

Uvod

Upravljanje se odnosi na pravnu i formalnu strukturu obnašanja vlasti i upravljanja u društvu te osiguravanja nesmetanog djelovanja u korist pojedinog člana i cjelokupnog članstva.

Društva se uvelike razlikuju po upravljačkim strukturama. Te su razlike očekivane s obzirom da se društva međusobno razlikuju u zadaćama, upravljačkim ovlastima i zahtjevima za regulaciju, članstvu i odnosima s vanjskim organizacijama. U njima se obično odražavaju norme i prakse određene zemlje i društva. U upravljačkoj se strukturi uvijek odražava organizacija društva, a u određenoj mjeri i njegova povijest.

Usprkos svega, postoje i neosporna načela upravljanja i prakse koja društva mogu slijediti da bi osigurala učinkovitost, dugoročni uspjeh i usklađenost s općeprihvaćenim načinima djelovanja društva.

Rukovođenje se, s druge strane, odnosi na vještine i sposobnosti pojedinaca koji preuzimaju odgovornost za društvo i imaju pravo upravljati. Od rukovoditelja se očekuje da osiguraju smjernice za budućnost, utječu na mišljenja, te vode društvo tako da pobuđuju interes i podršku članstva.

Ovaj letak opisuje određena načela i prakse upravljanja i rukovođenja koje bi bilo dobro uzeti u obzir.

Ovaj letak nadopunjuje druge letke IFLA-inih Okruglih stolova o upravljanju knjižničarskim društvima (IFLA RTMLA), posebno *Smjernice za djelovanje knjižničarskog društva* koje govore o ulogama izabranih dužnosnika, predsjednika, izvršnom odboru, blagajniku, tajniku i osoblju. Sve su to pojedinci koji su uključeni u upravljanje i rukovođenje društvom.

Propisi

Propisi koje potvrđuje svekoliko članstvo su vrlo važni. Oni određuju svrhu društva tako da članovi, potencijalni članovi, vlada i vanjske organizacije razumiju prirodu društva. Oni objašnjavaju organizaciju društva i njegovo poslovanje.

Propisi određuju sve bitne aspekte upravljanja i administriranja, kao što je postupak provođenja izbora i pravila kandidiranja, uvjete za održavanje godišnjih skupština članstva i drugih sastanaka, poslovne takvih sastanaka, ovlasti i odgovornosti izabranih rukovoditelja, te organizacijsku strukturu kao što su sekcije, ogranci, odbori i sl.

Članstvo

Propisi moraju odrediti uvjete za članstvo i prava. Uobičajeno je da postoje različite kategorije članstva. Aktivni članovi obično imaju puna prava uključujući ona najvažnija - mogućnost izbora na određenu dužnost i pravo glasa. Druge kategorije članstva za studente, umirovljene ili pridružene članove mogu imati ograničena prava. Propisi što je moguće preciznije određuju kvalifikacije za članstvo, prava i eventualna ograničenja.

Iako nije opća pojava, uobičajeno je da društva jamče svojim članovima sudjelovanje u glasovanju za rukovoditelje društva, sudjelovanje u procesima odlučivanja i planiranja za budućnost. Društva uspijevaju tamo gdje okolina visoko cijeni važnost sudjelovanja članova i gdje se stvaraju povoljne prilike za potpuno sudjelovanje članova. Neka društva svoje članove okupljaju na godišnjim skupštinama na kojima članovi mogu saznati o programima i uslugama, te glasovati o politički društva. Kod drugih društava takve ovlasti i odgovornost imaju manje izabrane skupine kao što su vijeća.

Neovisno od oblika, bitno je da svi članovi imaju mogućnost izraziti mišljenje i utjecati na oblikovanje politike društva i proces odlučivanja. Takvo sudjelovanje članova rukovoditeljima društva daje moralna prava da govore u ime članstva, posebno kad to čine vanjskim institucijama i organizacijama. Za članove je također bitno da oni svojim glasovima imaju utjecaj na poslovanje i politiku društva. Na taj se način održava i povećava broj članova.

Ovlasti

Društva moraju jasno odrediti tko ima krajnje pravne ovlasti i koje će se upravljačke strukture slijediti. Članstvo i drugi moraju znati tko je za što odgovoran: bilo da se radi o

izabranom vijeću, izvršnom odboru, izabranom predsjedniku ili ostalom osoblju.

Članstvo mora znati tko donosi smjernice za budući razvoj, tko ih predstavlja pred vladinim tijelima, tko donosi odluke koje se ne mogu osporiti, tko nadgleda vođenje svakodnevnih poslova i financija, te tko je u osnovi odgovoran članovima za djelovanje društva.

Obično tu osobu ili skupinu s krajnjim ovlastima odabiru članovi i oni predstavljaju cjelokupno članstvo kako bi odluke bile prihvatljive. Često se društva ponose na izborne procese kojim se promiče predstavništvo njihovih različitih izbornih jedinica u upravnim tijelima. Ta se društva zalažu za uravnoteženu zastupljenost s obzirom na spol, rasu, iskustvo i stručna znanja, te geografsku zastupljenost i zastupljenost posebnih interesnih skupina.

