

Organizacijska kultura u knjižnicama: što do sada znamo?

Ljiljana POLJAK BILIĆ
Odjel za informacijske znanosti
Sveučilište u Zadru
lpoljak@unizd.hr

SAŽETAK

Organizacijska kultura predstavlja stavove i ponašanja kolektiva koji određuju način poslovanja neke organizacije. Razumijevanje organizacijske kulture pruža uvid u vrijednosti, norme i ponašanja koja prevladavaju u knjižnici i u njezinu okruženju, o čemu ovisi mogućnost prilagodbe okruženju i njezin budući razvoj. Stoga rezultati istraživanja organizacijske kulture imaju vrlo važnu praktičnu implikaciju. Cilj ovog rada jest dobiti uvid u istraživanja organizacijske kulture kroz pregled primijenjenih metodoloških pristupa istraživanjima, vrste organizacijske kulture, učinke koje organizacijska kultura ima na poslovanje knjižnica, njihovu uspješnost te odnos promjene i organizacijske kulture. Na temelju sustavnog pretraživanja dobivena su ukupno 2224 rada, nakon čega su, eliminacijom u nekoliko etapa, za istraživanje zadržana 73 rada o organizacijskoj kulturi iz baza podataka *Web of Science* i *Scopus*. Rezultati analize upućuju na nerazmjer u istraživanju organizacijske kulture prema vrsti knjižnica. Organizacijska je kultura u najvećoj mjeri bila predmet istraživanja u akademskim knjižnicama, u nešto manjoj mjeri u narodnim knjižnicama, a istraživanja organizacijske kulture u školskim i specijalnim knjižnicama nisu bila zastupljena u odabranom uzorku ovog istraživanja. Najviše se primjenjuje kvantitativna metodologija, odnosno upitnik. Prema dosadašnjim istraživanjima, može se zaključiti da su učinci organizacijske kulture raznovrsni, a najveću važnost imaju na upravljanje znanjem vodstvo i inovacije. Važnost organizacijske kulture je neupitna, što je uvjetovano snažnim utjecajem koji ona ima na pojedince i kolektiv, odnosno na pozicioniranje knjižnice u okruženju te spremnost na promjene.

KLJUČNE RIJEČI: organizacijska kultura, knjižnica, organizacijske promjene, utjecaj na poslovanje

1. Uvod

Organizacijska kultura predstavlja obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki, vjerovanja i ponašanja unutar jedne organizacije. Kombinacijom navedenih elemenata nastaje jedinstveni sustav koji utječe na ponašanja i stavove zaposlenika unutar organizacije, zadržava se i prenosi na nove članove kolektiva. Može se opisati kao osobnost organizacije (Petr Balog, 2012), ili „način na koji se rade stvari“ (Bower, 1966 prema Bradigan i Hartel, 2013: 8), prema kojima se oblikuje identitet i funkcioniranje pojedinaca i skupina unutar organizacije. Utjecaj koji organizacijska kultura ima na knjižnice vrlo je raznolik i dalekosežan, a uključuje vodstvo, timski rad, inovacije, upravljanje znanjem i radni učinak zaposlenika te ima ključnu ulogu u oblikovanju radnog okruženja u knjižnicama. Stoga o organizacijskoj kulturi ovisi i cjelokupna uspješnost poslovanja. Potrebno je osvijestiti važnost postojanja organizacijske kulture, vrsta koje su prisutne u knjižnicama i njihove povezanosti s drugim varijablama koje utječu na poslovanje, s obzirom na to da su praktične implikacije koje organizacijska kultura ima od ključnog značenja za njihovo djelovanje.

2. Teorijska polazišta

Prema najučestalijoj definiciji, organizacijska kultura predstavlja „obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki do kojih je grupa došla dok je rješavala probleme vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, a koji je dovoljno dobro funkcionira kako bi bio prihvaćen i prenesen novim članovima kao ispravan način opažanja, promišljanja i gledanja na stvari.“¹ (Schein, 1988: 7). Schein (Ibid) nadodao je da snaga i stupanj integracije neke kulture unutar organizacije ovisi o stabilnosti grupe, tradiciji postojanja, iskustvima i mehanizmima pomoću kojih se odvijao proces učenja te o jasnoći pretpostavki o postojanju i vodstvu organizacije. Organizacijska kultura omogućuje stjecanje identiteta, osigurava kolektivnu predanost, gradi stabilnost društvenog sustava i omogućava ljudima da shvate smisao organizacije (Currie i Shepstone, 2008).

Prema Scheinu (1988), organizacijska kultura ne obuhvaća samo vidljive

¹ Ova se definicija rabi u hrvatskoj literaturi, ali u originalu (nije prethodno prevedena na hrvatski).

elemente, nego i duboko ugrađene, nesvjesne osnovne pretpostavke koje čine bit neke organizacije. Prema navedenoj definiciji, organizacijsku kulturu moguće je promatrati na tri razine:

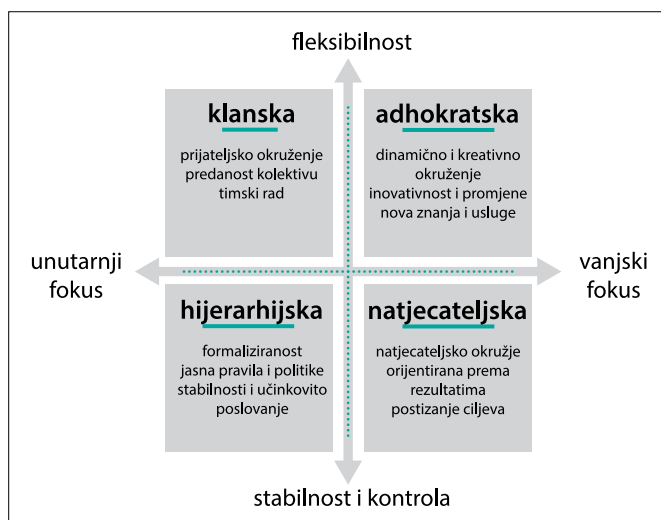
- (1) artefakti i tvorevine, koji predstavljaju vidljive konstrukte kulturnih pretpostavki, kao što su obrasci ponašanja, rituali, jezik, fizičko okruženje i slično
- (2) vrijednosti, kao što su strategije i ciljevi koji su prihvaćeni na razini cijele organizacije, te
- (3) temeljne pretpostavke, odnosno nevidljivi ali prepoznatljivi razlozi zašto članovi kolektiva imaju određena uvjerenja i pretpostavke koji postaju normativni oblik ponašanja (Petr Balog, 2012).

