologiju Sveučilišta u Zadru pod nazivom *Anketno istraživanje zadovoljstva korisnika/ca Gradske knjižnice Zadar* najbolja je potvrda velike pozitivne promjene funkcioniranja kolektiva.

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA

Po teoriji Abrahama Maslowa, potreba za samoostvarenja je na vrhu hijerarhijske ljestvice pa je na voditelju knjižnice da tu datost iskoristi kako bi imao motivirane, zadovoljne i učinkovite zaposlenike. No, taj potencijal u zaposlenika može potaknuti samo onaj rukovoditelj koji se kao uzor i sam ostvaruje. *Zapaliti druge možete samo ukoliko sami gorite* – kaže jedna izreka. Vezano uz potrebu samoostvarenja, u praksi je potvrđeno da ljude najviše motivira uspjeh, zato im treba davati zadatke na kojima će moći postizati uspjeh.

U radu se trebaju koristiti **motivacijski faktori**, a na prvom mjestu su:

1. **Komunikacija** – vođenje pozitivnog razgovora kako s pojedincima tako i cijelim kolektivom; ciljani razgovori za priznanja, pohvale, vezano uz konflikt, uz vrednovanje rada, ocjenu, evaluaciju učinka itd. U sklopu komunikacije može se reći da motivacija ima najviše uspjeha preko identifikacije, a s ustanovom će se identificirati samo oni djelatnici koji su o događanjima u ustanovi sustavno dobro informirani i da svoje ideje mogu iznositi bez straha. Bitan element zdrave komunikacije u praksi ustanove jest poticanje pozitivnih emocija, njegovanje osmjeha, duhovitosti, korištenje odmjerenih pošalica.
2. **Organizacija posla** – uvođenje češćeg druženja, međusobnog čašćenja djelatnika, povremenog novčanog poticaja za izvanredne doprinose, poticanje sudjelovanja na stručnim susretima, konferencijama, fleksibilnost u korištenju slobodnih dana, kraćih hitnih odsutnosti za privatne potrebe. U ovom području zanimljivo je navesti i novi trend strateškog instrumenta menadžmenta u Njemačkoj (Frankfurt), pod nazivom *Audit-poziv i obitelj*⁵ (realizirano preko Zaklade Hertie) kao potpora personalnoj politici koja obostrano koristi i ustanovi i radnicima. Studija govori o pozitivnim posljedicama ovog novog strateškog instrumenta u menadžmentu: o većem zadovoljstvu, motivaciji, učinku, smanjenju bolovanja i boljem vezivanju radnika uz ustanovu. Ovaj trend se uklapa u tezu da je kolektiv najvredniji, najučinkovitiji ukoliko se što više približi pojmu obitelji.
3. **Stil vođenja** – središnji je bitan element u motiviranju djelatnika ili tima. Stil vođenja gdje tim odlučuje, a ravnatelj koordinira jest razina koja postiže najveći učinak. Podrazumijeva pojam participativnog, kooperativnog i demokratičnog stila vođenja. Ovaj motivacijski model jedino se može primijeniti u tri prethodno navedena stila vođenja.

KONTROLA

Dobro vođenje ustanove ne može se zamijeniti kontrolom budući da kontrola ne može zamijeniti povjerenje i toleranciju. No, kako sam već naglasio, određena doza kontrole teško se može izbjeći u početnim fazama stvaranja, oblikovanja organizacije. No, ona se u potpunosti ne može nikada anulirati i s vremena na vrijeme ovisno od identifikacije djelatnika s ustanovom, s poslom i odgovornošću, ona se povećava ili smanjuje na najmanju mjeru. Tako sam i osobno u početnim stadijima stvaranja pojedinačne i kolektivne odgovornosti znao po koji put baciti na pod ili dvorište ustanove zgužvani papir provjeravajući da li će ga određena osoba ili grupe osoba podići, ili upaliti svjetlo u prostorima u kojima je nepotrebno da gori i gledati da li će ga određena osoba ili grupe osoba pri prilazu ugaziti. Pritom mislim kako svaki djelatnik sa svojom većom odgovornošću može pridonijeti imidžu ustanove, bez obzira da li je kao član kolektiva za nešto izravno ili neizravno odgovoran.