Neovisno od oblika upravljačkih tijela, ona mogu dobro služiti svojim društvima ukoliko odrede tko je odgovoran za najvažnije upravljačke zadatke:

- održavanje sadržajne i nesmetane komunikacije s članstvom
- predstavljanje članstva pred vanjskim organizacijama i ustanovama
- pripremu i odobravanje javne politike i politike društva
- kontrolu i osiguranje obnašanja zadaća i obveza
- raspodjelu i kontroliranje sredstava.

U nekim društvima upravljačko tijelo može biti odgovorno i za odnose s vladinim tijelima i zakonodavcima, te za prikupljanje novčanih sredstava.

Poslanje

Veliku važnost ima izjava o poslanju koja mora biti jezgrovita, jasna i suvremena i koju treba odobriti članstvo. Ona određuje svrhu društva i za koga je to društvo osnovano. Ona služi da bi tu važnu poruku prenijela članovima i ostalima. Danas mnoga društva, radeći na dugoročnom ili strateškom planiranju, stvaraju ili mijenjaju svoje izjave o poslanju. Poslanje ima važnu ulogu jer je rukovoditelji mogu koristiti u određivanju prioriteta i raspodjeli sredstava.

Strateški plan

Strateško planiranje postaje sve važnije sredstvo upravljanja u dobrovoljnim društvima u kojima se rukovodstvo često mijenja. Rukovoditelji nekih društava smatraju da je proces planiranja gotovo jednako važan koliko i konačni plan. Proces je koristan za pojašnjavanje i obrazlaganje svrhe, ciljeva, namjera i prioriteta društva. Često puta proces planiranja pomaže da se rukovoditelji i članovi okupe oko nekoliko osnovnih i središnjih ciljeva.

Ti su planovi vrlo učinkoviti za poboljšavanje upraviteljskih sposobnosti rukovoditelja, razvijanje svijesti i podrške među članovima, te komunikaciju s članovima i ostalima oko budućih prioriteta.

Rukovođenje

Učinkoviti rukovoditelji kreiraju budućnost društva strateškim planiranjem, učvršćivanjem odnosa s financijerima i drugim organizacijama, zadobivajući financijsku i druge oblike podrške za svoje društvo, te postajući zagovornici potreba članova društva unutar i izvan organizacije.

Rukovoditelji društva odgovorni za upravljanje svojom organizacijom imaju tri obveze. Oni su zastupnici promjena, odgovorni predstavnici i mudri upravitelji.

Zastupnici promjena

Najveći dio svog vremena rukovoditelji se bave dugoročnim ciljevima. Ti ciljevi opisuju što će se učiniti, za koga i po kojoj cijeni za društvo. Učinkoviti rukovoditelji vode računa o osnovnim trendovima i problemima u vanjskom okruženju svojih članova.

Na kraju, rukovoditelji stvaraju viziju toga kako će njihova struka – ukoliko se radi o stručnim društvima - i njihovo društvo izgledati u budućnosti. Iz mnoštva problema koji se moraju riješiti, oni izabiru onih nekoliko pitanja kojima se društvo, s obzirom na ograničena sredstva, može realno i uspješno baviti. Rukovoditelji određuju svrhu i realne ciljeve, oni raspoređuju sredstva i konkretne akcijske planove.

Odgovorni predstavnici

Rukovoditelje biraju članovi kao svoje predstavnike. Oni odgovaraju članstvu te osiguravaju važnu vezu između društva i članova. Oni u ime društva odlučuju i djeluju u najboljem interesu članstva. Jednom izabrani, rukovoditelji predstavljaju sve članove, a ne posebne interesne grupe koje mogu biti preglasne i prezahtjevne. Oni djeluju na dobrobit svih.

Rukovoditelji sudjeluju u redovitom i učestalom dijalogu s članovima, uključujući i, a možda upravo ponajviše, one skupine koje nisu dovoljno zastupljene kao što su mladi i noviji članovi, a koji predstavljaju budućnost društva. Oni moraju biti uključeni u rad društva u dovoljnoj mjeri kako bi bili dobro informirani.

Mudri upravitelji

Bez obzira na veličinu, sva društva raspolažu s nedostatnim resursima, ograničenim sredstvima i nedovoljnim brojem osoblja i volontera za ispunjavanje očekivanja svojih članova. Stoga rukovoditelji moraju donositi teške odluke i izbore. Oni raspoređuju resurse u skladu s postavljenim prioritetima, svjesni da neke važne i poželjne aktivnosti ne mogu trenutno biti financirane ili podržane.

U skladu s jasnom financijskom politikom koja određuje raspodjelu resursa i redovni proces kojeg svi razumiju, učinkoviti rukovoditelji odabiru koje će se aktivnosti poduprijeti i koliko će se sredstava izdvojiti za njih. Oni određuju jasna očekivanja, dodjeljuju zadatke volonterima, odborima i osoblju koji su odgovorni za svoje rezultate. Rukovoditelji redovito provjeravaju da li su osoblje i odbori ispunili svoje zadatke kako bi osigurali postizanje željenih rezultata.

Sve su tri uloge od vitalnog značaja za učinkovito vođenje društava.

Prevela I. Kranjec



International Federation of Library
Associations and Institutions

Međunarodni savez knjižničarskih
društava i ustanova

P.O. Box 95312
2509 CH The Hague
Netherlands

SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE KNJIŽNIČARSKIM DRUŠTVIMA

Sekcija za upravljanje knjižničarskim
društvima

<http://www.ifla.org/VII/s40/smla.htm>