Dakle, organizacijska kultura predstavlja snažan alat koji utječe na ponašanje zaposlenika jer pruža ključne vrijednosti, uvjerenja i načela koja postaju temelj za sve organizacijske prakse i procedure (Idiegbeyan-Ose et al., 2019). Petr Balog (2012) navodi da se organizacija u svojem razvoju suočava s dvama temeljnim izazovima u vanjskom i unutarnjem okruženju, koji se odnose na uključivanje pojedinaca u organizaciju i uspješnu prilagodbu promjenama koje se događaju u okruženju. Kroz oba izazova manifestiraju se funkcije organizacijske kulture, koja s jedne strane omogućava integraciju pojedinaca u kolektiv, a s druge strane uvjetuje uspješno provođenje promjena u organizaciji. S organizacijskom kulturom povezuje se proces promjene, koji je vrlo spor i zahtjevan, te često nailazi na otpor kolektiva (Petr Balog, 2012; Lakos i Phipps, 2004). S ciljem održivosti organizacijske promjene, potrebno ju je utemeljiti na novim uvjerenjima, stavovima, obrascima ponašanja i normama pojedinaca i skupina u kolektivu koje čine organizacijsku kulturu unutar jedne ustanove (Currie i Shepstone, 2012). Prvi korak u promjeni kulture jest identifikacija prisutne vrste organizacijske kulture i utvrđivanje željene vrste organizacijske kulture (Currie i Shepstone, 2012). Na temelju takvih spoznaja, donose se odluke i kreiraju strategije razvoja organizacija.

Jedan od najčešće korištenih modela organizacijske kulture je *Competing Values Framework* (CVF)² (Cameron i Quinn, 2005), koji je proizašao iz istra-

² U ekonomskoj literaturi zabilježeno je korištenje prijevoda „model suparničkih vrijednosti“, no češće se rabi izvorni naziv. U literaturi informacijskih znanosti ne upotrebljava se prijevod navedenog modela.

živanja čiji je cilj bio utvrđivanje kriterija organizacijske učinkovitosti (Quinn i Rohrbaugh, 1981). CVF model temelji se na matrici organizacijskih kultura podijeljenih u dvije dimenzije: fleksibilnost ili stabilnost i kontrola, te usmjerenje fokusa prema unutra ili van. Četiri kvadranta predstavljaju četiri vrste organizacijske kulture: klanska, adhokratska, natjecateljska i hijerarhijska, što je prikazano na Slici 1.



SLIKA 1. CVF model

Klanska kultura predstavlja prijateljski nastrojeno radno okruženje u kojem su članovi povezani lojalnošću i zajedničkim vrijednostima, postoji visoka razina predanosti kolektivu, a prevladava timski rad, sudjelovanje i konsenzus. Gornjem kvadrantu pripada i adhokratska kultura, u kojoj vlada dinamično, poduzetno i kreativno radno okruženje, cijene se inovativnost, spremnost za promjene, a naglasak je na stjecanju novih znanja i pružanju kompetentnih usluga. Klanska i adhokratska kultura najučinkovitije su u promjenjivom okruženju. Hijerarhijsku kulturu odlikuje visoka razina formaliziranosti i strukture, svi su procesi definirani jasnim pravilima i politikama te je naglasak stavljen na očuvanje stabilnosti i učinkovito poslovanje. Natjecateljska je kultura orijentirana prema rezultatima, a u njoj vlada natjecateljsko okruženje usmjereno prema postizanju unaprijed zadanih organizacijskih ciljeva. Organizacije u kojima su prisutne hijerarhijska ili natjecateljska organizacijska kul-

tura ostvaruju najveću učinkovitost u stabilnom i kontroliranom okruženju, koje je vrlo otporno prema promjenama i prilagodbi takvom okruženju.

Važno je naglasiti da u praksi nema organizacije u kojoj je prisutna samo jedna vrsta organizacijske kulture (Vela, 2018). Moguće je da se u različitim dijelovima organizacije (odjelima ili bilo kakvim drugim podjelama) razvijaju i različiti oblici organizacijske kulture, koji se nazivaju supkulturama. Uobičajeno su u organizacijama prisutne dvije do četiri vrste organizacijske kulture, što su potvrdila i prethodna istraživanja o organizacijskoj kulturi u knjižnicama (Bradigan i Hartel, 2013; Currie i Shepstone, 2008; Town, 2015). Supkulture se često razvijaju u manjim odjelima unutar kojih duže rade isti zaposlenici koji s vremenom razviju drukčiji sustav uvjerenja i ponašanja, koji nije usklađen s dominantnom kulturom (Petr Balog, 2012). Supkulture, kao i dominantna organizacijska kultura, direktno utječu na poslovanje organizacije i potrebno je poznavati njihova obilježja za učinkovito i uspješno upravljanje.

Na temelju CVF-a, razvijen je instrument za procjenu organizacijske kulture OCAI (engl. *Organizational Culture Assessment Instrument*), čijom se primjenom omogućuje identifikacija prisutne organizacijske kulture i one koju članovi organizacije smatraju poželjnom, odnosno onu „koju bi trebalo razviti kako bi odgovarala budućim zahtjevima okoline i prilikama s kojima će se organizacija suočiti u sljedećih pet godina“ (Cameron i Quinn, 2005: 25). Temelji se na šest čimbenika, koji uključuju procjenu dominantnih karakteristika, vodstva, upravljanja ljudskim potencijalima, povezanost, strateška usmjerenja i kriterije uspjeha, preko kojih se odražavaju temeljne kulturne vrijednosti i implicitne pretpostavke o načinu na koji organizacija funkcionira (Currie i Shepstone, 2008). Istraživanja organizacijske kulture u knjižnicama često upotrebljavaju CVF model kao teorijsko polazište i OCAI kao instrument za procjenu organizacijske kulture (Chidambaranathan i Rani, 2015; Chidambaranathan i Regha, 2016; Currie i Shepstone, 2008; Currie i Shepstone, 2012; Kaarst-Brown et al., 2004; Maloney et al., 2010; Ole Pors, 2008).

Prethodna istraživanja spoznala su da organizacijska kultura utječe na elemente kao što su vodstvo (Aguíñaga, 2023; Currie i Shepstone, 2012; Khan i Ahmed, 2022), inovativnost (Cruz et al., 2020; Kaarst-Brown et al., 2004; Leong, 2014), motivacija i zadovoljstvo poslom (Oluwayimika i Oshiotse, 2020; Martin, 2020), kvaliteta (Petr Balog, 2012; Gries i Halpin, 2014) te donošenje odluka (Bradigan i Hartel, 2013; Chidambaranathan i Rani,

2015), te predstavlja jedan od najvažnijih preduvjeta za funkcioniranje knjižnice kao organizacije. Osim unutarnjeg usmjerenja, organizacijska kultura utječe i na ponašanje prema korisnicima i pružanju visokokvalitetnih usluga, stvarajući pozitivno iskustvo korištenja usluga (Calvert, 2010; Oluwayimika i Oshiotse, 2020; Li i Wang, 2011).