Kako je u menadžmentu bitno da vođenje bude zdravo i pogon produktivan, važno je da se potiče povjerenje i tolerancija umjesto kontrole jer pretjerana kontrola može dovesti do tzv. **Lidl-efekta**.⁶ U tom smislu zanimljiva je studija prof. dr. Olivera Sträterera, sa Sveučilišta Kassel koja govori o 70 % voditelja koji se koriste modelom davanja naloga bez privole djelatnika. To uvodi kako voditelja tako i zaposlenika u često puta začarani i nepredvidivi emocionalni krug u kojem se problemi teško rješavaju budući da se uglavnom sva komunikacija odvija isključivo na vegetativnoj razini što dovodi do oboljenja zvanog Lidl-efekt. U praksi je poznat i pojam *menadžerske žute pjege* gdje voditelji u donošenju odluka isključuju sve oko sebe i sami odlučuju što dovodi do generiranja neprijateljstva, donošenja krivih odluka i sabotiranja poslovnih rezultata.



Slika 4: Vođenje se ne može zamijeniti kontrolom. Kontrola ne može zamijeniti povjerenje i toleranciju.

ODNOSI S JAVNOSTIMA

Svima nam je jasno da bi u današnjem sustavu, posebno u području knjižničarske struke, gdje nema posebne kontrole i inspekcije, voditeljima knjižnica bilo najjednostavnije *glumiti ravnatelja* i obavljati samo ono najvažnije kako bi što bolje prikriji nerad. No, ravnatelj koji skupa sa

svojim djelatnicima više potiče na produktivnost, uvođenje novih knjižničnih usluga i aktivnosti uopće, svakako da dolazi učestalije u "žižu" javnosti, političkih previranja i pojačanog zanimanja raznih medija. Vrlo često su predstavnici medija radosni kad se u kulturnim ustanovama nađe kakvo *prljavo rublje* o kome se u javnostima može što duže raspravljati. Takvih prilika je Gradska knjižnica imala na pretek i često se morala snalaziti u upravljanju kriznim situacijama. Između ostalih, naveo bih primjer kada je lezbijska udruga LORI iz Rijeke podigla kaznenu prijavu jer im se nije dozvolilo izvesti performans u dvorani knjižnice. U takvim kriznim situacijama o svim potezima dogovara se i odlučuje timski, *perući se nekad na 30, a nekad na 90 stupnjeva*.



Slika 5: Za rješavanje problematičnih situacija nažalost ne postoji "čudotvorni prašak".

No, ako se zna za posebnost ove ustanove, koja je uz klasične knjižnične usluge uvela više stotina raznih aktivnosti i događanja, prevladavaju ipak predivni trenutci, a mediji nas najčešće hvale.

FUNKCIJA RAVNATELJA

Čast, ali i rizik – biti i ustrajati

U svom dvadesetogodišnjem stažu na čelu Gradske knjižnice Zadar više sam puta bio počašćen i ponosan svojom ulogom ravnatelja ugledne ustanove, čestim prisutnošću u medijima i u javnom životu, učestalim javnim priznanjima i osobnim pohvalama. Ipak, spomenute i nespomenute časti, pohvale, priznanja kratka su vijeka. Često se zna dogoditi da upravo u trenutku kad najintenzivnije i najslade uživate u izrečenoj časti, dođe do potpunog preokreta, gdje umjesto časti doživljavate dramu, gorke trenutke, čak i najave smjenjivanja i otkaza. Upravo to mi se dogodilo 1999. godine, neposredno nakon priznanja dobivenog od predsjednika države za uspješan završetak projekta nove zgrade Gradske knjižnice koji je u javnosti nazvan projektom desetljeća. Naime u to me je vrijeme Gradsko vijeće Zadra na prijedlog Upravnoga vijeća Knjižnice brzopotezno smijenilo s mjesta ravnatelja zato „što je Gradska knjižnica Zadar radila na dan pogreba predsjednika Tuđmana čime sam osramotio Grad.“ U dvomjesečnom razdoblju trajanja krize oko mog smjenjivanja i postavljanja druge osobe za v. d.

ravnatelja producirano je mnoštvo medijskih osvrta. Između ostalih, na naslovnoj stranici Narodnoga lista stajao je veliki naslov citirane izjave predsjednika Gradskoga vijeća Zadra: „*Grad je vlasnik Knjižnice, a za Pehara važi: veži konja gdje ti gazda kaže!*” Navedeni gospodin koji je to izrekao vrlo brzo je i osobno doživio sudbinu sličnu mojoj. Naime, smijenjen je na isti način kako su smjenjivali i mene, no ipak s velikom posljedičnom razlikom između nas: predsjednik Gradskoga vijeća nikad više se nije uspio vratiti na položaj na kojem je bio, a ja sam na sreću uspio sve to preživjeti i proživjeti još dosta rizičnih situacija.



Slika 6: Faksimil naslovnice zadarskog Narodnog lista od 10. veljače 2000. godine.

Zahvaljujući spomenutim i mnoštvu nespomenutih "kvalifikacija" koje sam doživio, u tim vremenima sam kao rijetko kada u životu imao vatreno krštenje gdje sam uvijek bavio moralnu kategoriju hrabrost, sposobnost suočavanja sa strahom, boli, rizikom, ismijavanjem, sramotom, osudom ... Sve to ili slično tome dovodilo je moju frustracijsku toleranciju do iznemoglosti, ali ujedno osnaživalo moj osobni i stručni integritet, autonomiju. *Moj je slučaj* po prvi puta ujediniio našu knjižničarsku struku. Umnožavale su se peticije i potpisi kolega iz cijele Hrvatske, kao i mnogih uglednika iz javnog života da me se vrati na radno mjesto ravnatelja. Time je moja postojanost, ustrajnost sve više dobivala na snazi. Nisam želio napuštati radno mjesto i radni prostor, bez obzira što je Grad odmah imenovao novog ravnatelja. K tome, zbog niza učinjenih proceduralnih pogrešaka koje su političari pri tome učinili, bio sam uvjeren u svoju konačnu pobjedu. O tragikomičnim trenucima i pojedinim pikanterijama o tijeku dvomjesečnog *dualnog ravnateljstva* knjižnicom bolje je ne govoriti. Na sreću, nakon zakonom dozvoljenog dvomjesečnog razdoblja, ministar kulture donio je konačnu odluku u moju korist. No, s time ne prestaju gorki trenutci, slijedi slanje revizije, inspekcije u ustanovu, ponovno javno blaćenje jer sam od – u to vrijeme politički nepoželjnog – Otvorenog društva SOROS uspio dobiti dovoljno novca za projekt informatizacije cijele Knjižnice kao i za projekt *Knjižnica kao središte zajednice*. No, to nije sve. Naveo bih još nekoliko

primjera političkog pritiska: prijetnje otkazom ukoliko realiziram najavljenju akciju *deogradizacije* (skidanja ograde između Knjižnice i susjedne škole); blokira se već dugo pripremana odluka Veleposlanstva Republike Austrije da me se imenuje austrijskim počasnim konzulom itd.

STATUS RAVNATELJA KULTURNE USTANOVE

Između politike i predstavnika osnivača

Ravnatelji knjižnica nalaze se u dosta nezahvalnoj *sendvič poziciji* između struke i osnivača Knjižnice, odnosno njihovih predstavnika u upravnim vijećima ustanove. Približno sličan status je i u zapadnim zemljama. Međutim, prema praksi tranzicijskih zemalja u upravna vijeća se regrutiraju isključivo izvršitelji političkih zadataka osnivača, dok se u zapadnim državama s dugom demokratskom tradicijom prakticira članstvo stručnih osoba, osoba koje se zauzimaju za dobro ustanove. To govori o nezavidnom položaju ravnatelja i njihovoj minimalnoj ili unaprijed izgubljenoj autonomiji. To se često odražava na donošenje nekvalitetnih odluka, zapostavljanje struke, izravno miješanje u zapošljavanje djelatnika, a u konačnici ima negativne posljedice za struku. Tako se može reći da članovi upravnih vijeća poput gore opisanih često više sputavaju nego unapređuju rad knjižnica.