Organizacijska kultura bila je i predmet sustavnih i preglednih radova (Bellot, 2011; Chatman i O'Reilly, 2016; Jacobs i Sopiah, 2023), posebno u okviru određenih disciplina kao što je zdravstvo (Gershon et al., 2004; Scott-Findlay i Estabrooks, 2006) ili visoko obrazovanje (Beytek et al., 2010; Lacatus, 2013; Lapiņa et al., 2015), ali ne i u knjižnicama.

Cilj ovog rada jest dobiti uvid u istraživanja organizacijske kulture kroz pregled primijenjenih metodoloških pristupa istraživanjima, vrste organizacijske kulture u knjižnicama te učinke koje organizacijska kultura ima na poslovanje knjižnica. U nastavku rada donosi se pregled rezultata obuhvaćenih radova o organizacijskoj kulturi u knjižnicama koji su identificirani u ovom istraživanju. Poglavlje metodologije opisuje postupak odabira članaka na kojima se temelji pregled. Rezultati rada prikazani su u tri dijela: načini istraživanja organizacijske kulture (metodologije i metode prikupljanja podataka), vrste organizacijske kulture u knjižnicama, utjecaj koji organizacijska kultura ima na poslovanje.

3. Metodologija

Odabir radova koji će činiti uzorak za ovo istraživanje utemeljen je na načelima sustavnog pretraživanja literature, kako bi se dobio pouzdan uzorak na temelju kojeg će se analizirati dosadašnje istraživanje organizacijske kulture u knjižnicama.

Pretražene su baze *Web of Science Core Collection* i *Scopus*, a pretraživanje je provedeno u kolovozu 2022. Odabrane su ključne riječi: *culture*, *climate*, *co-organize*, *organization* i *library*, a polja za pretraživanje koja su činila strategiju za sustavno pretraživanje su: naslov, ključne riječi i sažetak. Rezultati su ograničeni prema vrsti radova i jeziku te su se tako pretraživali članci u časopisu i zbornici radova na hrvatskom i engleskom jeziku. Strategija pretraživanja prikazana je u Tablici 1.

TABLICA 1. *Strategije pretraživanja baza podataka Web of Science Core Collection i Scopus*

| Scopus | Web of Science Core Collection |
|---|---|
| 1. TITLE-ABS-KEY ((corporate OR organi?ation*) AND (culture OR climate)) 172,017 results 2. TITLE-ABS-KEY (librar*) 555,592 results 3. (TITLE-ABS-KEY ((corporate OR organi?ation*) AND (culture OR climate))) AND (TITLE-ABS-KEY (librar*)) 1,930 results 4. (TITLE-ABS-KEY ((corporate OR organi?ation*) AND (culture OR climate))) AND (TITLE-ABS-KEY (librar*)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Croatian")) | 1. (corporate OR organi?ation*) AND (culture OR climate) (Topic) 115,707 2. librar* (Topic) 414,860 3. 1 AND 2 1,281 4. Combined Searches and Article or Proceeding Paper (Document Types) and English or Croatian (Languages) |
| Ukupno: 1330 rezultata | Ukupno: 894 rezultata |

Rezultati pretraživanja izvezeni su u sustav za upravljanje referencijama Zotero, što je činilo zbirku od 2224 rada. Nakon uklanjanja duplikata, broj radova za daljnju analizu bio je 1645. U sljedećem koraku pregledani su naslovi radova i njihovi sažetci kako bi se uklonili oni radovi koji nisu povezani s temom, što je provedeno u dvije iteracije. Nakon brisanja u uzorku je ostalo 138 radova, a ukupno je obrisano 1507 radova. U sljedećoj fazi istraživanja bilo je potrebno dobiti uvid u cjelovite tekstove koji će se još jednom analizirati kako bi se donijela konačna odluka o potencijalnom uključivanju u ovaj pregled. Uspješno su dohvaćena 134 cjelovita teksta koja su uključena u posljednji korak analize. Na temelju pregleda, konačno su uključena 73 rada, dok je za 61 rad donesena odluka o isključenju. Najučestaliji razlozi za isključenje radova mogu se okupiti u dvije skupine. S jedne strane, to su radovi u kojima su nedovoljno jasno definirani temeljni pojmovi ili varijable ($n = 19$), odnosno radovi koji su se sastojali od osobnog osvrta na važnost organizacijske kulture ($n = 4$). U drugim je slučajevima fokus rada bio previše usmjeren na druge teme, kao što je istraživanje dijeljenja znanja u kontekstu upravljanja znanjem ($n = 8$) ili vodstva ($n = 9$).

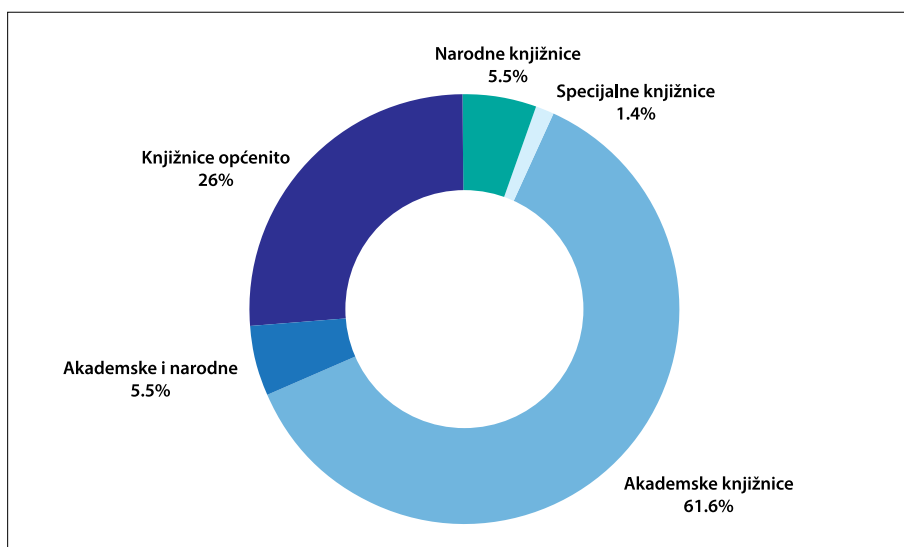
Sadržajna analiza odabrana 73 rada provedena je koristeći se softverom za kvalitativnu analizu NVivo (v12, release 1.7.1., student licence)³.

³ <https://lumivero.com/products/nvivo/>

4. Rezultati

4.1. Metodologija i metode u istraživanjima organizacijske kulture

Većinu radova o organizacijskoj kulturi u knjižnicama čine znanstveni radovi, kojima pripada oko 80 % radova iz uzorka ($n = 58$), a slijede ih stručni radovi kojima ih pripada oko 10 % ($n = 8$). Dva rada iz uzorka su na hrvatskom jeziku, dok su ostali na engleskom. Više od 60 % ($n = 45$) radova proučavalo je organizacijsku kulturu u akademskim⁴ knjižnicama, 25 % radova ($n = 19$) bavi se organizacijskom kulturom u knjižnicama općenito (bez obzira na vrstu), po 5 % narodnim ($n = 4$) te akademskim i narodnim ($n = 4$), a samo jedan rad specijalnim knjižnicama, što je prikazano na Slici 2.



SLIKA 2. Istraživanja prema vrsti knjižnice

Metodologije i metode istraživanja organizacijske kulture prikazane su u Tablici 2. Organizacijska kultura najčešće se istražuje primjenom kvantitativne metodologije, a način prikupljanja podataka u tom je slučaju isključivo upitnik. Kvantitativna i mješovita metodologija najčešće se primjenjuju u istraživanjima organizacijske kulture u akademskim knjižnicama, dok je korištenje kvalitativne metodologije ravnomjernije zastupljeno u svim ostalim vrstama knjižnica. Naj-

⁴ Akademске knjižnice obuhvaćaju visokoškolske i sveučilišne knjižnice.

češći načini prikupljanja podataka u kvalitativnoj metodologiji jesu fokus-grupa i intervju, a prisutne su također i analiza sadržaja i metoda kritičkog događaja. U mješovitoj metodologiji, uz kombinaciju intervjua i upitnika, primjenjuje se i studija slučaja, u kojoj se kombiniraju upitnik i fokus-grupa. Metode korištene za istraživanje organizacijske kulture u knjižnicama vrlo su ograničene i većinom se provode kroz upitnik, rjeđe se koristi fokus-grupa i intervju ili njihova kombinacija, a od ostalih metoda analiza sadržaja i metoda kritičkog događaja.

TABLICA 2. *Metodologije i načini prikupljanja podataka*

| vrste knjižnica | metodologija | | | | | | |
|---------------------|--------------|-------------|--------|---------------|--------|--------------------|--------|
| | kvalitativna | | | kvantitativna | | mješovita | |
| | intervju | fokus-grupa | ostalo | upitnik | ostalo | upitnik i intervju | ostalo |
| akademske | 1 | / | 2 | 24 | / | 4 | 1 |
| akademske i narodne | 2 | 1 | 1 | / | / | / | / |
| narodne | 1 | 1 | / | 1 | / | / | / |
| specijalne | / | 1 | / | / | / | / | / |
| knjižnice općenito | / | / | / | 3 | / | 1 | / |
| ukupno | 4 | 3 | 3 | 28 | 0 | 4 | 2 |
| | 10 | | | 28 | | 6 | |

4.2. Vrste organizacijske kulture u knjižnicama

Narodna knjižnica okrenuta je prema zajednici, stalno osluškuje njezine potrebe i prilagođava joj se svojim djelovanjem, pa je prema tome sklona i promjenama uz dozu stabilnosti. S obzirom na to da mora balansirati između stabilnosti i fleksibilnosti, uspješna narodna knjižnica vjerojatno će težiti klanskoj ili adhokratskoj kulturi, a idealno klanskoj s elementima adhokratske (Currie i Shepstone, 2008; Kaarst-Brown et al., 2004). S obzirom na to da su akademske knjižnice tradicionalno formalno organizirane i slijede politike ustanove u sklopu koje se nalaze, tipično imaju zastupljenu hijerarhijsku kulturu, a poželjno je da to bude klanska ili adhokratska (Kaarst-Brown et al., 2004). S obzirom na to da se povezuje s kompetitivnosti i zauzimanjem tržišta, dobro je da knjižnice u virtualnom okruženju prihvate i neke elemente natjecateljske kulture (Kaarst-Brown et al., 2004).

Od 13 radova⁵ u kojima je istražena vrsta organizacijske kulture prisutne u knjižnicama, 11 ih je provedeno u akademskim knjižnicama, a u dvama slučajevima istraživanje je provedeno u više vrsta knjižnica. U većini istraživanja koja su identificirala vrstu organizacijske kulture u knjižnicama kao instrument se upotrebljavao OCAI, a teorijski model na kojem se temelji istraživanje je CVF. Klanska kultura prisutna je u akademskim knjižnicama (Chidambaranathan i Regha, 2016; Ole Pors, 2008), a smatra se i poželjnom (Currie i Shepstone, 2008). Hijerarhijska kultura također je prisutna u akademskim knjižnicama (Chidambaranathan i Rani, 2015; Currie i Shepstone, 2012; Vela, 2018), no za razliku od adhokratske i klanske, ne smatra se poželjnom. Slično kao i kod hijerarhijske, natjecateljska kultura prisutna je u akademskim knjižnicama (Currie i Shepstone, 2008; Currie i Shepstone, 2012; Maloney et al., 2010), no nema dokaza koji upućuju na to da je i poželjna.

Uz CVF, vrste organizacijske kulture ispitivale su se i primjenom drugih teorijskih polazišta. U akademskim knjižnicama, vrste organizacijske kulture istraživale su se i prema modelu McDonald i Gandz (1992), koji prepoznaje četiri vrste organizacijske kulture: kultura prilagodljivosti, kultura postignuća, klanska kultura i birokratska kultura, a temelje se na uklapanju u okolinu, strategijama i vrijednostima (Awan et al., 2014; Awan i Mahmood, 2010). Također je primijenjen model koji predlaže Wallach, a koji prepoznaje tri vrste organizacijske kulture: birokratsku, inovativnu i podržavajuću kulturu (Tran, 2023). U radovima se spominju i druge vrste organizacijske kulture, kao što su kultura vrednovanja (Petr Balog, 2009, 2012; Barker, 1995; Carter, 2014; Farkas, 2013; Hall, 2018; Lakos i Phipps, 2004; Ole Pors, 2008), korporativna kultura (Adeyoyin, 2006; S. Ahmed et al., 2020; Linn, 2008; Osuigwe, 2016; Panda i Mandal, 2006) i marketinška kultura (Germano, 2010; Harrison i Shaw, 2004; Singh, 2009).

4.3 Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje knjižnica

Osim istraživanja koja identificiraju vrstu organizacijske kulture prisutne u knjižnicama, u radovima iz uzorka organizacijska kultura češće se promatrala kao varijabla u istraživanju ili se proučavala iz aspekta neke druge teme.

⁵ Chidambaranathan, Regha, 2016; Chidambaranathan, Swarooprani, 2015; Chidambaranathan, Swarooprani, 2017; Chidambaranathan, Swarooprani, 2015; Currie, Shepstone, 2008; Currie, Shepstone, 2012; Kaarst-Brown et al., 2004; Lian, Oliver, 2020; Limwichitr, Broady-Preston, Ellis, 2015; Maloney, Antelman, Arlitsch, Butler, 2010; Ole Pors, Niels, 2008; Rafiq, Mahmood, 2010; Singh, 2009.

4.3.1. Upravljanje znanjem

Najdominantnija nadređena tema jest upravljanje znanjem, koja je također jedna od najrecentnijih (Ahmed et al., 2022; Ahmed et al., 2020; Burnette, 2017; Chidambaranathan i Rani, 2015; Chidambaranathan i Swarooprani, 2017; Koloniari et al., 2019; Li i Wang, 2011; Panda i Mandal, 2006; Porumbeanu, 2010; Ugwu i Ejikeme, 2022; Vela, 2018; Yi, 2019). Istraživanja su pokazala da organizacijska kultura ima utjecaj na proces upravljanja znanjem (Ugwu, 2018) te da postoje razlike u odnosu na vrste organizacijske kulture. Posebno se ističe hijerarhijska organizacijska kultura, koja je problematična u kontekstu poticanja upravljanja znanjem zbog toga što je protok informacija u organizacijama uvijek strukturiran i ne teče slobodno u svim smjerovima, posebno u smjeru *bottom-top* (Cameron i Quinn, 2005), što je potvrđeno u drugim istraživanjima (Chidambaranathan i Rani, 2015; Chidambaranathan i Regha, 2016). Klanska, natjecateljska i adhokratska kultura u knjižnicama pokazuju pozitivnu korelaciju s upravljanjem znanjem (Chidambaranathan i Rani, 2015; Chidambaranathan i Swarooprani, 2017), dok su se klanska i natjecateljska kultura također pokazale kao bitni prediktori upravljanja znanjem. Uz upravljanje znanjem važan je i povezani koncept kulture dijeljenja znanja, koji predstavlja razmjenu i pružanje informacija u svrhu suradnje na rješavanju problema, razvoju novih ideja i provedbi politika i procedura, a događa se na svim organizacijskim razinama (Yi, 2019). Organizacijska kultura mora biti takva da omogućava i potiče dijeljenje znanja (Burnette, 2017; Li i Wang, 2011).

4.3.2. Vodstvo

Odnos organizacijske kulture i vodstva također je znatno zastupljen u literaturi. Velik dio radova polazi od teorijskog doprinosa Scheina o međuovisnosti organizacijske kulture i vodstva (2010), koje snosi odgovornost za usmjeravanje i promjenu postojeće organizacijske kulture. S obzirom na to da se vodstvo odvija unutar neke organizacijske kulture, upravljački stil i način upravljanja prilagođava se vrsti prisutne organizacijske kulture. Snažno vodstvo od ključne je važnosti za razvoj, održavanje i promjenu organizacijske kulture (Aguíñaga, 2023; Ole Pors, 2008; Singh, 2009), a posebno se ističe njegova važnost u akademskim knjižnicama (Aguíñaga, 2023; Bradigan i Hartel, 2013). S druge

strane, povezanost između upravljačkog stila i organizacijske kulture u akademskim knjižnicama nije dokazana u provedenim istraživanjima (Awan et al., 2014; Rafiq Awan i Mahmood, 2010).

4.3.3. Vrednovanje

Vodstvo se u kontekstu organizacijske kulture pokazuje važnim za vrednovanje (Carter, 2014; Farkas, 2013) jer predstavlja osnovu za vrednovanje, a poslije i za kulturu vrednovanja (Lakos i Phipps, 2004). U hrvatskim knjižnicama provedena su dva istraživanja o kulturi vrednovanja, koji upućuju na pozitivnu promjenu prema prihvaćanju tog koncepta u svojem poslovanju (Petr Balog, 2009, 2012). Kultura vrednovanja doprinosi kvaliteti (Petr Balog, 2009, 2012; Grieves i Halpin, 2014), koja je prepoznata kao jedan od čimbenika o kojima ovisi učinkovitost organizacijske kulture (Panda i Mandal, 2006). Organizacijska kultura i temeljne vrijednosti organizacije odražavaju se i u misijama i vizijama knjižnica (Khan i Ahmed, 2022), ali i utječu na strateško planiranje (Currie i Shepstone, 2012; Germano, 2010; Gerryts, 2004).

4.3.4. Inovacije

Odnos između organizacijske kulture i inovacija u knjižnicama također je jedna od tema koja je zastupljena u literaturi. Pozitivna organizacijska kultura potiče i omogućuje inovacije, kroz okruženje koje počiva na principima otvorene komunikacije, visoke razine predanosti kolektiva, povjerenju i praksama dijeljenja ideja (Cruz et al., 2020). Takve vrste organizacijske kulture u literaturi se nazivaju kulturom usmjerenom inovacijama (engl. *innovation-oriented culture*) (Cruz et al., 2020) i kulturom znanja i inovacija (engl. *knowledge innovation culture*) (Sheng i Sun, 2007). Inovacije se povezuju s ostvarivanjem konkurentске prednosti (Kamenskaya, 2011; Linn, 2008; Panda i Mandal, 2006), koja se smatra poželjnom vrijednosti knjižnice u današnje vrijeme, ali i njezinim strateškim resursom (Kaarst-Brown et al., 2004). U kontekstu organizacijske kulture, inovacije se također povezuju s konceptima povezanim s učenjem, kao što su kultura učenja (Shish i Allen, 2007; Yu i Chen, 2015) i učeća organizacija (Khan i Ahmed, 2022; Shoid i Kassim, 2012), u kojoj ljudi na svim razinama (individualnoj, grupnoj i organizacijskoj) kontinuirano uče

i transformiraju se kako bi ojačali svoje kapacitete i što bolje se prilagodili vanjskom okruženju (Limwichitr et al., 2015).

4.3.5. *Promjena*

S obzirom na važnost organizacijske kulture u nekoj organizaciji i utjecaj koji ima, jasno je da prisutnost neprimjerene organizacijske kulture može negativno utjecati na poslovanje. Osim neodgovarajuće organizacijske kulture, njezina promjena često je potrebna radi prilagodbe vanjskom okruženju (Petr Balog, 2012; Lakos i Phipps, 2004; Shih i Allen, 2007). Ako bi se u tom slučaju pokušale izmijeniti procedure i prakse, ali ne i organizacijska kultura, uspješnost bi zasigurno izostala (Petr Balog, 2009). Prije početka rada na promjeni organizacijske kulture, važno je razumjeti prisutnu organizacijsku kulturu na svim razinama na kojima postoji (Schein, 1988), ali i znati koja je vrsta poželjna. Također, važno je da članovi organizacije prihvaćaju promjenu (Aguíñaga, 2023) jer su upravo oni medijatori organizacijske kulture i odgovorni za njezin opstanak. U cijelom procesu promjene organizacijske kulture naglašava se važnost komunikacije (Aguíñaga, 2023; C. L. Currie i Shepstone, 2008), o kojoj ovisi i prihvaćanje nadolazeće promjene, ali i način na koji organizacija prenosi svoju kulturu na nove članove (Adeyoyin, 2006). Promjena dolazi od vodstva (Bartlett, 2014; Maloney et al., 2010), čija je učinkovitost ključna za promjenu kulture (Farkas, 2013; Lakos i Phipps, 2004). Kao i u slučaju definiranja organizacijske kulture i njezina analiziranja, često su u kontekstu promjena organizacijske kulture u knjižnicama korišteni radovi Scheina (Adeyoyin, 2006; Linn, 2008; Shih i Allen, 2007) i Quinna (Howes i Quinn, 1978 u Limwichitr et al., 2015; Samuels, 1982), ali svoju je primjenu pronašao i model koji je predložio Kotler (Carter, 2014; Farkas, 2013; Hall, 2018).

4.3.6. *Ostalo*

Osim toga, organizacijska kultura može pozitivno utjecati na angažman zaposlenika (Martin, 2020; Rafiq Awan i Mahmood, 2010) i zadovoljstvo poslom (Aguíñaga, 2023; Oluwayimika i Oshiotse, 2020), a visoka razina organizacijske kulture povezana je s nižom namjerom napuštanja organizacije (Idiegbeyan-Ose et al., 2019; Omeluzor, 2018).

5. Rasprava

U rezultatima je vidljiva raznolikost u stajalištima o organizacijskoj kulturi, izazovima pri promjeni i dokazivanju njezinih učinaka, no slična raznolikost nije prisutna u njihovim istraživačkim postavkama. Većina istraživanja povezanih s organizacijskom kulturom provedena su u visokoškolskim i sveučilišnim knjižnicama, malo njih u narodnim knjižnicama ili s raznolikim uzorkom, dok nema istraživanja koja su provedena samo u školskim ili specijalnim knjižnicama. Nedostatak istraživanja organizacijske kulture u školskim i specijalnim knjižnicama te manjak istraživanja u narodnim knjižnicama upućuje na veliki jaz u istraživanjima organizacijske kulture prema vrsti knjižnica.

S obzirom na to da su standardizirani instrumenti za analizu organizacijske kulture upitnici (npr. OCAI), moguće je objasniti dio rezultata povezan s dominacijom te metode. Znatan dio istraživanja iz uzorka organizacijsku kulturu proučava kao varijablu u odnosu na druge koncepte ili aspekte poslovanja, što također implicira korištenje kvantitativne metodologije. To je usklađeno s rezultatima drugih sustavnih pregleda istraživanja organizacijske kulture o visokoj razini zastupljenosti kvantitativne metodologije. S obzirom na to da su temeljne pretpostavke na kojima se temelji organizacijska kultura često implicitne i nesvjesne, korištenje mješovite metodologije moglo bi dati bolju sliku o organizacijskoj kulturi u nekoj ustanovi. Prethodno provedeni sustavni pregledi (Chatman i O'Reilly, 2016) upućuju na to da je potrebno bolje istražiti kulturu na temeljnoj razini, jer ionako većina istraživača pristupa organizacijskoj kulturi slijedeći Scheinov koncept. To je potvrđeno i ovim istraživanjem, u kojem se Schein pokazao kao najcitiraniji autor u definiranju i konceptu organizacijske kulture, u čijem se istraživanju najčešće koristio CVF model. Iako Bellot (2011) navodi da se mješovita metodologija počinje sve više primjenjivati u istraživanjima organizacijske kulture, rezultati ovog rada upućuju na to da se taj trend nije nastavio poslije.

Klanska i adhokratska kultura najpoželjnije su vrste organizacijske kulture u knjižnicama. Obje funkcioniraju u fleksibilnom okruženju, dok je klanska okrenuta prema unutarnjem okruženju, a adhokratska prema vanjskom. Hijerarhijska i natjecateljska dobro djeluju u stabilnom i nepromjenjivom okruženju i ne smatraju se osobito poželjnima u knjižnicama. Prema provedenim

istraživanjima, hijerarhijska kultura uobičajeno je prisutna u akademskim knjižnicama, što je posljedica njihove tradicionalne formaliziranosti i djelovanja u sklopu nadređene matične ustanove. Uz hijerarhijsku, u akademskim knjižnicama prisutna je i klanska kultura, koja se smatra poželjnom, čak i u narodnim knjižnicama. No, rezultati pokazuju da je u akademskim knjižnicama prisutna i natjecateljska kultura, što nije očekivano jer se u literaturi ne navodi kao poželjna u toj vrsti knjižnica. Iako se povezuje s digitalnim knjižnicama, moguće je da se organizacijska kultura u akademskim knjižnicama ipak mijenja u skladu s promjenama i potrebom za ostvarivanjem kompetitivnosti i zauzimanjem tržišta, pogotovo u virtualnom okruženju. Zbog promjenjivog okruženja elementi adhokratske kulture poželjni su u knjižnicama, no u provedenim istraživanjima prisutnost adhokratske kulture u knjižnicama nije identificirana.

Utjecaj organizacijske kulture najviše se istražuje u odnosu na koncepte upravljanja znanjem i vodstva, što je predloženo kao budući smjer istraživanja organizacijske kulture u drugim sustavnim i preglednim radovima (Chatman i O'Reilly, 2016). Važno je istražiti organizacijsku kulturu u odnosu na upravljanje znanjem ili inovacije jer su to zahtjevi koje pred knjižnice postavlja današnje okruženje. Vidljivo je da se ti koncepti istražuju u knjižnicama, čije je rezultate potrebno primijeniti u praksi. Hijerarhijska kultura može imati negativan utjecaj na proces upravljanja znanjem jer u svojim temeljnim postavkama ne ostavlja mnogo prostora za slobodan protok informacija ili slobodu u radu koja može rezultirati inovacijama. To je još jedan od argumenata zašto bi u akademskim knjižnicama trebalo raditi na promjeni organizacijske kulture. Sama promjena temelji se na otvorenoj i dvosmjernoj komunikaciji te protoku informacija pa bi već i početak rada na promjeni organizacijske kulture mogao stvoriti poticajno okruženje za implementaciju načela upravljanja znanjem. Inovacije su također često istraživane u odnosu na organizacijsku kulturu i povezuju se s pozitivnom organizacijskom kulturom, a važnost te poveznice očita je i u pojavi nove vrste organizacijske kulture usmjerene prema inovacijama. S obzirom na to da se u istraživanjima najčešće primjenjuje CVF model, prema kojem je adhokratska kultura najbliža inovacijama, njezina se djelomična integracija i preporučuje za knjižnice. U istraživanjima adhokratska kultura nije bila prisutna u knjižnicama, što može biti problematično.

Misija i vizija knjižnice određuju strateško usmjerenje knjižnice, polazište

su za određivanje kriterija za vrednovanje i procjenu uspješnosti. Stoga bi se u njih trebale ugraditi i temeljne postavke organizacijske kulture o kojoj uvelike ovisi razvoj i uspješnost organizacije.

6. Zaključak

Na temelju sustavnog pretraživanja i analize literature, ovaj rad donosi pregled istraživanja organizacijske kulture u knjižnicama, a posebno kroz metodologiju i metode koje se primjenjuju u istraživanjima, vrste organizacijske kulture koje su prisutne u knjižnicama, učinke organizacijske kulture te odnos organizacijske kulture i procesa promjene. Istraživanja se najčešće provode koristeći se kvalitativnom metodologijom, kroz upitnik, koji je uobičajeni instrument za istraživanje vrste organizacijske kulture. Rezultati upućuju na nerazmjer u istraživanju organizacijske kulture prema vrsti knjižnica, pa je najviše istraživanja provedeno u akademskim knjižnicama, dok ih na uzorku školskih i specijalnih knjižnica uopće nema. To upućuje na potrebu za provođenjem istraživanja i različitim vrstama knjižnica, kako bi se uspješno prilagodile suvremenim potrebama i ostvarile svoje ciljeve. S obzirom na to da organizacijska kultura predstavlja stavove i ponašanja zaposlenika koji dominiraju u kolektivu, jasno je da organizacijska kultura ima utjecaj na aspekte poslovanja prisutne na razini cijele ustanove, kao i na one prisutne na individualnoj razini. Organizacijska kultura utječe na proces upravljanja znanjem, vodstvo, vrednovanje, inovacije, ali i na angažman zaposlenika, zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije. Rezultati ovog istraživanja upućuju na dodatnu potrebu istraživanja organizacijske kulture i njezinu identifikaciju u knjižnicama jer to znatno utječe na njihov rad i budući razvoj. Neprimjerena organizacijska kultura može negativno utjecati na razvoj i poslovanje, ali i kočiti bilo kakve promjene. Promjenjivo okruženje nameće knjižnicama potrebu za brzom prilagodbom, što također ovisi o organizacijskoj kulturi. I u slučaju promjene primarno je identificirati i dobro poznavati prisutnu vrstu kulture. Potrebno je povećati razinu heterogenosti u istraživanjima organizacijske kulture, prema vrstama knjižnica i prema metodama istraživanja.

LITERATURA

- ADEYOYIN, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice* 8, 2: 49–62.
- AGUIÑAGA, J. A. (2023). Academic Libraries and the Pandemic. *International Information and Library Review* 55, 3: 241–258.
- AHMED, B., NOOR, N. i AHMED, M. (2022). Factors influencing knowledge sharing practices among librarians in the Malaysian academic libraries. *Journal of Academic Librarianship* 48, 6: 102612.
- AHMED, S., ASHRAF, A. i SHEIKH, A. (2020). Relationship between organizational culture and knowledge sharing: A study of university librarians. *Libri* 70, 2: 143–156.
- AWAN, M. R. i MAHMOOD, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management* 31, 4/5: 253–266.
- AWAN, M. R., MAHMOOD, K. i Idrees, H. (2014). Leadership style, culture and commitment: An analytical study of university libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice* 1: 1053.
- PETR BALOG, K. (2009). Measuring Croatian public and academic library culture: Interviews with library directors. *Performance Measurement and Metrics* 10, 3: 220–235.
- PETR BALOG, K. (2012). The culture of assessment as a part of the organisational culture of Croatian libraries. *Vjesnik Bibliotekara Hrvatske* 55, 1: 1–28.
- BARKER, J. W. (1995). Triggering constructive change by managing organizational culture in an academic library. *Library Acquisitions: Practice and Theory* 19, 1: 9–19.
- BARTLETT, J. A. (2014). “That’s how we do things here”: Organizational culture in libraries. *Library Leadership and Management* 28, 3: 1–6.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum* 46, 1: 29–37.
- BEYTEK, O. F., YALÇINKAYA, M. i KARAKOÇ, N. (2010). The Organizational Culture at the University. *The International Journal of Educational*

- Researchers* 2, 1: 1–13.
- BRADIGAN, P., HARTEL, L. (2013) Organizational culture and leadership: exploring perceptions and relationships. In: *Workplace Culture in Academic Libraries* (Pp 7–20). Chandos Publishing.
- BURNETTE, M. (2017). Tacit knowledge sharing among library colleagues: A pilot study. *Reference Services Review* 45, 3: 382–397.
- CALVERT, P. J. (2010). Why do Staff of Joint-Use Libraries Sometimes Fail to Integrate? Investigating Cultures and Ethics in a Public-Tertiary Joint-Use Library. *Journal of Academic Librarianship* 36, 2: 133–140.
- CAMERON, K. i QUINN, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- CARTER, T. (2014). Assessment and change leadership in an academic library department: A case study. *Reference Services Review* 42, 1: 148–164. <https://doi.org/10.1108/RSR-05-2013-0028>
- CHATMAN, J. A. i O'REILLY, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior* 36, 199–224.
- CHIDAMBARANATHAN, K. i RANI, S. B. (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Library & Information Science Research*, 37, 4: 363–369.
- CHIDAMBARANATHAN, K. i REGHA, V. R. (2016). Diagnosing the organizational culture of higher education libraries in the United Arab Emirates using the competing values framework. *Libres* 26, 2: 99–112.
- CHIDAMBARANATHAN, K. i SWAROOPRANI, B. S. (2017). Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49 (1), 57–68.
- CRUZ, K. F. S., MENDES, G. H. S., LIZARELLI, F. L. i CAUCHICK-MIGUEL, P. A. (2020). Antecedents and consequences of library service innovation: An investigation into Brazilian academic libraries. *Journal of Academic Librarianship* 46, 6: 102235.
- CURRIE, C. L. i SHEPSTONE, C. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *The Journal of Academic Librarianship* 34, 4: 358–368.

- CURRIE, L. i SHEPSTONE, C. (2012). Mining the cultural evidence: Situating planning and leadership within the academic library culture. *Evidence Based Library and Information Practice* 7, 3 A: 51–70.
- OLUWAYIMIKA, A. i OSHIOTSE, O. (2020). Influence of Organisational Culture on Job Satisfaction of Library Personnel in Selected Academic Libraries in Three States in South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2020: 4016.
- FARKAS, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: Best practices for change leadership. *Reference Services Review* 41, 1: 13–31.
- GERMANO, M. A. (2010). Narrative-based library marketing: Selling your library's value during tough economic times. *The Bottom Line* 23, 1: 5–17.
- GERRYTS, E. D. (2004). Using a three-year rolling development plan (3yrdp) to lead and manage library transformation. *Proceedings of the IATUL Conferences*, 5: 43–53.
- GERSHON, R. R. M., STONE, P. W., BAKKEN, S. i LARSON, E. (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 34, 1: 33–40.
- GRIEVES, K. i HALPIN, M. (2014). Developing a Quality Model at University Library Services Sunderland. *Performance Measurement and Metrics* 15, 1/2: 50–57.
- HALL, L. (2018). From practice to research at Flinders University Library: Sustaining a research culture. *Library Management* 39, 8/9: 615–624.
- HARRISON, P. J. i SHAW, R. N. (2004). Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management* 25, 8/9: 391–398.
- HOWES, N. J., & QUINN, R. E. (1978). Implementing Change: From Research to a Prescriptive Framework. *Group & Organization Studies* 3:1, 71–84.
- IDIEGBEYAN-OSE, J., AREGBESOLA, A., OWOLABI, S. E. i EYIOLORUNSHE, T. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction of staffin private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal* 18, 1.
- JACOBS, R. i SOPIAH. (2023). A systematic review of organizational culture literature: Lessons from the past and avenues for future research. *Asian*

- Journal of Economics and Business Management* 2, 2: 278–282.
- KAARST-BROWN, M. L., NICHOLSON, S., STANTON, J. M. i VON DRAN, G. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends* 53, 1: 33–53.
- KAMENSKAYA, I. N. (2011). Organizational culture as a basis for the competitiveness of a library. *Scientific and Technical Information Processing* 38, 1: 27–33.
- KHAN, A. i AHMED, S. (2022). Analyzing the relationship between organizational culture and lifelong learning among the information professionals in the university libraries of Pakistan. *Information Discovery and Delivery* 50, 1: 1–11.
- KOLONIARI, M., VRAIMAKI, E. i FASSOULIS, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science* 51, 1: 20–33.
- LACATUS, M. L. (2013). Organizational Culture in Contemporary University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 76, 421–425.
- LAKOS, A. i PHIPPS, S. E. (2004). Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. *Portal: Libraries and the Academy* 4: 3, 345–361.
- LAPIŃA, I., KAIRIŠA, I. i ARAMINA, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213: 770–774.
- LEONG, J. (2014). Purpose-driven learning for library staff. *Australian Library Journal* 63, 2: 108–117.
- LI, H., WANG, L. (2011). Organizational Culture Construction Based on Knowledge Sharing at Libraries. In: *International Conference on Management and Service Science* (Pp. 1.4). IEEE.
- LIMWICHITR, S., BROADY-PRESTON, J. i ELLIS, D. (2015). A discussion of problems in implementing organisational cultural change: Developing a learning organisation in university libraries. *Library Review* 64, 6/7: 480–488.
- LINN, M. (2008). Organizational culture: An important factor to consider. *The Bottom Line Managing Library Finances* 21, 3: 88–93.
- MALONEY, K., ANTELMAN, K., ARLITSCH, K. i BUTLER, J. (2010). Future leaders' views on

- organizational culture. *College and Research Libraries* 71, 4: 322–347.
- MARTIN, J. (2020). The Role of Leadership in Healthy Library Cultures. *Journal of Library Administration* 60, 4: 406–411.
- OLE PORS, N. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: An explorative study. *Performance Measurement and Metrics* 9, 2: 138–152.
- OMELUZOR, S. U. (2018). Organizational culture variables as factors influencing librarians' turnover intentions in university libraries in South-South and South-East of Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1693.
- OSUIGWE, N. E. (2016). Leveraging on organizational culture for innovative services: A case study of Prof. Kenneth Dike State central library, Awka. *Library Philosophy and Practice*, 1447.
- PANDA, K. C. i MANDAL, M. (2006). Corporate culture in libraries and information centers to promote “knowledge-based business” in IT era. *Library Management* 27, 6/7: 446–459.
- PORUMBEANU, O.-L. (2010). Implementing knowledge management in romanian academic libraries: Identifying the elements that characterize their organizational culture. *Journal of Academic Librarianship* 36, 6: 549–552.
- QUINN, R. E. i ROHRBAUGH, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review* 5, 2: 122–140.
- RAFIQ AWAN, M. i MAHMOOD, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management* 31, 4/5: 253–266.
- SAMUELS, A. R. (1982). Part iii: Issues and strategies for effective library planning: Planning and organizational culture. *Journal of Library Administration* 2, 2/4, 145–158.
- SCHEIN, E. H. (1988). *Organizational culture*. Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCOTT-FINDLAY, S. i ESTABROOKS, C. A. (2006). Mapping the organizational culture research in nursing: A literature review. *Journal of Advanced Nursing* 56, 5: 498–513.
- SHENG, X. i SUN, L. (2007). Developing knowledge innovation culture of libraries. *Library Management* 28, 1/2: 36–52.

- SHIH, W. i ALLEN, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management* 28, 1/2: 89–100.
- SINGH, R. (2009). Does your library have a marketing culture? Implications for service providers. *Library Management* 30, 3: 117–137.
- TOWN, J. S. (2015). Evidence based organizational change: People surveys, strategies and structures. *Library Management* 36, 8/9: 623–643.
- TRAN, Q. H. N. (2023). Library as a learning organization: The influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries. *Learning Organization* 30, 3: 339–354.
- UGWU, C. i EJKEME, A. (2022). Knowledge management, organizational culture and job performance in Nigerian university libraries. *IFLA Journal* 49, 1: 99–116.
- UGWU, C. I. (2018). Organizational Factors as Predictors of Knowledge Management Practices in Federal University Libraries in Nigeria. *Evidence Based Library and Information Practice* 13, 2: 48–69.
- VELA, S. (2018). Knowledge Management, Diversity, and Professional Hierarchies in Libraries. *Journal of Library Administration* 58, 8: 835–860.
- YI, Z. (2019). A leader's approaches to fostering a culture of knowledge sharing in an information organization. *Library Management* 40, 8/9: 593–600.