Ako se sve to ima na umu, postavlja se pitanje mogu li ravnatelji knjižnica popraviti svoj status ukoliko bi se politički angažirali. Bi li svojim političkim angažmanom mogli učiniti više za svoju ustanovu? Zbog svoje osjetljivosti, o ovim se pitanjima rijetko kada razgovara na ravnateljskim skupovima. Neko istraživanje u tom smislu nije donijelo neke jasnije upute. Sve se opet svelo na osobnost, karakternu strukturu pojedinih ravnatelja kao i na prilike i neprilike u kojima djeluju. Moje osobno iskustvo govori da je za ravnatelje i za ustanovu bolje kada nema političkog angažmana, odnosno stranačkog opredjeljivanja. Ipak, ovdje nije na odmet spomenuti *diplomatske odnose* s politikom, i javnostima uopće, koje bi ravnatelji trebali što suptilnije prakticirati.

Pored svih spomenutih i nespomenutih nedaća koje sam proživio u dugogodišnjem ravnateljstvu moram priznati da mi je ipak uspelo održati ljudsku i stručnu autonomiju nakon čega su, nadam se razvidne pozitivne posljedice za struku u kojoj djelujem, kao i respekt što ga – unatoč neslaganju u nekim stavovima – uživam kod predstavnika osnivača. Bez obzira na neka razmimoilaženja, ipak nam uspijeva raditi na zajedničkom zadatku napretka ustanove, a na dobro i zadovoljstvo njenih korisnika i uopće građana Zadra od kojih najčešće možete čuti da su *ponosni na Knjižnicu*.

U sklopu ovog razmišljanja potrebno je spomenuti vazda aktualno pitanje u stručnoj praksi: Je li bolje ravnatelje knjižnica regrutirati iz same struke ili izvan knjižničarske struke s menadžerskom vokacijom? Ovdje mogu navesti da sam postao ravnatelj bez prethodne izobrazbe u knjižničarskoj struci i menadžmentu. Dakle, u trenutcima kada sam primljen za ravnatelja nisam pripadao ni jednoj spomenutoj kategoriji. Nameće se, stoga, pitanje imam li uopće pravo o ovom pitanju raspravljati. Bit ću otvoren i iskren: u knjižničarstvo sam ušao iz socijalne i opće pedagogije zahvaljujući prijateljima, kolegama bivšim studentima, *proljećarima* iz 1971. g. Zbog sudjelovanja u *Hrvatskom proljeću* i osobno sam za vrijeme Jugoslavije teško dobivao zaposlenje. Bez obzira kakav će sud o meni kao ravnatelju steći kolege, čitatelji ovih redaka, reći ću da nikada ne bih ponudio mjesto ravnatelja Gradske knjižnice Zadar Ivanu Peharu, a kada bih u današnjim prilikama bio u prilici da odlučujem o izboru ravnatelja Knjižnice na osnovi ponuđenog životopisa 1991. g. Radije bih ga ponudio osobi iz knjižničarske struke koja je prošla dodatno školovanje na području menadžmenta i marketinga i iskazala se u praksi ili bih za ravnatelja ovakve ustanove izabrao osobu ekonomske struke koja je stekla dodatno obrazovanje iz knjižničarstva. No, u jednome sam 1991. g. pri izboru za ravnatelja bio ipak u prednosti. Naime, većini kolektiva sam kao nepoznata osoba i bez dodatne knjižničarske izobrazbe više obećavao nego drugi natjecatelj sa stručnim ispitom iz bibliotekarstva kojeg je kolektiv dobro poznao.

POZIV – ZANIMANJE

Zasigurno je da će svatko od vas imati svoj stav o mišljenjima koja sam iznio, dobrim dijelom iz vlastita iskustva. No, dragi kolege ravnatelji i čitatelji ovog teksta vjerujem da ćemo se u stavovima o sljedećoj temi ipak složiti. Naime, da li je netko doktor informacijskih znanosti, knjižničarstva ili menadžmenta može biti itekako važno. Međutim, nepobitno je važno da te osobe, osobno i u području javnog djelovanja, prakticiraju život u odnosu simbioze *erosa*, tj. strasti, i *thanatosa*, tj. eshatološkog, zagrobnog. Ova moja teza istodobno uključuje i nikog ne isključuje: religiozne, agnostike, ateiste itd. Naime, uvjeren sam da je potrebno u bilo kojoj djelatnosti posao obavljati na razini *erosa*, strasti, uživljavanja, potpune predanosti **pozivu**, gdje se posao svakodnevno pretvara u uvijek novu radosnu igru, gdje se osoba identificira sa svojim pozivom i ustanovom, gdje se osjeća sklad razuma, osjećaja i ponašanja. Po mom osobnom shvaćanju to se bitno razlikuje od prakticiranja posla na razini tzv. profesionalnog **zanimanja** kada se posao odrađuje. Te pojmovne i sadržajne razlike objašnjavam primjerom jedne medicinske sestre. Velika je razlika sestre kojoj je posao zanimanje i koja Vas kao pacijenta u bolnici korektno posluži sa svim lijekovima

koje trebate uzeti. Ona odgovara korektno i na sva Vaša pitanja o zdravlju na čemu Vaš odnos pacijenta – medicinska sestra završava. S druge pak strane, medicinska sestra s pozivom učinit će sve kao prethodno spomenuta sestra, no ona će Vam uz sve to spontano podariti dodanu vrijednost: osmijeh, utjehu, podignuti Vaš uzglavak sa zadovoljstvom i bez mrštenja ili utaziti Vašu žed. Sličnu razliku nalazimo svakodnevno i u našem poslu knjižničara.

Knjižničarka koja svoj posao uzima kao poziv, dopustit će Vam da uđete u knjižnicu i poslije isteka radnog vremena i pričekati nekoliko minuta, iako bi trebala žuriti kući gdje je nestrpljivo čeka obitelj. Knjižničarka koja se prema poslu odnosi na razini zanimanja s umjetnim osmijehom reći će zakašnjelom korisniku: "*Oprostite, ali mi radimo samo do 19.30 i Vaše kašnjenje oduzima moje dragocjeno privatno vrijeme.*" Ne pomaže korisniku ni žalobni glas, molba zadužiti bitnu knjigu, što mu je u dolasku sa sela kasnio autobus ili slično. Nadalje, za prvu knjižničarku knjiga je dar Božji, kulturno dobro koje zavređuje visok respekt, dok je za drugu knjiga predmet poput opeke za gradnju kuće. Osobe – djelatnici i rukovoditelji – koji žele ostaviti trag, biti prepoznatljivi, žele da njihov trag što duže traje, koje imaju eshatološki osjećaj duga i obveze prema prošlosti i budućnosti, zasigurno su kadri pridonijeti općem dobru više od drugih. Eshatološka potreba, iznadprosječna dubinska žed ostavljanja traga iza sebe, najvidljivija je u književnika, znanstvenika, inovatora, velikih ljudi u različitim područjima djelovanja koja ih potiče bez obzira na veliku žrtvu koju pri tome daju.

Tako i ravnatelj koji od kuće dolazi s razmišljanjima, pripremom i idejama na posao, ravnatelj koji se identificira s poslom i ustanovom, svakako je u prilici više pridonijeti općem dobru. Takav ravnatelj osobno doživljava ispunjenje svojih vizija i raste zajedno s ustanovom.

Vežano uz prethodna dva razglabanja, vratio bih se još jednom na vrijeme kada sam 1991. g. primljen za ravnatelja. Već sam napomenuo da tada nisam zadovoljavao niti jedan od dva, po mom mišljenju bitna i već spomenuta, uvjeta: ni studij knjižničarstva niti ekonomije s dodatnim studijom knjižničarstva. No posjedovao sam neodoljiv eros, strast i kontinuiranu želju za boljim i kvalitetnijim. Nisam gledao "punktualno" već cjelovito, što je većina djelatnika prepoznala, te su me podržali. S vremenom sam svojim stručnim usavršavanjem dobrim dijelom kompenzirao spomenute nedostatke.

ZAKLJUČAK

Mislim da je dobar ravnatelj onaj koji radi na dobro struke, svojih djelatnika, korisnika i zajednice u kojoj

djeluje. Ravnatelj koji je u svom djelovanju uspio razviti organizacijsku kulturu, komunikaciju, dizajn, vizualni identitet i pozitivan imidž knjižnice te realizirati njezino poslanje, blizu je da ostvari brend/marku svoje ustanove.

No, kvalitetno djelovanje ravnatelja ovisi o ravnoteži njegova uma, mudrosti srca, ruku preko kojih se transferira taj učinak. Kako sam i najavio, donosim još jednu priču koja se može promatrati u kontekstu potrebne mudrosti i ravnoteže koju bi rukovoditelj/ravnatelj trebao posjedovati:

„U davna vremena u mom je selu živio jedan mudar čovjek. Svi su ga, naravno, zvali mudracom. Jednoga dana su se mladi iz sela počeli na njega ljutiti jer je njegova riječ za sve bila zakon. Predvodnik mladih želio je dokazati da stari mudrac ipak nije mudriji od mladih i reče: „Ako stari odgovori na njihova dva pitanja, i dalje će ga smatrati najmudrijim u selu, a ako ne odgovori točno na oba pitanja, onda se mora on pokoravati mudrosti mladih“. Jedan od mladića, kojega su smatrali najpametnijim, smislio je dva pitanja, uvjeren da ih mudrac neće odgonetnuti. Svi su u selu bili napeti, skupili se i mladi i stari, očekujući veliki događaj. Mladić upita staroga mudraca: „Što imam u ruci?". Starac ga pogleda i reče: „U ruci imaš poljskog miša“. Većina prisutnih bijaše sretna što je njihov stari mudrac točno odgovorio. Tada mladić postavi drugo, rezervno pitanje, teže od prvoga: „Recite mi starče, da li je mali poljski miš u mojoj ruci živ ili mrtav?". Starac, s osmjehom na licu, pogleda mladića i reče: „Je li živ ili mrtav, ovisi o tvom razumu, srcu, ruci i tvojoj vještini. Ako kažem da je mrtav, ruku nećeš stisnuti, a ako kažem da je živ, ruku ćeš čvrsto stisnuti i mali će poljski miš biti mrtav.“

Nakon ove priče, poslušajmo i dr. Maxwella⁷ koji tvrdi da "... vođa može postati svatko tko upozna zakone rukovođenja jer mu oni mogu pokazati način na koji rukovođenje djeluje. No, njegova djelotvornost ovisi o njegovoj nutрини. Želite li svoje rukovodstvene sposobnosti podignuti na najveću razinu, morate u sebi razviti karakterne osobine pravog vođe." Te osobine su čvrst karakter, uvjerljiv prvi dojam, predanost, komunikativnost, hrabrost, razboritost, usredotočenost, velikodušnost itd.

Kvalifikacija *biti dobar ravnatelj* ovisi o nama, našem razumu, srcu, ruci, spretnosti, vještini, iz suvremenog menadžmenta naučenom, ali i tacitnom znanju.

ŽIVOTOPIS

- Nakon studija u Zadru i Baselu (Švicarska), 1979. g. diplomirao njemački jezik i književnost i pedagogiju na Filozofskom fakultetu u Zadru;

- od 1973. do 1984. radi u Švicarskoj kao odgajatelj, a zatim kao pedagoški savjetnik na resocijalizaciji švicarske mladeži;
- nakon povratka u Republiku Hrvatsku pet godina djeluje kao školski pedagog;
- ravnatelj Gradske knjižnice Zadar od 1991. g.;
- dipl. knjižničar od 1993. g., viši knjižničar od 2001. g., knjižničarski savjetnik od 2006. g.;
- magistrirao u području informacijskih znanosti i bibliotekarstva 2003. g.;
- inicijator studija knjižničarstva na Sveučilištu u Zadru (2001. g.), viši predavač kolegija Organizacija i upravljanje informacijskim ustanovama na Sveučilištu u Zadru i Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku;
- predstavnik Republike Hrvatske u ekspertnoj grupi za narodno knjižničarstvo zemalja Alpe Jadran od 1993. g.;
- godine 1999. predsjednik Republike Hrvatske odlikuje ga *Redom Danice hrvatske s likom Marka Marulića* za posebne zasluge na polju kulture;
- godine 2002. dobiva *Kukuljevićevu povelju*, najznačajnije strukovno priznanje u području knjižničarstva u Republici Hrvatskoj;
- godine 2008. u Mostaru dobiva priznanje *fra Didaka Buntića, oca Hercegovine* za nasljedovanje na području kulture;
- sudjelovao je i izlagao na više međunarodnih i domaćih stručnih skupova, objavio više stručnih i znanstvenih radova, a član je više domaćih i međunarodnih stručnih tijela i udruga;
- trenutno obnaša svoj šesti mandat ravnatelja Gradske knjižnice Zadar (do 2015. g.).

Opombe

- 1 Hobohun, Hans-Christoph/ Umlauf, Konrad (Hrsg): Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Management und Marketing str. 3/1., Verlag Dashoefer GmbH, Hamburg 2010.
- 2 Ibidem.
- 3 Usp. Kreitner, R. (1989): Management, Houghton Mifflin Company, Boston, cit. prema: Buble, 2000, str. 5.
- 4 Tudor, Goran (2011): Učinkoviti menadžer, Zagreb, MEP. Consult, str. 17.
- 5 <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=21> (15. 10. 2011)
- 6 [Idw-online.de/pages/de/news370619](http://www.idw-online.de/pages/de/news370619) (15. 10. 2011.)
- 7 Usp.: Maxwell, John C. (2007): 21 nezamjenjiva značajka vođe: postanite osobom koju drugi žele slijediti. Ljubljana, Lisac & Lisac.

Reference

- [1] Armstrong, Michael (2001): Kompletna menadžerska znanja: upravljanje ljudima i sobom. 2. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.

- [2] Armstrong, Michael (2001): Kompletna menadžerska znanja: upravljanje poslovima i aktivnostima. 2. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [3] Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina (2008): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga.
- [4] Buble, Marin (2010): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija.
- [5] Collins, Eliza G. C.; Devanna, Mary Anne (2002): Izazovi menadžmenta u 21. stoljeću. Zagreb, MATE.
- [6] Denny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [7] Divjak, Tatjana (2006): Life coach: kako upravljati karijerom. Zagreb, Lider press d.d./ TIM press.
- [8] Drucker, Peter Ferdinand (2005): Najvažnije o menadžmentu: izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [9] Drucker, Peter Ferdinand (2006): Upravljanje u budućem društvu. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [10] Hamel, Gary; Bressn, Bill (2007): Budućnost menadžmenta. Zagreb, MATE.
- [11] Horvat, Đuro et al. (2007): Temeljne funkcije upravljanja. Zagreb, Edukator.
- [12] Luecke, Richard (2005): Upravljanje kriznim situacijama. Zagreb, Zgombić & partneri.
- [13] Luecke, Richard (2004): Upravljanje promjenama i tranzicijom. Zagreb, Faber & Zgombić.
- [14] Marušić, Sveto (2001): Upravljanje ljudskim potencijalima. 3. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb, Adeco.
- [15] Maxwell, John C. (2007): 21 nezamjenjiva značajka vođe: postanite osobom koju drugi žele slijediti. Ljubljana, Lisac & Lisac.
- [16] Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb, Masmedia.
- [17] Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha (2001): Kako međusobno razgovaramo: psihologija komunikacije za rukovoditelje. Zagreb, Erudita.
- [18] Smith, Steve (2008): Strateg: kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh: suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. 2. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [19] Thompson, Arthur A. Jr; Strickland, A. J.; Gamble, John E (2005): Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. 14. cjelovito izd. Zagreb, MATE.
- [20] Tudor, Goran; Rijavec, Majda; Zarevski Predrag (2009): Menadžerska učinkovitost 360°. Zagreb, M.E.P. Consult /Liderpress.
- [21] Tudor, Goran et al. (2010): Učinkoviti menadžer: priručnik i planer. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [22] Tudor, Goran et al. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude. Zagreb, M.E.P. Consult.
- [23] Žugaj, Miroslav et al. (2004): Organizacijska kultura, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin.