

# Utjecaj međunarodnih rangiranja na sveučilišta u Republici Hrvatskoj promatrano kroz teorijske koncepte davanja i stvaranja smisla

---

Šamija, Katica

Doctoral thesis / Disertacija

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:672135>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)





Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Katica Šamija

**UTJECAJ MEĐUNARODNIH  
RANGIRANJA NA SVEUČILIŠTA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ  
PROMATRANO KROZ TEORIJSKE  
KONCEPTE DAVANJA I STVARANJA  
SMISLA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2022.



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Katica Šamija

**UTJECAJ MEĐUNARODNIH  
RANGIRANJA NA SVEUČILIŠTA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ  
PROMATRANO KROZ TEORIJSKE  
KONCEPTE DAVANJA I STVARANJA  
SMISLA**

DOKTORSKI RAD

Mentor:  
Prof. dr. sc. Sonja Špiranec

Zagreb, 2022.





University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Katica Šamija

**THE IMPACT OF INTERNATIONAL  
RANKINGS ON CROATIAN  
UNIVERSITIES THROUGH THE LENS OF  
SENSE GIVING AND SENSE MAKING**

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor:  
Sonja Špiranec, Ph.D.

Zagreb, 2022



*Suprugu Hrvoju i našoj dječici Ani i Jakovu.*

*Mentorici Sonji i kolegi Mislavu.*

*Hvala na beskrajnom razumijevanju, strpljenju i podršci.*





## MENTOR

### **Prof. dr. sc. Sonja Špiranec**

Dr. sc. Sonja Špiranec redovna je profesorica na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti. Rođena je 1974. godine u Düsseldorfu, SR Njemačka. Na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu diplomirala je 1998. godine informacijske znanosti (smjer bibliotekarstvo), njemački jezik i književnost. Iste se godine zapošljava u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu. Godine 2001. upisuje poslijediplomski studij pri Odsjeku za informacijske znanosti, na koji 2004. prelazi kao znanstvena novakinja. Godine 2005. magistrirala je obranivši rad pod naslovom „*Obrazovanje korisnika u visokoškolskim knjižnicama: novi pristupi u mrežnom okruženju*“, a doktorirala je 2007. godine s temom „*Model organizacije informacija u elektroničkoj obrazovnoj sredini*“. U znanstveno-nastavno zvanje docentice izabrana je 2008. godine, a u znanstveno-nastavno zvanje izvanredne profesorice 2013. godine. U lipnju 2011. imenovana je voditeljicom Izvanrednog studija informacijskih znanosti, a u listopadu 2011. predstojnicom Zavoda za informacijske studije. Od 2004. godine sudjeluje u izvođenju nastave na preddiplomskom, diplomskom i poslijediplomskom studiju Odsjeka za informacijske i komunikacijske znanosti u Zagrebu. Autorica je jedne knjige kao i niza članaka u znanstvenim i stručnim domaćim i međunarodnim časopisima. Redovito sudjeluje na međunarodnim znanstvenim konferencijama objavljujući radove u zbornicima skupova, recenzirajući radove i obnašajući funkcije u međunarodnim konferencijskim odborima (INFuture, INTED, EDUlearn, Bobcatsss, ICMW). Sudjeluje i u međunarodnim projektima (Intenzivni program Erasmus 2011. 2012. i 2013.: Akademska ljetna škola *Library, Information and Cultural Management Information and Communication Technology in supporting the educational process*). Od 2006. sudjeluje u različitim projektima, inicijativama i skupovima UNESCO-a posvećenih informacijskoj i medijskoj pismenosti. Godine 2012. sa suradnicima sa Sveučilišta Hacettepe iz Ankare pokreće međunarodnu konferenciju *ECIL (European Conference on Information Literacy)*, kojom i supredsjeda.

## SAŽETAK

Ljudi nisu samo pasivni primatelji informacija, već dobivene informacije organiziraju, uspoređuju sa ranije poznatima i svojim osobnim iskustvom na taj način želeći dati smisao svijetu oko sebe (Dervin, 1976). Čine to neprestano jer je u ljudskoj prirodi propitkivati nepoznato i u trenutku kada se pojedinac ili skupina nađu u situaciji u kojoj je nekim vanjskim disruptivnim podražajem ili događajem narušena njima poznata rutina (stvarnost) prirodan je proces nastojati razumjeti što se mijenja, a to čine izdvajanjem tih podražaja (prijetnji stvarnosti) i interpretacijom istih, odnosno događa se tzv. *sensemaking*. Prolazeći kroz kognitivni *sensemaking* proces pojedinci će zamijetiti, filtrirati, izvagati i agregirati brojne informacije u novi jedinstveni i sveobuhvatni pogled na novonastalo stanje (stvarnost), sve dok promjeni ne pripišu smisao. *Sensegiving* s druge strane uključuje nastojanja voditelja grupe (organizacije/institucije) u razumijevanju razloga i svrhe nastale promjene te vlastitu interpretaciju iste, a nakon toga komunikaciju redefinirane vizije i strategije sa ciljem utjecanja na članove grupe kako bi se povećala mogućnost uspješnog provođenja spomenute promjene. *Sensegiving* je u svojoj srži komunikacija i dijeljenje znanja te se kao i *sensemaking* pokreće samo u trenutku kada je rutina (stvarnost) izazvana podražajem. Podražaji, odnosno promjene, u današnjem svijetu globalizacije, izuzetno visoke konkurentnosti u svim sferama djelovanja, brzog kolanja informacija i njihove dostupnosti uobičajen su dio svakodnevice.

Ova je disertacija fokusirana na promjenu u kontekstu hrvatskih javnih sveučilišta. Proteklih godina međunarodne rang liste sveučilišta postaju sve značajnije polazišne točke za rasprave ne samo u akademskom svijetu, već i među širom javnosti. Brojna su istraživanja pokazala da međunarodno rangiranje sveučilišta predstavlja snažan podražaj ili prijetnju kojom članovi propitkuju percipiranu sliku o sveučilištu. Empirijski dio ove disertacije temeljen je na slučaju objavljene rang liste svjetskih sveučilišta *THE (Times Higher Education) World University Rankings* za 2018. godinu koji je privukao pažnju hrvatske javnosti jer je prema istoj po prvi puta Sveučilište u Splitu preteklo Sveučilište u Zagrebu koseći se sa ranijim, u javnosti postojećim, percepcijama dvaju najvećih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Takva promjena redoslijeda na međunarodnoj listi poslužila je kao podražaj stvarnosti koji je u ovoj disertaciji istražen. Kroz analizu slučaja prikazani su s jedne strane utjecaj na znanstveno-nastavno sveučilišno osoblje korištenjem *sensemaking* (stvaranje smisla) koncepta te s druge

*sensegiving* (davanje smisla) mikroprakse od strane vodstva sveučilišta prema znanstveno-nastavnom osoblju.

Empirijski dio disertacije proširuje znanja u području *sensegiving* i *sensemaking* teorije, nadopunjuje teoriju o rangiranju sveučilišta te rezultira „Modelom odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“. Radom se pored toga usmjerava pozornost na važnost *sensegiving* mikropraksi na hrvatskim sveučilištima te su u kontekstu internih komunikacija u današnjem visokokonkurentnom akademskom okruženju koje teži izvrsnosti prikazane preporuke za njihovo unaprjeđenje.

## **KLJUČNE RIJEČI**

Stvaranje smisla, davanje smisla, sensegiving mikroprakse, rangiranje sveučilišta, interne komunikacije, organizacijski identitet

## SUMMARY

Humans are not just passive recipients of information. Humans organize received information, compare it to what is familiar and with their experiences to make sense of the world they are surrounded with (Dervin, 1976). This process is continuous, and it is part of human nature to constantly question the unknown. In moments when individuals or groups find themselves in situations where their familiar routine (reality) is disturbed by an external disruptive cause or event, they have a natural need to understand what is changing by extracting the cause (threat to reality) and interpreting it. This cognitive process is called sensemaking. Going through a sensemaking process individuals continuously notice, filter, weigh, and aggregate numerous information into a new unique and all-encompassing view of the newly created state (reality), as long as they haven't made sense of the change. Sensegiving on the other hand involves efforts of the group (organization/institution) leaders in understanding the reasons and purpose behind the change, and their interpretation, subsequently communicating a redefined vision and strategy to influence group members and increase the probability of successfully implementing change. Sensegiving in its essence is communication and knowledge sharing and like sensemaking is triggered only in moments when reality is disturbed by a threat or cause. In times of globalization, high competitiveness, fast information flows and spread, change and threats to reality have become a common climate in business environments.

This thesis focuses on changes in the context of public universities in Croatia. International university rankings have become an increasingly important topic for discussions not just in academic circles, but also within the public. Previous research has shown that international university rankings represent a strong cause or threat in questioning how members perceive their university. The empirical part of this thesis will therefore be based on a case of the *THE (Times Higher Education) World University Ranking 2018*, which has attracted the attention of the Croatian public, as the University of Split has for the first time outperformed the University of Zagreb. Such a change in ranking is not in line with the general perception of the two largest public universities in the country. The before mentioned position change has been taken as a cause, and this thesis has explored the impact on scientists and university staff using the sensemaking framework, as well as sensegiving micro-practices carried out by university leaders.

The thesis "*The impact of international rankings on Croatian universities through the lens of sensegiving and sensemaking*" is divided into seven chapters. The first chapter is an introduction to the dissertation itself, and briefly describes the purpose, objectives, and research questions, as well as data sources and research methods. The second chapter presents the concepts of sensemaking and sensegiving which the theoretical frameworks of this dissertation are based on and presents a historical overview, theory, models, and applications. The third chapter of the dissertation describes the university ranking theory. The fourth chapter of the dissertation reviews the research context of this dissertation and presents details of the selected international university ranking "*Times Higher Education University Rankings*", research methodology and provides an overview of all phases, steps and related undergone activities to present methodological principles, data collection techniques, sample, and all other components of the conducted research. The fifth chapter is entirely devoted to the presentation of research results. The "Model of Response to Organizational Identity Threats in Circumstances of Limited Mobility" is introduced as an outcome. The Model describes the impact of international university rankings on the sensemaking process of scientists and university staff at universities in the Republic of Croatia on one side, as well as sensegiving micro-practices of leaders on the other side. Based on the acquired knowledge, recommendations are made for the improvement of internal communications within the universities, as well as and recommendations for the improvement of sensegiving micro-practices. The last two chapters of the dissertation are the discussion and a comprehensive conclusion.

This thesis seeks to understand, explain, and specify the cognitive sensemaking process of scientists and university staff of public universities in the Republic of Croatia when facing a strong external organizational identity threat towards the organization to which they belong to. The objectives of this dissertation are to explore the impact of international rankings on the sensemaking process of scientists and university staff at universities in the Republic of Croatia, and on the other hand to analyze sensegiving micro-practices in the context of the newly established changes. This thesis is led by two research questions answering (Q1) how university leaders in the Republic of Croatia perceive their role in the context of giving sense to the results achieved on international university rankings, and (Q2) which sensegiving micro-practices are conducted.

In the empirical part of the thesis, 42 members of the scientific and teaching staff of the University of Zagreb and the University of Split are interviewed. Firstly, their understanding of university rankings and the specific results achieved, more precisely the reversal in the results that they all witnessed, is studied. Research was conducted on employees as well as university leaders applying the methodological principles of sensemaking theory according to Dervin (1972), the originator of the sensemaking theory in the field of Information Sciences. In addition, to better understand the existing sensegiving micro-practices, content analysis is conducted, including 106 data sources. The empirical part of the paper is designed as qualitative. There are several reasons why this research approach was chosen. First, a qualitative approach provides a better insight into the perspective of the respondents, which is primarily important in order not to start from assumptions about what the respondents are like, but to investigate what they really are in depth. Qualitative approaches are suitable for examining aspects that cannot be quantified and are more sensitive to the dynamics of the organizational context. A qualitative approach allows open-ended testing (Edmondson and McManus, 2007) which is important to investigate how respondents understand change, how they feel, what their needs are, as well as their underlying motivators. The research does not want to test previously defined assumptions or models, but the goal of the research is to gather information to consequently define models.

There is a significant difference between the universities of Western countries compared to the Republic of Croatia or wider, the region of Southeast Europe. The difference lies in the lower possibility of migration of scientists and staff from one institution to another, which means that members of such organizations are more attached to the institution they belong to and its reputation than to their title or profession (Tipurić et al., 2018). This specificity is a strong element that distinguishes the context in which the empirical part of this paper was conducted compared to existing research conducted in the context of university rankings at international, often private, most prestigious universities operating in a highly competitive environment of developed countries. Given this specificity of the research context, the primary contribution of the dissertation to sensemaking theory lies in creating a conceptual "Model of Response to Organizational Identity Threats in Circumstances of Limited Mobility", according to which a member facing external identity threats goes through four phases, assessing the threat, accepting the reality of the threat, pointing out the need for organizational change all the way to taking personal responsibility for change.

The model derived from this dissertation confirms and supplements the current theoretical knowledge on the university ranking theory, the theory of university management, and the organizational identity theory. Specifically, it contributes to (1) a more complete and clearer picture of the processes taking place on the side of organization members in which they determine whether a particular event is a threat that will lead them to question the organizational identity. Furthermore, this thesis contributes to (2) understanding one of the roles of emotions in the sensemaking process on a concrete example, which is the decisive factor according to which an individual enters the sensemaking process as such. This dissertation further contributes to (3) understanding the role of responsibility, which is the natural response of members of an organization in the context of limited migration opportunities. In this dissertation, and in the context of university ranking theory, an additional (4) understanding of the affirmation of organizational identity is gained by comparing with isolated components of other universities or highlighting other rankings, while making sense of the poorer ranking results.

In the context of sensegiving micro-practices, analyzing the 106 data sources in this dissertation, the existing sensegiving micro-practices of Croatian universities can be described with four main characteristics. (1) Success in university rankings is very rarely part of the strategic documentation of universities and constituents. (2) The most comprehensive source of information on university rankings are university newspapers. (3) Other communication channels are university's websites and press releases. (4) While reporting about university rankings, the media mainly focuses on the ranking itself, the categories as part of the methodology and the best ranked universities. In the case of more extensive reports, the media transmits press releases prepared by universities or third-party statements. Conducted research has therefore shown very scarce micro-practices and thus a space for improvement addressed in practical recommendations. In the practical implications of the paper, guidelines for improving sensegiving micro-practice addressing internal communications of the university aimed at improving the process, communication of change, the need for education, and the sustainability of change.

This dissertation also sheds light on the importance of university leadership. The university leadership plays a key role in the management of their organization, although they are often unaware of their influence (Gioia & Chittipeddi, 1999), which is confirmed in the empirical part of this dissertation. According to Gioia and Chittipeddi (1991:445) speeches, appeals,



meetings with members of the organization, and selection of members of the organization in the context of promotion are just some of the activities that make a strong symbol of the leadership. Those symbols serve as strong enablers to inform, guide, and motivate university members. Relevant sensegiving activities can therefore enhance the creation of common goals by members of the organization (Mantere et al., 2012), and encourage a positive attitude towards change (Stensaker et al., 2008). The leadership of any type of institution, including universities, should, first of all understand the sensemaking needs of its people and offer answers to the questions about why certain changes occur, and give convincing relevant arguments (Kim et al., 2011), but in the literature it is still not fully clarified how they should do this, which makes an interesting space for additional empirical research and where the additional contribution of this dissertation is seen.

Kezar and Eckel (2002) describe the interdependence of key strategies and operational mechanisms whose synergy contributes to the sensegiving process in a higher education context. In their research conducted on 28 campuses, Eckel and Kezar (2003) show that change in the management of higher education institutions can only be implemented by going through a sensegiving and sensemaking process. In this context, the contribution of this dissertation is significant, which also looks at the sensemaking process triggered by an organizational identity threat, as well as sensegiving micro-practice, which result in a holistic approach while proposing practical recommendations.

This dissertation also contributes to emphasizing the importance of the growing role of the media in the context of organizational life. Especially in today's world, the role of the media is more than a reflection of reputation - it is already an active role of jointly creating an image of the organization seen by society and the general public (Bednar, 2012), especially in the context of important participants of social development such as universities.

Although a specific case of university rankings is studied in this paper in the context of threats to organizational identity, the proposed Model is applicable in the context of various external threats to organizational identity in organizations characterized by low mobility, such as unique narrowly focused organizations or specific public institutions. The space for future research is also seen in the application of the Model in such comparable organizations.

## **KEYWORDS**

Sensemaking, sensegiving, sensegiving micro-practices, university rankings, internal communications, organizational identity

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	2
1.2. Metodologija rada .....	3
1.3. Struktura rada.....	4
<b>2. TEORIJSKI KONCEPTI DAVANJA I STVARANJA SMISLA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Definiranje koncepta stvaranja smisla.....	6
2.2. Sensemaking teorija Brende Dervin.....	10
2.2.1. Metaforički sensemaking pristup .....	10
2.2.2. Sensemaking metodološka načela.....	15
2.2.3. Temeljne pretpostavke.....	21
2.2.4. Meta-teorijski sensemaking u praksi.....	23
2.3. Sensegiving teorija .....	24
2.3.1. Davanje smisla u organizacijskom (su)životu .....	25
2.3.2. Sensemaking i sensegiving kao dvije strane iste kovanice.....	25
2.3.3. Sensegiving proces .....	26
2.3.4. Važnost sensegiving mikropraksi .....	28
2.4. Promjena kao pokretač kognitivnih procesa .....	28
<b>3. TEORIJA O RANGIRANJU SVEUČILIŠTA.....</b>	<b>30</b>
3.1. Rangiranja kao fenomeni statusnog pozicioniranja današnjice .....	30
3.2. Snaga utjecaja rezultata rangiranja.....	31

3.3.	Obilježja suvremenog upravljanja visokoobrazovnim institucijama .....	32
3.4.	Rangiranja visokoobrazovnih institucija .....	33
3.5.	Teorija o rangiranju sveučilišta prema Martins .....	35
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>38</b>
4.1.	Istraživački kontekst.....	38
4.1.1.	Sveučilišta Republike Hrvatske na međunarodnim rang listama .....	39
4.1.2.	„Times Higher Education University Rankings“ lista .....	40
4.1.3.	Metodologija liste i njezina evolucija .....	40
4.1.4.	Specifičnosti i kritike odabrane liste .....	44
4.1.5.	Rezultati sveučilišta Republike Hrvatske .....	45
4.1.6.	Vremenska crta provođenja istraživanja.....	48
4.2.	Priprema uzorka za istraživanje .....	48
4.3.	Faze provođenja istraživanja.....	55
4.4.	Tehnike i dinamika prikupljanja podataka .....	56
4.4.1.	Analiza sadržaja .....	56
4.4.2.	Intervju.....	59
4.5.	Ispitanici .....	71
4.6.	Analiza podataka .....	72
<b>5.</b>	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>74</b>
5.1.	Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti.....	74
5.2.	Sensemaking proces uslijed rangiranja hrvatskih sveučilišta .....	76

5.2.1.	Prvi susret sa informacijama o rangiranju .....	76
5.2.2.	Propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja .....	79
5.2.3.	Propitkivanje relevantnosti akademskih rangiranja .....	80
5.2.4.	Emocionalna reakcija uzrokovana promjenom na rang listi.....	82
5.2.5.	Oslanjanje na pojedince kao pokretače promjene.....	83
5.2.6.	Prepoznavanje prijetnje ugledu.....	85
5.2.7.	Prostor za poboljšanje internih procesa.....	86
5.2.8.	Potrebe za jasnijom komunikacijom .....	88
5.2.9.	Edukacija kao važan element napretka.....	89
5.2.10.	Održivost plasmana .....	90
5.3.	Struktura kvalitativnih podataka .....	91
5.4.	Sensegiving mikroprakse o rangiranjima hrvatskih sveučilišta.....	122
5.5.	Preporuke za unaprjeđenje internih komunikacija i sensegiving mikropraksi .....	146
<b>6.</b>	<b>RASPRAVA.....</b>	<b>150</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>158</b>
	<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>178</b>
	<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>178</b>
	<b>POPIS GRAFOVA .....</b>	<b>179</b>
	<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>180</b>

## 1. UVOD

Tijekom životnog putovanja ljudi se suočavaju sa bezbroj situacija, u brojnim okruženjima, u različitim vremenima i na mnogobrojnim prostorima. Može se reći da se život sastoji od kretanja kroz vrijeme i prostor, dok su koraci specifične situacije na tom putu. Pri tome se ne izdvaja poslovno od društvenog okruženja jer se put u kognitivnom kontekstu ne razlikuje. Ljudska priroda diktira potrebu za stvaranjem smisla svijetu kroz koji se čovjek kreće. Potreba za stvaranjem smisla prvenstveno nastaje kada se na svom putovanju čovjek susretne sa nepredvidivim, nepoznatim, neplaniranim ili čak neželjenim. Drugim riječima, čovjek nailazi na prepreku na svome putu koju želi prijeći i nastaviti svojim putem. Na takvim fundamentalnim potrebama čovjeka kao racionalnog bića od 70-ih godina prošloga stoljeća počela se razvijati *sensemaking* teorija koja u svojoj suštini opisuje proces traženja smisla stvarnosti koja čovjeka okružuje.

Brojni su teoretičari zaslužni za formiranje temelja teorije koju danas poznajemo, a uz začetnicu iz područja informacijskih znanosti, Brendu Dervin, ističu se i druga imena zaslužna za doprinose teoriji u specifičnim područjima. Dervin svoju teoriju utemeljuje na spoznaji da ljude nije moguće smjestiti u fiksne okvire, već oni svojim iskustvom, znanjem, tumačenjem i interpretacijom stvarnosti stvaraju svijet oko sebe (1998). Primjene *sensemaking* teorije ovisno o području nešto se razlikuju. Iako se može zaključiti da suštinski svi *sensemaking* znanstvenici polaze od jednakih temelja, ipak se ne može govoriti o jednoj univerzalnoj definiciji (Maitlis i Christianson, 2014). Međutim, u svojoj srži se *sensemaking* naslanja na opis Dervin (1998:39) u kojem govori o procesu u kojem ljudi pokušavaju razumjeti izazove ili događaje čime premošćuju jazove stvarnosti.

Danas *sensemaking* teorija doživljava svoj veliki povratak ne samo u znanstvenom kontekstu kao teorija, već i u empirijskoj primjeni kao metodološki okvir. Razlog tomu leži u dinamičnosti i turbulentnosti svijeta koji nas okružuje te u rastu potrebe za pronalaženjem načina i metoda kako naći smisao u tom kaosu, kako razumjeti promjene, kako interpretirati svoje mjesto u tom okruženju. Prije svega porast za *sensemaking* teorijom danas proizlazi iz želje da se razumiju pripadnici skupina bilo koje prirode kako bi ih se shodno tomu moglo motivirati u vremenima neprestanih promjena.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Empirijski dio rada dizajniran je kao kvalitativan. Nekoliko je razloga zašto je odabran ovakav pristup istraživanju. Ponajprije, kvalitativnim pristupom se stječe bolji uvid u perspektivu ispitanika, što je prije svega važno kako se ne bi kretalo od pretpostavki kakvi su ispitanici, već da se istraži kakvi oni zaista jesu dubinski. Kvalitativni pristupi pogodni su za ispitivanje aspekata koji se ne mogu kvantificirati i osjetljiviji su na dinamiku organizacijskog konteksta te omogućuju ispitivanje otvorenoga tipa (Edmondson i McManus, 2007) što je važno kako bi se istražilo kako ispitanici razumiju promjenu, kako se osjećaju, koje su njihove potrebe te motivi. Istraživanjem se ne žele testirati ranije definirane pretpostavke ili modeli, već je cilj istraživanjem prikupiti informacije kako bi se posljedično tome definirali modeli.

Ispitano je 42 ispitanika koji su pripadnici znanstveno-nastavnog osoblja zagrebačkoga i splitskoga sveučilišta. Prije svega je ispitano njihovo razumijevanje rangiranja sveučilišta i postignutih rezultata, točnije obrata u rezultatima kojima su svi oni svjedočili. Provedeno je istraživanje i na zaposlenicima, kao i voditeljima visokoobrazovnih institucija.

- Cilj disertacije je:
  - (1) istražiti utjecaj rezultata međunarodnih rangiranja na stvaranje smisla od strane znanstveno-nastavnog osoblja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj te s druge strane
  - (2) analizirati *sensegiving* mikroprakse od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj
- Kvalitativni dio istraživanja (analiza sadržaja i intervju) vođen je dvama istraživačkim pitanjima:
  - (IP1) - Kako vodstvo sveučilišta u Republici Hrvatskoj vidi svoju ulogu u kontekstu davanja smisla rezultatima koje sveučilišta ostvaruju na međunarodnim rang listama?
  - (IP2) - Koje *sensegiving* mikroprakse se provode od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj?

## 1.2. Metodologija rada

Teorijski koncepti davanja i stvaranja smisla tvore analitički okvir disertacije, a istraživanje se temelji na slučaju gore spomenutih najvećih hrvatskih javnih sveučilišta, Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu. Istraživanje je provedeno u skladu s dominantno kvalitativnom tradicijom ispitivanja stvaranja i davanja smisla, uz dvije tehnike prikupljanja podataka:

1. analiza sadržaja
2. intervju

Analiza sadržaja provedena je kako bi se istražile sve postojeće *sensegiving* mikroprakse na sveučilištima, a obuhvaćeno je prikupljanje i obrada podataka za razdoblje 2017.-2020. dostupnih iz sljedećih izvora: programi i strategije sveučilišta i fakulteta sastavnica u digitalnom i/ili tiskanom obliku, komunikacija, izjave i ostali članci dostupni na internetskim stranicama sveučilišta i fakulteta na temu rangiranja, izjave i ostali članci na temu rangiranja i plasmana hrvatskih sveučilišta na internetskim portalima (najčitanijih 10 portala prema Reuters godišnjem Izvještaju o digitalnim medijima za 2018. godinu: *index.hr*, *24sata.hr*, *jutarnji.hr*, *net.hr*, *tportal.hr*, *dnevnik.hr*, *vecernji.hr*, *rtl.hr*, *telegram.hr*, *slobodnadalmacija.hr*) te dostupne interne publikacije na sveučilištima.

Intervju je polu-strukturiranog tipa i proveden na 42 ispitanika, kako bi se prije svega istražilo kako vodstvo sveučilišta u Republici Hrvatskoj vidi svoju ulogu u kontekstu davanja smisla rezultatima koje sveučilišta ostvaruju na međunarodnim rang listama, pri čemu vodstvo čine dekani i prodekani. Osim toga će se ispitati koje *sensegiving* mikroprakse se provode od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj i kakva je percepcija istih od strane znanstveno-nastavnog osoblja, pri čemu su ispitanici prije svega sveučilišni profesori, docenti, asistenti te stručni suradnici.

Što se tiče ranijih istraživanja u ovom području, prema Elsbach i Kramer (1996) rangiranje sveučilišta se pokazalo kao snažan podražaj ili prijetnja koja posljedično potiče *sensemaking* dovodeći u pitanje percipirani identitet i stavove pripadnika o statusu sveučilišta. Tim istraživanjem provedenim u osam izvrsno rangiranih poslovnih škola u Velikoj Britaniji pokazano je da su ispitanici (1) jasno doveli u pitanje ključne attribute koji definiraju identitet



institucije kojoj pripadaju te (2) izazvali svoje stavove o institucijama u usporedbi sa drugima. Istovremeno je pokazano davanje smisla vlastitoj organizaciji ne na temelju rezultata rangiranja, već usporedbom na drugim razinama ili osjećajem pripadnosti relevantnim kategorijama. Pored toga, istraživanje je pokazalo da su ispitanici gore spomenutom kategorizacijom željeli postići dva cilja: (1) istaknuti pozitivne vrijednosti visokoobrazovne institucije za koje misle da rangiranje nije obuhvatilo te (2) stvoriti smisao o tome zašto je njihova visokoobrazovna institucija postigla rezultat koji jest (1996:456).

Ograničenje istraživanju vidi se u retrospektivnom pristupu, čime postoji mogućnost da su ispitanici razvili određene predrasude s obzirom na vremenski odmak, no brojna su istraživanja koja pokazuju visoku razinu vjerodostojnosti i dosljednosti unatoč tomu što je istraživanje, ponajviše intervju, održan retrospektivno u odnosu na događaj, temu razgovora (Gutek, 1978; Hollingworth i Miller, 1996; Morse, 2011). Istovremeno, Dervin (2008) naglašava da je u srži intervjua interpretacija ispitivača koji promatra emocije, način na koji je nešto rečeno, što ispitanik želi i sanja ili čak što bi želio da se dogodilo neovisno o tome kada je do toga događaja došlo, upravo zbog načina na koji je dizajniran intervju ili razgovora koji uključuje pripremu ne samo ispitivača, već i pripremu ispitanika. Prema Dervin (1999:732) nije potrebno birati između metodologija temeljenih na stvarnosti u određenom trenutku ili interpretacije, već *sensemaking* dopušta stvaranje činjenica od stanja za koja se pretpostavlja da su stvarna (eng. „*factizing*“) odvrćanjem fokusa od pretpostavki da postoji samo jedan način stvaranja znanja, već uvažava sve vrste ljudske verbalizacije i uključuje ih pod određenim uvjetima i metodološkim načelima u istraživanje (Dervin, 1999:732).

### **1.3. Struktura rada**

Doktorska disertacija „Utjecaj međunarodnih rangiranja na sveučilišta u Republici Hrvatskoj promatrano kroz teorijske koncepte davanja i stvaranja smisla“ podijeljena je na sedam cjelina od kojih su neke razrađene na tri razine. Prvi dio je uvod u sam rad, a ukratko opisuje predmet, ciljeve i istraživačka pitanja rada te navodi izvore i metode prikupljanja podataka. Drugi dio prikazuje koncepte davanja i stvaranja smisla na kojima se temelje teorijski okviri ove disertacije te iznosi povijesni pregled, teoriju, modele i primjene. Treći dio disertacije opisuje teoriju o rangiranju sveučilišta. U četvrtom dijelu disertacije osvrt je na kontekst istraživanja ove disertacije te se prikazuju i detalje odabrane međunarodne rang liste

sveučilišta „*Times Higher Education University Rankings*“, metodologija istraživačkoga rada te se daje pregled svih faza, koraka i pripadajućih aktivnosti kako bi se prezentirala metodološka načela, principi, tehnike prikupljanja podataka, uzorak i sve druge sastavnice provedenog istraživanja. Peto poglavlje u cijelosti je posvećeno prezentaciji rezultata istraživanja. Prikazan je „Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“ te se opisuju utjecaj rezultata međunarodnih rangiranja na stvaranje smisla od strane znanstveno-nastavnog osoblja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj te s druge strane koje su *sensegiving* mikroprakse prakticirane od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Na temelju stečenih saznanja iznose se preporuke za unaprjeđenje internih komunikacija unutar sveučilišta te prezentiraju preporuke za unaprjeđenje *sensegiving* mikropraksi. Posljednja dva dijela disertacije su rasprava i sveobuhvatni zaključak i osvrt na iznesenu problematiku i temu rada.

## 2. TEORIJSKI KONCEPTI DAVANJA I STVARANJA SMISLA

U svom najširem kontekstu *sensemaking* je kognitivni proces u kojem ljudi daju značenje stvarnosti koja ih okružuje. *Sensemaking* isključivo nastaje uslijed nastojanja individue ili grupe da shvati smisao određene promjene, disbalansa u ranije poznatoj stvarnosti ili nekog drugog podražaja koji stvara jaz u kognitivnom procesu. *Sensegiving* s druge strane uključuje nastojanja pojedinca nadređenoga individui (ili grupi) ili u danom okruženju postavljenog iznad individue (ili grupe) u razumijevanju razloga i svrhe određene promjene, vlastitu interpretaciju iste temeljenu na iskustvu te komunikaciju smisla, ali i vizije i plana sa ciljem utjecanja na individue kako bi bila što veća vjerojatnost uspjeha. Različite znanstvene grane doprinose saznanjima o ovim teorijskim konceptima, stoga u ovom dijelu disertacije slijedi pregled teorije dvaju koncepata s naglaskom na područje informacijskih znanosti.

### 2.1. Definiranje koncepta stvaranja smisla

U ljudskoj je prirodi od pamtivijeka prisutna potreba za razumijevanjem vlastite okoline i svijeta oko sebe. Brojne su discipline iz različitih kutova, sa brojnih stajališta te u različitim uvjetima proučavale *sensemaking* proces od davnina, međutim kada je riječ o znanstvenom pristupu proučavanja tog naizgled intuitivnog procesa, tada se kao najrelevantnija istraživanja smatraju upravo ona iz 70-ih godina prošloga stoljeća. Prva istraživanja u kojima se *sensemaking* smjestio u kontekst ljudi, odnosno spustio na razinu individue, provodi Dervin te će fokus na njezin rad biti zasebno izdvojen u ovoj disertaciji. Sa svojim uporištem i izvorom u informacijskim znanostima *sensemaking* postaje zanimljiv i znanstvenicima drugih područja. *Sensemaking* teorija se stoga proteže od informacijskih i komunikacijskih znanosti, informatičkih sustava, preko društvene psihologije, kognitivne psihologije, donošenja odluka, strategije pa sve do organizacijskih znanosti kroz koje doživljava najširu primjenu i postaje prepoznata i zanimljiva većem broju istraživača i znanstvenika.

Osim informacijskih znanosti potrebno je navesti i ostale nositelje i svih pet znanstvenih područja prema Dervin i Naumer (2009) koji su doprinijeli razvoju *sensemaking* teorije kakvu poznajemo danas:

1. 1972. područje informacijskih znanosti predvođeno jednim od najutjecajnijih imena informacijskih znanosti, Dervin, čija saznanja pružaju temelj ovoj disertaciji;
2. 1993. područje komunikacije čovjeka i računala istraživača Russel, Stefik, Pirolli i Card iz kompanije iz silikonske doline, PARC;
3. 1995. organizacijske znanosti čiji nositelj je Weick;
4. 2005. područje pripovijedanja (eng. „*storytelling*“) u organizacijama nositelja Snowden;
5. 2006. područje kognitivnog sistemskog inženjeringa čiji nositelj je Klein.

U suštini *sensemaking* čini koherentan set koncepata i metoda koje se primjenjuju sa ciljem razumijevanja kako ljudi stvaraju smisao svijetu oko sebe (Dervin, 1983b:3), stoga nerijetko brojni istraživači ne iznose jedinstvene definicije čime doprinose velikom broju perspektiva. *Sensemaking* može se sagledati iz više perspektiva, kao objašnjavanje iznenađenja (Louis, 1980), strukturiranje nepoznatoga (Waterman, 1990) ili kao interakcija između potrage za informacijama, pridavanja značenja i povezujućih odgovora (Thomas i sur., 1993). Weick (1995) pridaje izuzetno veliki značaj jasnom razgraničenju stvaranju smisla od interpretacije, pri čemu stvaranje smisla opsuje kao način na koji individue interpretiraju svijet oko sebe uz višu razinu angažiranosti pojedinca (1995:13-14).

Thomas i sur. (1993) opisuju *sensemaking* kao međusobno povezane i međuovisne interakcije aktivnosti potrage za informacijama, davanje smisla, pripisivanje svrhe i značenja te djelovanje na temelju informacija u kontekstu informacijskih sustava. Dvije godine nakon toga Weick (1995) proširuje definiciju smjestivši *sensemaking* u organizacijski kontekst što doprinosi popularnosti ovog koncepta, no u svojoj srži to je potraga za vjerodostojnosti, odnosno iterativan proces obrade informacija. Klein i sur. (2006) *sensemaking* prikazuju kao niz aktivnih dvosmjernih procesa u kojima se podaci stavljaju u okvire te se okviri postavljaju oko podataka. Okvir pri tome čini kognitivni model, dok su kontekst kako pojedinci, tako i organizacije, pokretač procesa trenuci nepotpunog shvaćanja događanja oko njih. Drugim riječima, kada pojedinac ili organizacija ne vide smisao na jasan način, tako se razmatra revidiranje njima poznatih podataka ili prilagodba postojećeg okvira. Model koji se naslanja na ovaj pristup je meta-kognitivni model prepoznavanja (Cohen i sur., 1996) prema kojem pojedinci prolaze kroz kognitivni proces izgradnje, potvrđivanja i mijenjanja radnih modela kao odgovor na situacije koje ne mogu prepoznati.

U trenutku kada se članovi određene grupe suoče sa nesigurnošću ili neizvjesnošću nastoje razjasniti što se događa izdvajanjem događanja i interpretacijom istih (Weick, 1995; Brown, 2000; Maitlis, 2005; Weick i sur., 2005). Weick prvi svojim radom doprinosi organizacijama u trenucima kada je organizacija suočena sa nesigurnošću. *Sensemaking* stoga izazivaju isključivo podražaji – situacije ili događanja – čije značenje je nejasno ili dvosmisleno, a njihov ishod nepredvidiv te ometaju postojeću rutinu, razumijevanje i stvaraju dovoljno velik i značajan sraz između stvarnosti i očekivanja (Meyer, 1982; Maitlis i Christianson, 2014). Na razini organizacija takvi podražaji najčešće se svrstavaju u jednu od tri skupine, (1) krize i ekološke promjene (Turner, 1976; Meyer, 1982; Daft i Weick, 1984; Weick, 1988; Milliken, 1990; Weick, 1993; Pearson i Clair, 1998; Christianson i sur., 2009), (2) prijetnje identitetu (Janoff-Bulman, 1992; Neimeyer i sur., 2002; Maitlis, 2009) ili (3) potaknute namjerne promjene (Balogun i Johnson, 2004; Mantere i sur., 2012).

*Sensemaking* konceptualno sadrži sedam ključnih aspekata (Weick, 1995):

1. identitet kao temelj;
2. retrospektiva;
3. reakcija;
4. društvena aktivnost;
5. trajanje;
6. izdvajanje podražaja te
7. vjerodostojnost iznad točnosti.

Identitet se nalazi u srži *sensemaking* teorije jer ljudi reagiraju na podražaje shodno svom identitetu, onome što jesu ili smatraju da žele biti (Pratt, 2000; Currie i Brown, 2003; Weick i sur., 2005). Prema Weick (1995:23) shodno identitetu pojedinci i kolektiv postavljaju sebi pitanje koji je utjecaj promjene na ono što će oni u budućnosti posljedično tome biti. Prema Dunford i Jones (2000) retrospektiva pruža mogućnost pojedincu stvoriti smisao jer utječe na to što uopće primjećuje. Prema Weick (1995:26) *sensemaking* stoga mora biti retrospektivan jer pojedinci mogu dati smisao samo nečemu o čemu imaju prošla iskustva. Weick (1995) tvrdi da se smisao stvara korištenjem povijesnih podataka te da stvaranje strategije više leži na nedavnoj prošlosti, no što se temelji na predviđanjima. Pojedinci reagiraju kroz dijaloge i narative (Bruner, 1991; Watson, 1998; Currie i Brown, 2003) istovremeno imajući prostora za razmišljanje, prisjećanje na ranija iskustva i razumijevanje, a sve u svrhu smanjenja

kompleksnosti okoline. *Sensemaking* je prije svega društvena aktivnost jer se priče i objašnjenja kroz narativ čuvaju i dijele (Isabella, 1990; Maitlis, 2005). Weick (1995) tvrdi da se smisao stvara tek u razgovoru i interakciji sa drugima, podižući ga nekoliko razina iznad osobnih stavova jer neprestano podliježe raspravama. Drugim riječima, neke stavke postaju općeprihvaćene, dok druge zamjenjuju i kulturološki prihvaćena značenja i zamjenjuju generalne osobne stavove (Popper, 1972). *Sensemaking* je i trajan proces jer nije riječ o procesu koji ima svoj početak i kraj, već o procesu koji kontinuirano traje i u kojem pojedinci promatraju svoje okruženje, uspoređuju sa iskustvom, prilagođavaju se. Prema Weick (1993) ključ *sensemaking* koncepta leži na viđenju stvarnosti kao trajnog dostignuća ostvarenog kao posljedica truda da se stvori red i dodijeli smisao svim pojavama. Pojedinci izdvajaju podražaje iz svoje okoline koji unose nemir u red i rutinu. Izdvajanjem podražaja zapravo odlučuju čemu pridaju važnost, što im je relevantno, na što žele utjecati, što razumjeti, a što ne (Brown i sur., 2007). Prema Weick (1993) podražaji su iznimno važni jer predstavljaju prostor kojemu se mogu dati ideje i smisao kako bi ljudi razumjeli širi kontekst promjene. Brojni znanstvenici i istraživači suvremene *sensemaking* teorije tvrde da u današnjem svijetu u kojem informacije iznimno brzo kolaju, identiteti se pomiču, a vlada vlastita interpretacija pojedinci prije svega teže za vjerodostojnošću (Currie i Brown, 2003; Brown, 2005).

*Sensemaking* je proces kontinuiranog redefiniranja priče koja stoji iza promijenjene odnosno novonastale situacije (Weick, 1995; Weick i sur., 2005). Iznimno je to važan element kako bi se postiglo koherentno shvaćanje stvarnosti organizacije koja podupire kolektivne akcije u situacijama dinamičnog konteksta i u turbulentnim vremenima (Maitlis, 2005; Sandberg i Tsoukas, 2015). Upravo ovo posljednje ističe važnost akcije koja slijedi. Naime, Sandberg i Tsoukas (2015) ističu vrlo važnu komponentu koja je nedostajala u primjeni *sensemaking* teorije u istraživanjima i organizacijskoj primjeni, a to su makro i mikroprakse. *Sensemaking* proces je aktivna međuovisnost konverzacija sa akcijama i interpretacijama (Balogun i Johnson, 2005; Lawrence, 2015).

Sve do sada navedeno ističe različite pristupe objašnjavanju *sensemaking* teorije, no suštinski riječ je o jednakom razumijevanju iste, no gledano sa različitih stajališta. Tako Maitlis i Christianson (2014) te Golob (2018) navode četiri zajednička obilježja. *Sensemaking* označava proces koji je dinamičan i kreće se, mijenja. Zatim, *sensemaking* javlja se tek uslijed pojave disbalansa, neuravnoteženosti, nečega neobičnog ili neplaniranog. *Sensemaking* nadilazi pojedinca ka grupi, društvu, okolini jer niti jedan pojedinac ne može biti izoliran, a u

trenucima spoznaje svoje osjećaje dijeli posredno ili neposredno sa drugima tako tvoreći subjektivni svijet. Na koncu, pojedinci aktivno konstruiraju svijet oko sebe.

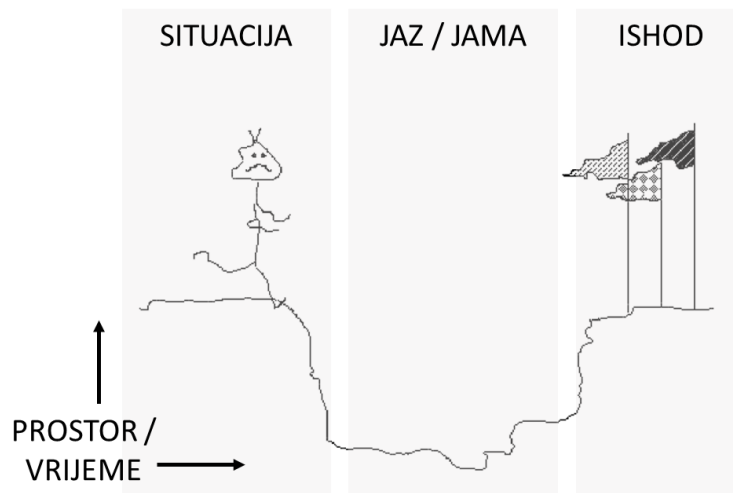
## 2.2. Sensemaking teorija Brende Dervin

Prva istraživanja u kojima se *sensemaking* proučavao u kontekstu ljudi, odnosno na individualnoj razini, provodi Dervin, znanstvenica i profesorica iz područja informacijskih znanosti. Dervin zauzima kritički stav prema dotadašnjim razmišljanjima o informacijama kao nečemu što je statično, pripada pojedincu, stoji u vremenu i prostoru. Dervin (1998) tvrdi da je znanje aktivnost (eng. „*verb*“) koja se kreće iz povijesti prema horizontu i povezuje pojedinca sa kulturom, društvom, organizacijom. Prema Dervin (1976) ljudi nisu samo pasivni primatelji informacija, već dobivene informacije najprije organiziraju, uspoređuju sa ranije poznatima i svojim iskustvom na taj način pokušavajući dati smisao svijetu oko sebe. Prema Dervin (1983a) pojedinci igraju ključnu ulogu jer nepoznate i neočekivane situacije konstantno propitkuju, aktivno traže smisao svoje stvarnosti te je u ljudskoj prirodi da u trenucima nestanka smisla taj jaz žele premostiti i razumjeti. Upravo na tom kontinuiranom procesu premošćivanja jaza temeljena je *sensemaking* metodologija prema Dervin (1983a) te je brojnim znanstvenicima i istraživačima postala temelj za daljnja istraživanja i primjenu u različitim područjima, čineći ju interdisciplinarnom. Teorijski koncepti koje postavlja Dervin leže na univerzalnoj želji da se ljudske interakcije promatraju, mjere i testiraju, a sve sa ciljem njihova unaprjeđenja neovisno o konkretnom području primjene.

### 2.2.1. Metaforički *sensemaking* pristup

Prema Dervin (1992:61) *sensemaking* je skupina meta-teorijskih pretpostavki o prirodi informacija, načinu na koji ljudi koriste informacije te prirodi ljudske komunikacije te se kao koncept može primijeniti u bilo kojem području istraživanja ljudske komunikacije. Dervin se primarno usredotočuje na razvoj i izlaganje filozofskih temelja, stajališta i usmjerenja za metodologiju. Međutim, kako bi koncept pojasnila Dervin opisuje *sensemaking* kroz metaforu u kojoj se pojedinac kreće planiranim putem te nailazi na nezaobilaznu jamu te postaje svjestan činjenice da ga ta jama sprječava nastaviti svojim željenim putem. Jama predstavlja kognitivnu prazninu koju iskusi pojedinac u svom nastojanju stvaranja smisla okolini. Ljudi žive u svijetu kojeg karakteriziraju prepreke, a u *sensemaking* teoriji riječ je o jazu u vremenu

i prostoru (Dervin, 1998:36). Slika 1 koja slijedi u nastavku prikazuje izvornu shemu Brende Dervin koja je spomenutom metaforom objasnila *sensemaking*.

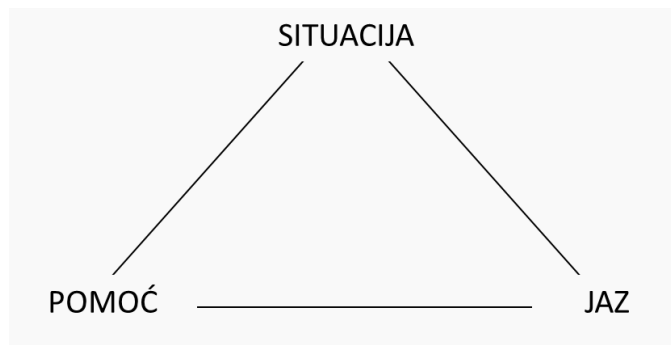


**Slika 1:** Metaforički pristup suočavanju sa jazom

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1999). On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing and Management*, 35, 727-750.

Dervin situaciju definira kao „epistemološki kontekst vremena i prostora kojega pojedinac na sebi značajan način odvaja od drugih konteksta“, drugim riječima, to je kontekst u kojem pojedinac stvara značenje (Dervin, 1983a:9). Prema Dervin (1998) situaciju obilježavaju povijest, iskustvo te prošli i sadašnji horizonti. U tom smislu su informacije „proizvod ljudske observacije u psihološkom i fizičkom vremenu i prostoru, a u skladu sa različitim situacijama i iskustvima“ (Foreman-Wernet, 2003:6). Jaz je nejasan aspekt situacije na koji pojedinac nailazi, a smatra da isti treba razjasniti kako bi nastavio u poželjnom i planiranom smjeru. Jaz stoga predstavljaju određene nejasnoće, nedoumice, nesigurnosti, dvosmislenosti ili strah od nepoznatoga. Na koncu, pomoć se smatra zapravo ishodom procesa *sensemaking* čiji je cilj adresiranje jaza. Prema Dervin (1998:39) jaz je prostor u kojem će se naći aktivnost *sensemaking* metodologije, kroz komunikaciju, stvaranje, potragu, korištenje i odbacivanje informacija i znanja. Ishod može biti odgovor, pomoć, funkcija, posljedica ili utjecaj. Prema Dervin se spomenuti put shodno svemu rečenome stoga dijeli na korake koji predstavljaju osnovu za *sensemaking* istraživanja te temeljni model *sensemaking* teorije čini trokut između situacije, jaza i pomoći kako je prikazano na slici 2 (1983a:7).

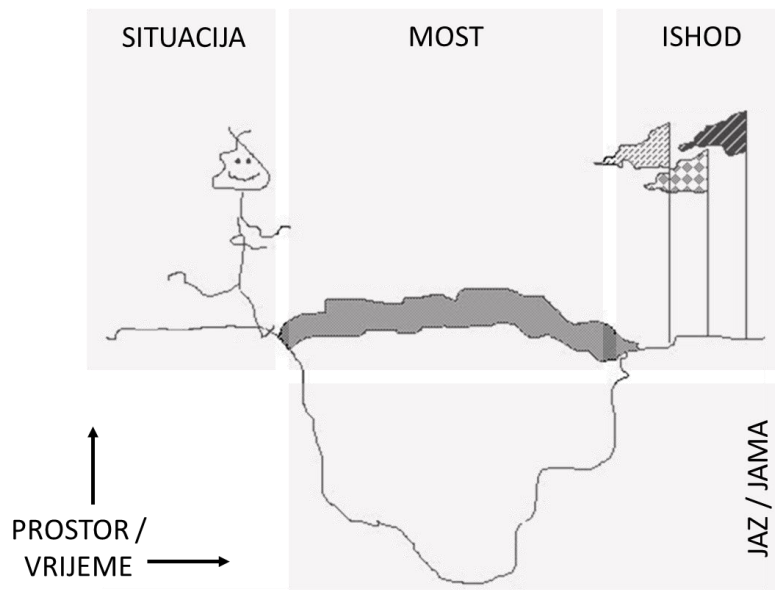




**Slika 2:** Sensemaking trokut

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative quantitative methodology. U Glazier, J. D., Powell, R. R. (Eds.) Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 61-84.

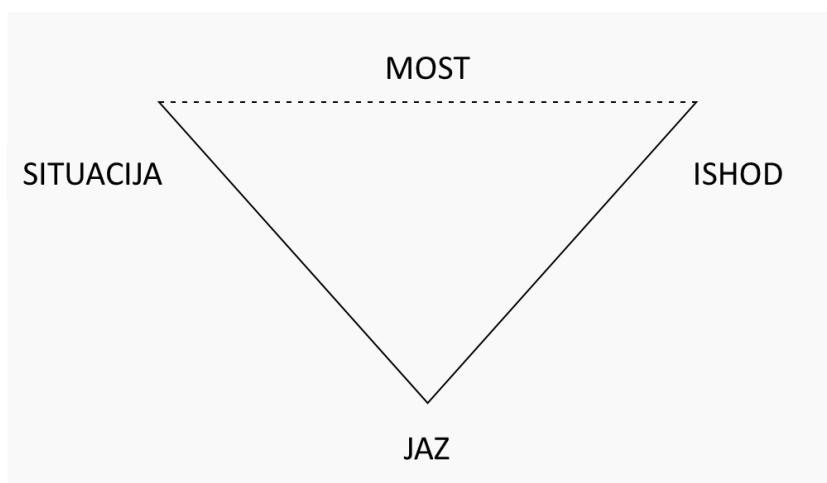
Kasnije se uvodi četvrta komponenta u do tada poznati *sensemaking* model, most, koji predstavlja stvoreni smisao koji pojedincu omogućuje adresiranje jaza i prijelaz u pomoć odnosno ishod. Most nastaje kao posljedica činjenice da osobi ne ostaje ništa drugo no izgraditi ga kako bi preko jame prešao i tako nastavio svoj put, a svoj put nastavlja sve do idućeg izazova ili nove jame (Dervin, 1992:68). Most gradi koristeći svoje iskustvo iz prošlosti, znanje, oslanjajući se na svoj identitet i sve informacije koje može dobiti iz okoline u danoj situaciji, a sve u zadanom vremenu i prostoru. Most prema Dervin (1992) stoga obilježavaju ideje, misli, stavovi i uvjerenja, osjećaji i intuicija, ali i sjećanja, priče i narativi te se metaforički prikaz istoga vidi na slici 3 koja slijedi.



**Slika 3:** Metaforički pristup premošćivanja jaza

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1999). On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing and Management*, 35, 727-750.

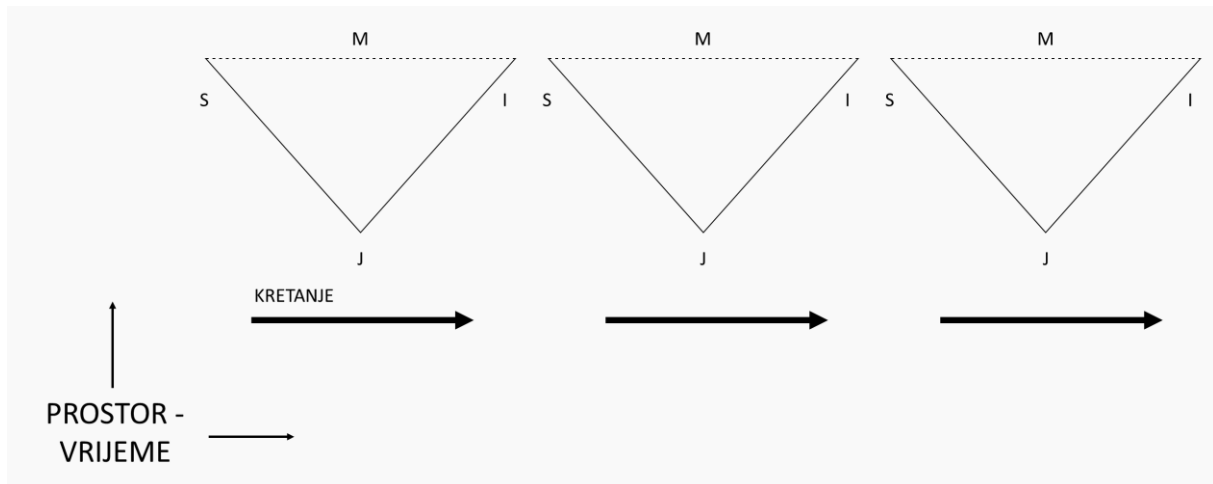
Prema svemu ranije navedenome u *sensemaking* trokut uvodi se i četvrta komponenta kako je prikazano na slici 4, a to je most koji povezuje situaciju i ishod. *Sensemaking* u suštini obuhvaća tri procesa: (1) stvaranje svijesti o situaciji u vremenu i prostoru te uključivanje iskustva i znanja iz prošlosti, (2) interpretaciju kroz narative da bi se stvorio smisao te (3) nastavljanje uz potpuniju sliku o smislu (Weick i sur., 2005.)



#### Slika 4: Sensemaking model

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative quantitative methodology. U Glazier, J. D., Powell, R. R. (Eds.) Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 61-84.

U svojim začecima *sensemaking* teorija bila je snažna kao meta-teorija, dok se kasnije fokus prebacuje sa substance na procese, stavljanjem same promjene u srž (Dervin, 1999:732), stoga kasnije u svom znanstvenom djelovanju Dervin ističe upravo tu važnost situacijskih okvira. Drugim riječima još jedna kompleksnija razina *sensemaking* modela je već prikazani *sensemaking* proces staviti u situacijski kontekst kao što je prikazano na slici 5.



#### Slika 5: Sensemaking proces u situacijskim okvirima

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative quantitative methodology. U Glazier, J. D., Powell, R. R. (Eds.) Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 61-84.

Gore prikazani model predstavlja pogled na *sensemaking* proces u situacijskom kontekstu, odnosno način na koji se definira jaz, gradi most te stiže do ishoda, a sve unutar različitih situacijskih okvira. Drugim riječima, način na koji ljudi konzumiraju informacije može se opisati kao neprekidno kretanje odnosno premošćivanje jaza kako bi se shvatio smisao okruženja. Ljudi žele stvoriti smisao, a njihova iskustva i opažanja pri tome su potpuno individualna i razlikuju se međusobno (Dervin, 1992:62). Središnji i temeljni koncepti *sensemaking* metodologije prema Dervin (1998:39) su vrijeme, prostor, pokret, jaz, koraci, situacija, most i ishod, pri čemu je još uvijek naglasak na tome da se radi o metaforičkom

okviru, a ne o uputama koje se mogu neposredno slijediti. Međutim, ono što je u suštini *sensemaking* trebao postići jest dati smjernice kako razmišljati o ljudima, kako s njima razgovarati, kako postaviti pitanja i na taj način dizajnirati sustave ili okruženja koja će im služiti (Dervin, 1998:39).

### 2.2.2. *Sensemaking* metodološka načela

Prolazeći kroz *sensemaking* ljudi konceptualiziraju znanje i informacije koji ih okružuju (Dervin, 1998:36). Prema Dervin (1999:732) nije potrebno birati između metodologija temeljenih na stvarnosti ili interpretacije, već *sensemaking* dopušta stvaranje činjenica od stanja za koja se pretpostavlja da su stvarna (eng. „*factizing*“) odvrćanjem fokusa od pretpostavki da postoji samo jedan način stvaranja znanja, već uvažava sve vrste ljudske verbalizacije i uključuje ih pod određenim uvjetima i metodološkim načelima u istraživanje (Dervin, 1999:732). *Sensemaking* metodološki ne stavlja fokus na situaciju ili kontekst, već naglasak stavlja na kretanje kroz prostor i vrijeme pri čemu se smatra da pojedinac može biti fluidan ili rigidan u prostoru i vremenu (1999:731). Rigidnost obilježavaju čvrstoća i usidrenost u postojeće stavove, niska stopa fleksibilnosti, stabilnost ili navike, dok fluidnost čine suprotnost, promjena, inovacija, spontanost, kreativnost ili fleksibilnost. Prema Dervin (1999:731) u empirijskom smislu *sensemaking* stavlja upravo naglasak na istraživanje uvjeta i preduvjeta koji potiču fluidnost ili rigidnost te je promjena struktura malo u fluidnost, a malo u rigidnost pretpostavka *sensemaking* teorije.

Metaforička priroda *sensemaking* teorije, iako univerzalna i primjenjiva u brojnim znanstvenim disciplinama i područjima, nosi mnoge prednosti, prije svega u vidu svoje prepoznatljivosti u svakodnevnim iskustvima, primjenjivost na pojedinca, grupe ili organizacijske entitete, čak i društva u cjelini. *Sensemaking* teorija može se smjestiti u svaki kontekst (Dervin, 1992:70), stoga je upravo veliki naglasak teorije na spomenutom kontekstu, odnosno situaciji i jazu (Savolainen, 1993). *Sensemaking* je isključivo holistički i procesno orijentiran pristup koji prilikom primjene u različitim područjima može obuhvatiti studiju sve od definiranja istraživačkih pitanja do analize rezultata (Dervin, 1992:70). Pri tome Dervin ističe tri načina kako se meta-teorija može transferirati u konkretnu metodologiju (1999:737):

1. oblikovanjem istraživačkih pitanja;
2. dizajniranjem intervjua ili razgovora;
3. analiziranjem i donošenjem zaključaka.

Foreman-Wernet (2003:8) ističe da istraživačka pitanja trebaju biti oblikovana na način da ispitanik ima dovoljno prostora sam imenovati i opisati svoj svijet te definirati fenomene u pitanjima. Dervin (2011) naglašava da istraživačka pitanja trebaju biti utemeljena na radnji, odnosno glagolu (eng. *verbing*), dok će ispitanik sam pridati imenice (eng. *nouns*). Kada je riječ o dizajniranju intervjua tada se u *sensemaking* literaturi spominje nekoliko vrsta intervjua, no u suštini je važan način na koji su dizajnirani, a isti uključuje pitanja i strukturu koji omogućuju prolaženje kroz tematiku od početka prema kraju, uz vraćanje na pojedine korake, a sve kako bi se ispitanik mogao prisjetiti slijeda događaja i kojim emocijama i mislima je bio popraćen (Foreman-Wernet, 2003:8). Pri tome se najviše ističe pristup intervjuu kao vremenskoj crti mikro-trenutaka (Dervin i Frenette, 2003) koji čini niz pitanja koji ispitanika vraćaju u trenutak događaja o kojem je riječ s ciljem prisjećanja na svaki i najmanji trenutak i korak na tom putu. U fazi analiziranja i donošenja zaključaka Foreman-Wernet (2003) ističe važnost fokusiranja ispitivača na uzorak u procesu i radnjama te odmak od samih imenica. Dervin (2010) naglašava da samo pomicanje pristupa intervjuiranja sa imenica na glagole nije teorijski utemeljeno, no u suštini je nastojanje istraživača da ispitaniku pruži dovoljno prostora izraziti se. Ono što Dervin svojim istraživanjem želi, a utemeljeno je teorijski, jest intervjuiranje unutar zadane strukture, no usmjereno glagolima-radnjama koje odgovaraju na jazove, mostove i evaluaciju ishoda, a sve u vremenu i prostoru (2010).

Prema Dervin (1999:735) *sensemaking* teoriji doprinose i istraživači čija moć interpretacije i poticanje dijaloga su jednako značajni u procesu kao i promatrani pojedinci stvaratelji smisla. Dervin u tom metodološkom smislu predlaže empirijski pristup, prije svega intervju, uz uključenost ispitivača u spomenuti dijalog. Pri tome Dervin i Foreman-Wernet (2012:157) iznose set pitanja za utvrđivanje pojedinih koraka *sensemaking* procesa.

**Tablica 1:** Set sensemaking metodoloških pitanja

Korak u sensemaking procesu	Preporučena pitanja
Pitanja za ispitivanje situacije	Što se dogodilo?

	Što je stajalo na Vašem putu?
	S čime ste se morali suočiti?
	Na koji način je to bilo povezano sa prošlim događajima?
	Na koji način je to utjecalo na Vašu okolinu, zajednicu, društvo?
<b>Pitanja za ispitivanje jaza</b>	Koja ključna pitanja su Vam se otvorila?
	Što ste željeli razjasniti, razumjeti, zaključiti?
	S čime ste se borili?
<b>Pitanja za ispitivanje mosta</b>	Do kakvih zaključaka, ideja ste došli?
	Do kakvih osjećaja je to dovelo?
	Što je dovelo do spomenutih zaključaka, ideja i osjećaja?
<b>Pitanja za ispitivanje ishoda</b>	Kako Vam je to (rješenje/odgovor) pomoglo?
	Kako Vas je to (prepreka) sprječavalo?
	Da ste mogli kao čarolijom maknuti neku prepreku, što biste učinili?

**Izvor:** Prema Dervin, B., Foreman-Wernet, L. (2012). Sense-Making Methodology as an approach to understanding and designing for campaign audiences: A turn to communicating communicatively. U Atkin, C., Rice, R..E. Public Communication Campaigns. Sage Publications, 4, 147-162.

Dervin i Foreman-Wernet (2012) pored temeljnih pitanja sugeriraju i potpitanja za produblivanje razumijevanja te da se u razgovoru dodatno pita što još nedostaje, koje su sve prepreke, ograničenja, koje su emocije posljedica po pojedinom koraku, kako je to utjecalo na pojedinca, što je utjecalo na njegovo donošenje odluka, kako i zašto su donesene određene

prosudbe i što je u procesu bilo korisno za pojedinca. Dervin pri tome uvijek naglašava (2008) da u srži intervjua nisu pitanja, niti objektivno prikupljeni odgovori, već interpretacija ispitivača koji promatra emocije, način na koji je nešto rečeno, što ispitanik zapravo želi ili čak što bi želio da se dogodilo, a nije. Osim toga, iznimno je važno da dizajn intervjua ili razgovora uključuje pripremu ispitivača i pripremu ispitanika. Ispitanik bi trebao biti upućen u tematiku razgovora te upoznat time da će se razgovor temeljiti na iterativnim pitanjima koja će slijediti vremenski niz odabranog događaja korak po korak ispitujući isključivo vlastite osjećaje i razmišljanja u svakom od tih koraka. Tablica u nastavku prikazuje pregled mjerila po svim fazama *sensemaking* procesa, a koja trebaju služiti ispitivaču kao pomoć prilikom dizajniranja istraživanja.

**Tablica 2:** Mjerenja pojedinih *sensemaking* faza

SENSEMAKING FAZA	Moguća mjerila	
	Mjerilo	Opis mjerila
SITUACIJA	Kretanje	Kako osoba vidi ograničenost vlastitog kretanja u prostoru i vremenu.
	Jasnoća	U kojoj mjeri osoba situaciju smatra nejasnom.
	Povezanost	U kojoj mjeri osoba smatra da je ova situacija povezana sa drugom.
	Društvena povezanost	U kojoj mjeri osoba smatra da ova situacija uključuje i druge osobe.
	Značaj	U kojoj mjeri je ova situacija važna osobi.
	Prošla iskustva	U kojoj mjeri osoba smatra da je ovu situaciju već doživjela u prošlosti.

	Snalažljivost	U kojoj mjeri osoba smatra da se može nositi sa ovom situacijom.
	Moć promjene	U kojoj mjeri osoba smatra da ima moć promijeniti ovu situaciju.
	Otvorenost komunikaciji	U kojoj mjeri osoba smatra da ovu situaciju obilježava dvostrana komunikacija.
	Status	Kako osoba vidi svoj status u situaciji u usporedbi sa drugima (bolji, jednak, lošiji).
	Udaljenost	U kojoj fazi osoba smatra da se trenutak nalazi (početak, sredina, kraj situacije).
<b>JAZ</b>	Ključna pitanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kada: vrijeme radnje događaja</li> <li>→ Gdje: mjesto radnje događaja</li> <li>→ Zašto: razlozi nastanka događaja, motivi sudionika</li> <li>→ Kako: procedure i vještine potrebne za kretanje iz jednog vremenskog prostora u drugi</li> <li>→ Tko: drugi identificirani sudionici</li> <li>→ Što: priroda događaja</li> </ul>
	Usredotočenost na vrijeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prošlost: raniji vremenski prostor</li> <li>→ Sadašnjost: vremenski prostor u trenutku</li> <li>→ Budućnost: vremenski prostor još nije nastao</li> </ul>
	Usredotočenost na štetnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Loš put: nešto nepoželjno</li> <li>→ Dobar put: nešto poželjno</li> <li>→ Neutralan put: pitanjem nije ispitana ni jedna ni druga mogućnost</li> </ul>
	Usredotočenost	→ Osobno: jaz u kojem je fokus na pojedincu



	na jedinicu	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Druga osoba: jaz u kojem je fokus na drugoj osobi</li> <li>→ Predmet: jaz u kojem je fokus na predmetu</li> <li>→ Događaj: jaz u kojem je fokus na događaju</li> </ul>
	Usredotočenost na pokret	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gdje sam bio/bila: jaz usredotočen na prošlost</li> <li>→ Kako sam ovamo dospio/dospjela: jaz usredotočen na kretanje iz prošlosti u sadašnjost</li> <li>→ Gdje sam sada: jaz usredotočen na trenutak</li> <li>→ Kako dospjeti onamo: jaz usredotočen na kretanje iz sadašnjosti u budućnost</li> <li>→ Gdje ću biti: jaz usredotočen na budući vremenski prostor</li> </ul>
	Usredotočenost na opis	Pitanja dizajnirana prema specifičnom istraživačkom kontekstu.

<p><b>NAMJENA / ISHOD</b></p>	<p>Sve one namjene informacija koje pojedinac stječe, a želio ih je steći.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Stečena jasna slika, ideja, razumijevanje</li> <li>→ Mogućnost planiranja osigurana</li> <li>→ Stečene vještine</li> <li>→ Postignuta razina motivacije</li> <li>→ Nastavak puta omogućen</li> <li>→ Dobivena kontrola</li> <li>→ Pojednostavljenje</li> <li>→ Izlazak iz loše situacije</li> <li>→ Ostvarenje cilja</li> <li>→ Prelazak na druge aktivnosti</li> <li>→ Izbjegnuta loša situacija</li> <li>→ Prestanak razmišljanja o lošem</li> <li>→ Zadovoljstvo postignuto</li> <li>→ Dobivena podrška, potvrda, osiguranje</li> <li>→ Povezanost sa drugima</li> </ul>
-----------------------------------	--	--

**Izvor:** Prema Dervin, B. (1983b). An overview of sense-making research: Concepts, methods and results. Annual meeting of the International Communication Association, Dallas, TX, svibanj. [On-line]. Dostupno na: <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/art/artdervin 83.html>

### 2.2.3. Temeljne pretpostavke

*Sensemaking* proces nije linearan, već pretpostavlja složenost i prije svega ljudski čimbenik (Dervin, 1999:730). Dinamička priroda ljudi ne može se u potpunosti *apriori* definirati (Dervin, 1999). *Sensemaking* je aktivni proces u kojem se podaci stavljaju u okvir te se okvir stavlja oko podataka, pri čemu podaci tvore okvire i okviri biraju podatke, stoga niti jedno niti drugo ne dolazi na prvom mjestu, već istovremeno – osnove su to i meta-kognitivnog modela prepoznavanja (Cohen i sur., 1996). Kao temeljne pretpostavke ističu se:

1. Ljudski čimbenik (želja i sposobnost za traženjem i korištenjem informacija ispitanika, moć interpretacije istraživača);

2. Energija (dinamičnost naspram statičnosti);
3. Kratkovječnost stečenog znanja (priroda realnosti, priroda informacija, subjektivnost informacija).

U srcu *sensemaking* teorije je čovjek, kojeg vidimo kao povezanost tijela, uma, srca i duha u vremenu i prostoru, a kreće se iz prošlosti u sadašnjost, a prema budućnosti usidreno u materijalnim uvjetima (Dervin, 1999:730). Sa sobom povlači potrebu neprestane povezanosti unutarnjeg i vanjskog svijeta, pri tome ne stavljajući samo naglasak na misli i ideje pojedinca, već i na njegove osjećaje, vizije, aspiracije, iluzije i pripadnosti. Prema Dervin (1999:733) *sensemaking* pretpostavlja da su ljudi u stanju (barem djelomično) verbalizirati i utjeloviti nesvjesno, emotivno i duhovno. Upravo je ta pretpostavka ključna jer prihvaća mogućnost da ljudi svojom interpretacijom i verbalizacijom mogu objasniti kako stvaraju smisao i sami biti teoretičari, drugim riječima, da posjeduju kapacitet sami kreirati *sensemaking* teoriju pod uvjetom da se nalaze u okruženju u kojem osjećaju povjerenje (Dervin, 1999) te snažno ističe kako sva istraživanja stanja ljudskoga uma doprinose kreiranju svijeta u kojem ljudi žive (Dervin, 1999:734). Jedna od pretpostavki *sensemaking* teorije je (Dervin, 1998:39) neraskidiva i isprepletena poveznica između načina kako pojedinac gleda određenu situaciju i koji smisao je pojedinac u stanju stvoriti od te situacije. Interpretativna dimenzija *sensemaking* metodologije iznimno je bitna. Metodologija je u svojoj suštini interpretativna, pri tome Dervin (1999:737) ističe ne samu interpretaciju, već način na koji interpretira istraživač, promatrana osoba te kako istraživač interpretira interpretaciju promatrane osobe. Ljudsko razumijevanje i poduzimanje aktivnosti na temelju istoga leže na interpretaciji informacija i događaja koje ljudi proživljavaju (Rabinow i Sullivan, 1979). Razumijevanje i poduzimanje mjera neizbježno je subjektivno, ali i ovisno o kontekstu (Gioia i Chittipeddi, 1991:435).

Prema Dervin (1999:732) u središtu *sensemaking* teorije je i ideja energije. Energija proizlazi iz dinamičnosti i pokreta koji su preduvjet za *sensemaking*, a metodologija upravo želi staviti naglasak na proučavanje svih čimbenika koji podržavaju, ali i usporavaju i onemogućuju dinamičnost. Nastala usporenost ili zaustavljena dinamičnost je jaz i u brojnoj literaturi se obilježava različitim terminima.

*Sensemaking* teorija počiva i na pretpostavci da znanje koje se stvori danas rijetko može biti dovoljno za sutra te već sutra može stvoriti jaz (Dervin, 1998:41). Kao što i sama Dervin

naglašava u svom prvom metaforičkom pristupu, osoba će prijeći preko mosta i nastaviti svoj put do idućeg izazova (1999), samim time ističe visoku vjerojatnost nailaženja na novu prepreku, odnosno jaz. Svijet u kojem živimo koji okružuje čovjeka, kako individualni, tako i organizacijski kompleksan je, dinamičan i promjenjiv, stoga danas temeljna pretpostavka *sensemaking* teorije o kratkovječnosti naučenoga sve češće dolazi do izražaja. Pored toga se pretpostavlja nepotpunost informacija, subjektivnost prilikom prikupljanja informacija te znanja kao posljedice ljudskog promatranja (1983b).

#### 2.2.4. *Meta-teorijski sensemaking u praksi*

Godine 1998. začetnica *sensemaking* teorije, Brenda Dervin, objavljuje znanstveni rad koji se temelji na doprinosima od preko 100 znanstvenika i stručnjaka iz prakse koji su svoje radove temeljili na njezinoj izvornoj metodologiji iz 1972. godine. *Sensemaking* se stoga razvijao kroz vrijeme primjenama u različitim disciplinama, primarno računalnim komunikacijama, medijima, obrazovanju, knjižničarstvu. Dervin poštujući različita stajališta i pristupe ističe (1) da se proces odnosno *sensemaking* putovanje nikada ne može u potpunosti staviti na kartu te (2) da postoje brojni načini koji se neprestano mijenjaju, a kojima se može premostiti jaz bez primjene jedinstvenog skupa kriterija kojima se rezultati mogu evaluirati (1999:727).

Od svoga nastanka metodologija je trebala omogućiti bolji dizajn komunikacijskih sustava i praksi (Dervin, 1998:36), no kroz 25 godina praktične primjene teorijskog okvira iz 1972. godine kao najveća problematika pokazao se pogrešan opis korisnika od strane istraživača u usporedbi s onime što korisnika misli da jest i u skladu s tim čini (Dervin, 1998:39). U svojoj suštini *sensemaking* teorija želi doprinijeti saznanju što korisnik (publika, kupac, zaposlenik, klijent) zaista misli, osjeća, želi i sanja (Dervin, 1998:39). Drugim riječima, istraživačima Dervin sugerira da se ne usredotočuju na jednoznačnost generiranja znanja ili stav da se informacije mogu koristiti samo na jedan način.

*Sensemaking* počiva na snažnim meta-teorijskim temeljima, dok daljnja istraživanja pokazuju nedostatak formalnih teorijskih koncepata koji meta-teoriju za nekoliko stepenica približavaju realnosti. Na formalnoj razini teorije, a u kontekstu informacijskih znanosti koje su temelj ove disertacije važno je istaknuti da je traženje informacija u srži formalne *sensemaking* teorije (Dervin, 1983a; Savolainen, 1993). Prema Dervin informacije su značenje koje pojedinac

izgrađuje u određenom vremenu i određenoj situaciji, stoga potraga za informacijama nije samo prenošenje poruke, već konstruktivan proces izgradnje smisla (1983a).

U konačnici, šire gledano, *sensemaking* ima tri ključna utjecaja (Golob, 2018; Maitlis i Christianson, 2014):

1. *Sensemaking* podupire i podržava strateške promjene – iznimno je važno da članovi određene grupe ili organizacije podržavaju promjenu, a to mogu isključivo vlastitim angažmanom ukoliko je on utemeljen na razumijevanju razloga promjene, odnosno stvorenom smislu iste;
2. *Sensemaking* dovodi do učenja – u trenucima nailaženja na jaz osoba prolazeći kroz *sensemaking* dolazi do novih iskustava, spoznaja i znanja;
3. *Sensemaking* potiče kreativnost i inovativnost – samim poticanjem spoznajnog procesa aktiviraju se kreativni procesi koji posljedično dovode do novih ideja, rješenja, ishoda ili inovacija.

### 2.3. Sensegiving teorija

Nakon prvog teorijskog dijela disertacije u kojem je naglasak na teoriji o stvaranju smisla Brende Dervin, ovaj dio rada se nastavlja komplementarnom teorijom o davanju smisla sa ciljem da se problematici u srcu empirijskog dijela rada pristupi cjelovito. *Sensemaking* u svojoj srži govori o pojedincu i njegovom poimanju stvarnosti u promatranoj novonastaloj situaciji, dok *sensegiving* pristupa položaju pojedinca kao članu društvene konstrukcije te nastoji razumjeti kako se ista ta novonastala stvarnost komunicira od strane onih čija je to uloga. *Sensegiving* je stoga pristup specifičan za organizacijski kontekst ili skupine ljudi koje rade i djeluju zajedno, pri čemu je moguće izdvojiti članove koji su u ulozi voditelja, odnosno davatelja smisla. Davanje smisla važno je prije svega jer je organizacijski suživot obilježen neprestanim promjenama, turbulentnim okruženjem, konkurentnošću i brojnim izazovima, a upravo u takvom okruženju članovi organizacija neprestano traže smisao svoga postojanja. U najširem kontekstu *sensegiving* uključuje ponajprije nastojanja samog voditelja u razumijevanju razloga i svrhe određene promjene koja je nastupila, vlastitu interpretaciju iste temeljenu na iskustvu te na koncu komunikaciju vizije i plana, a sve sa ciljevima utjecanja na druge i maksimizacije vjerojatnosti postizanja uspjeha. Ukoliko je *sensemaking* proces shvaćanja razloga promjene, onda *sensegiving* čini utjecanje na ishod promjene i pridobivanje podrške u njezinu provođenju (Kezar, 2012).

### 2.3.1. *Davanje smisla u organizacijskom (su)životu*

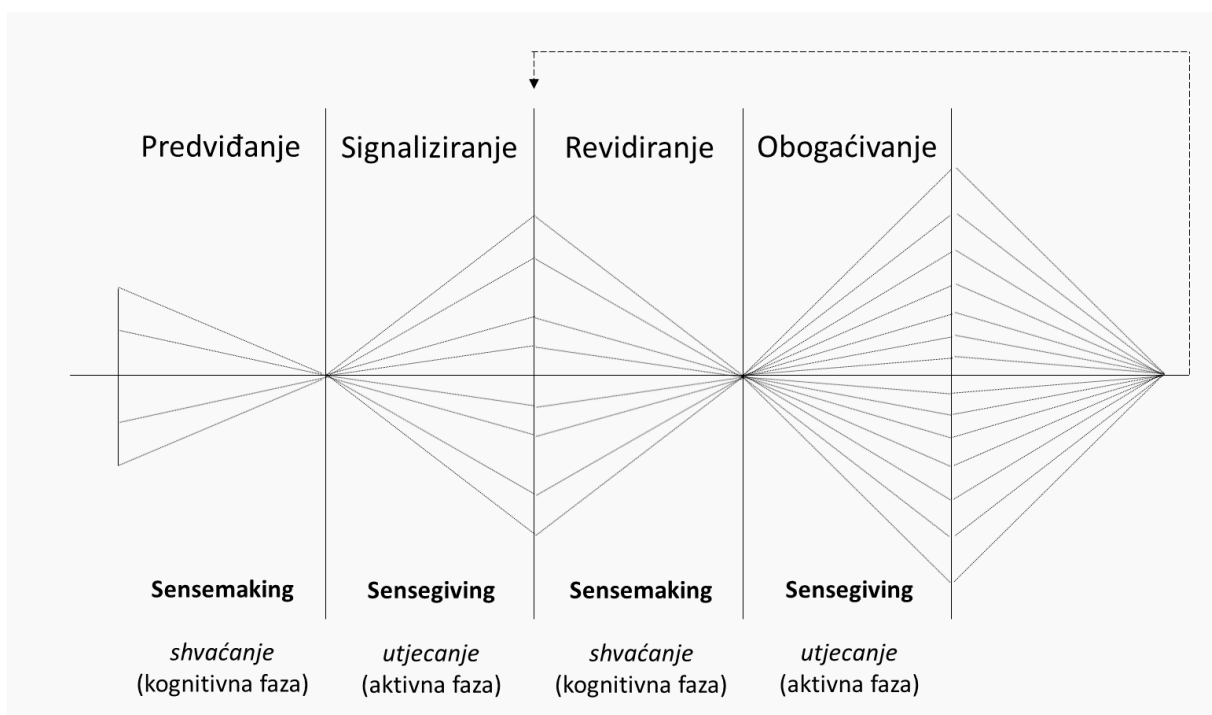
Prema Weick (1995) organizacije i institucije društvene su konstrukcije koje pojedinci neprestano definiraju i redefinišu kroz stvaranje smisla svom postojanju unutar iste. Drugim riječima, organizacije su živi organizmi koje čine njihovi članovi, njihova kultura, način na koji rade, način na koji su povezani, njihova angažiranost, doprinos, iskustva, stavovi, vrijednosti. Sve su to neopipljive sastavnice organizacije, no upravo one čine njezinu suštinu. Članovi organizacije su ljudi koji imaju i vlastite želje, ciljeve, ambicije, ali i potrebe, izazove i pitanja te neprestano propitkuju smisao svoga postojanja unutar jedne takve velike konstrukcije kojoj pripadaju. Sve su to ljudske komponente koje pokreću organizacije. Voditelji takvih sustava itekako su svjesni važnosti i uloge ljudi te da uspjeh provođenja promjene u organizacijama, ali i njezina poslovanja u cijelosti ovise o njezinim pripadnicima i njihovoj percepciji organizacije. Proteklih desetljeća utjecanje na zaposlenike neizostavna je tematika poslovne literature. Organizacijski život je pun pokušaja utjecanja na percepciju drugih (Maitlis i Lawrence, 2007:57), pri čemu upravo *sensegiving* ima izuzetno bitnu ulogu. Prema Gioia i Chittipeddi (1991) uloga voditelja u kontekstu *sensegiving* poruka ključna je u vrijeme promjene te u svome radu iznose aktivnosti kojima vođe komuniciraju željene promjene. Bartunek i sur. (1999) nadopunjuju ranija saznanja te povrh samo jednosmjerne jasne komunikacije ističu i važnost stvaranja prilika zaposlenicima od strane srednjih voditelja, a koje su u skladu sa vrijednostima članova organizacije.

### 2.3.2. *Sensemaking i sensegiving kao dvije strane iste kovanice*

*Sensegiving* teoriju u suštini čine komunikacija i dijeljenje znanja koji *sensemaking* pojedince ili skupine uključuju u vođeni i usmjereni *sensemaking* proces (Rouleau, 2005; Weick, 2005; Maitlis i Lawrence, 2007; Vlaar i sur., 2008), odnosno prakse koje usmjeravaju *sensemaking* konstrukcije shvaćanja ka željenoj redefiniciji nove stvarnosti (Gioia i Chittipeddi, 1991). Gioia i Chittipeddi opisuju *sensegiving* kao pokušaj vodstva određene institucije ili organizacije da promjenu učine opipljivom s ciljem da članovi organizacije istu usvoje i stvore svoju interpretaciju nove stvarnosti (1991:433). Jedni su od prvih koji empirijski povezuju *sensegiving* i promjenu te opisuju *sensegiving* kao proces kojim se želi utjecati na druge kako bi oni razumjeli određenu promjenu. Prema Rouleau (2005:1415) *sensemaking* i *sensegiving* su dvije strane iste kovanice i ne mogu postojati jedna bez druge.

### 2.3.3. Sensegiving proces

Prva poznata istraživanja u području *sensegiving* teorije govore o ranije spomenutom linearnom i jednosmjernom pristupu, odnosno jednosmjernoj komunikaciji od strane voditelja prema članovima (Gioia i Chittipeddi, 1991; Gioia i sur., 1994), dok se kasnijim istraživanjima ističe reciprocitet *sensegiving* i *sensemaking* procesa te njihova snažna povezanost i međuovisnost na kojoj se grade sva današnja empirijska istraživanja (Rouleau, 2005). Gioia i Chittipeddi su u tom smislu definirali četiri faze *sensegiving* procesa (1991): (1) predviđanje, (2) signaliziranje, (3) revidiranje te (4) obogaćivanje kao što je prikazano na slici 6, a koji nastaje uslijed strateške promjene unutar organizacije.



**Slika 6:** Sensegiving i sensemaking proces uslijed strateške promjene

**Izvor:** Prema Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.

Prva kognitivna faza modela (predviđanje) prema Gioia i Chittipeddi (1991) odnosi se na stvaranje smisla od strane voditelja koji pokušavaju razumjeti trenutnu situaciju, današnji smisao i na temelju toga definiraju budući cilj. U idućoj fazi (signaliziranje) nastupa davanje smisla pri čemu novu viziju voditelji prenose ostalim članovima organizacije. Treću fazu (revidiranje) čini *sensemaking* članova organizacije uslijed nove vizije. Na koncu, četvrta faza

(obogaćivanje) karakteristična je po stvaranju visoke razine prihvaćenosti nove vizije i predanosti ka njezinu ostvarenju.

*Sensegiving* proces može dovesti do različitih stupnjeva ishoda - minimalnih, ograničenih, fragmentiranih ili usmjerenih, ovisno o stupnju predanosti članova organizacije (Maitlis, 2005). Brojni su znanstvenici proučavali i posljedice u situacijama kada nastupa prevelik hijerarhijski *sensegiving*, kao i preslabo sudjelovanje ključnih utjecajnih pojedinaca u istome (Maitlis, 2005). Neki su istraživači posebno isticali narative voditelja (Dunford i Jones, 2000). Bartunek i sur. (1999) posebice ističu važnost obilježja nositelja *sensegiving* procesa koji doprinose uspjehu kao što su razumnost i logičnost poruke, nagrade ili kazne, usklađenost sa vrijednostima i uvjerenjima primatelja poruke te kredibilitet pošiljatelja poruke. Prema Lawrence (2015) želja da se stvori smisao kompleksnih promjena u organizacijama i institucijama upravljanjem interakcijama lako se pretvara u monologe umjesto u dijaloge.

Maitlis i Lawrence su istražili *sensegiving* i sa stajališta voditelja, kao i članova organizacije te u kontekstu članova organizacije (2007:66-68) pokazuju da postoje dvije skupine preduvjeta *sensegiving* procesa:

1. percepcija o tome da je problem/izazov relevantan;
2. percepcija da postoji nedostatak u kontekstu voditeljevih kompetencija.

Osim toga, Maitlis i Lawrence (2007:66-68) ističu i postojanje triju ključnih uvjeta koji uopće omogućuju *sensegiving*:

1. posjedovanje relevantne ekspertize i znanja;
2. legitimitet;
3. mogućnost i prilika za sudjelovanjem u *sensegiving* aktivnostima.

Pored istraživanja uloge voditelja u *sensegiving* procesu brojni istraživači ističu i značaj drugih interesno-utjecajnih skupina, najčešće srednjeg menadžmenta (Balogun, 2003), ali i drugih zaposlenika (Heller, 1998). Brojni znanstvenici ističu važnost srednjeg menadžmenta u provođenju promjena jer upravo njihov specifični položaj čini sponu između vlasnika ili vrhovnog vodstva organizacije i zaposlenika te razumiju najširi kontekst i viziju, ali i specifičnosti radnoga mjesta zaposlenika, stoga su očekivanja od njih u kontekstu *sensegiving* praksa iznimno važna i velika (Thomas i Dunkerley, 1999). Osim toga se ističe ne samo implementacijska ili operativna uloga, već upravo komunikacijska uloga srednjeg



menadžmenta u provođenju promjena (Van Riel, 2003). Kasnije tek Maitlis i Lawrence (2007) pored ranije istraženih pitanja „tko“ i „kako“, svojim istraživanjem doprinose razumijevanju i „zašto“ ili „zašto ne“ te *sensegiving* teoriji daju doprinos u kontekstu razumijevanja zašto se neki pojedinci uključe u *sensegiving* proces, a neki ne te što je potrebno učiniti kako bi se druga strana motivirala. Drugim riječima, potreba za *sensegiving* procesom nastaje ovisno o stupnju percipiranja važnosti jaza u *sensemaking* procesu (2007:58).

#### 2.3.4. Važnost *sensegiving* mikropraksi

Prvi znanstveno istraživački radovi u području *sensegiving* koncepta najčešće su makro-procesno orijentirani, odnosno kreću se oko iterativnih i sekvencijalnih modela koji dovode do strateške promjene (Wright i sur., 2000; Craig-Lees, 2001). Međutim u novijim istraživanjima značaj se daje i obratnom pristupu prema kojem voditelji interpretiraju i prenose promjenu mikropraksama, interakcijama i komunikacijom svaki dan (Johnson i sur., 2003; Rouleau, 2005) odnosno ističu puno veću važnost tomu kako je strategija spuštена na svakodnevnu razinu interakcije i komunikacije.

Relevantne *sensegiving* aktivnosti mogu unaprijediti stvaranje zajedničkih ciljeva članova organizacije (Mantere i sur., 2012) te potaknuti pozitivan stav prema promjenama (Stensaker i sur., 2008). Voditelji bi trebali razumjeti *sensemaking* potrebe svojih ljudi i shodno njima ponuditi odgovore na pitanja i dati uvjerljive relevantne argumente (Kim i sur., 2011), no u literaturi još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno na koji način to trebaju učiniti, što čini zanimljiv prostor za dodatna empirijska istraživanja. Brojni se znanstvenici ističu svojim empirijskim doprinosom *sensegiving* teoriji (Gioia i Chittipeddi, 1991; Balogun i Johnson, 2005; Maitlis i Lawrence, 2007), no još ne postoji jasan model ili pregled *sensegiving* strategija koje voditelji mogu primijeniti na članove grupe ovisno o stupnju promjene.

## 2.4. Promjena kao pokretač kognitivnih procesa

U dosadašnjem radu višestruko se isticala važnost promjene kao pokretača kako *sensemaking*, tako i *sensegiving* procesa. Prije nastavka disertacije prema drugom teorijskom temelju, a to je teorija o rangiranju sveučilišta, u ovim završnim riječima će se naglasak još jednom staviti na

promjene. Promjene (odnosno podražaji koji pokreću *sensegiving* i *sensemaking*) su u današnjem svijetu globalizacije, interneta, brzog kolanja informacija i njihove dostupnosti postale uobičajen način funkcioniranja i poslovanja u svim granama društva, a posebice u velikim društvenim konstrukcijama i organizacijama. Promjena je postala jedina konstanta. Nezamislivo je poslovanje u kojem kroz duži period neće doći do promjena, stoga se može govoriti o konstanti. Važno je napomenuti da promjena pokreće kognitivne *sensemaking* procese onih koji se s njom suočavaju, ali i da u realnosti nema *sensemaking* procesa bez promjena. Promjena može biti neki događaj, neočekivana pojava, jaz bilo kakve vrste u situaciji unutar vremena i prostora promatrane osobe. Promjena (disbalans ili aritmija poznate stvarnosti i rutine) jedini je i neizostavni pokretač.

Nositelji promjene stoga trebaju promovirati promjene u svojim organizacijama i institucijama kako bi članovima organizacije pomogli u razumijevanju razloga za promjenom, kao i pri rekonstruiranju značenja njihova radnog mjesta (Kraft i sur., 2016). Balogun i Johnson (2004) iznose saznanja iz svojih znanstveno istraživačkih radova prema kojima se u situacijama promjena u položaju jaza između poznate stvarnosti i očekivanja nalaze i visoki i srednji menadžeri kao i sami zaposlenici. Sa željom da se taj jaz premosti svi oni stupaju u svjesni *sensemaking*, koji je prema Weick (1995) ne samo kognitivna i individualna, već i društvena pojava. Balogun i Johnson također ističu (2005) da u stanju poznatog okruženja svi članovi organizacije djeluju i rade prema ranije poznatom ili „starom“ obrascu ponašanja, dok u trenutku nastanka promjene dolazi do promjene sheme i različitih interpretacija nove realnosti. Prema Weick, Sutcliffe i Obstfeld (2005) ta interpretacije nove stvarnosti je svjestan *sensemaking* uslijed kojeg zaposlenici žele razumjeti promjenu, svoju novu poziciju, nova radna mjesta i zašto je svijet drugačiji od onoga kakvog su ranije poznavali, a izvor nerijetko postaju i neformalni razgovori, prepričavanja i neprovjerene informacije što još više ističe važnost *sensegiving* prakse od strana voditelja. Stensaker i sur. (2008) pored toga ističu i da organizacija ne može sama odgovoriti na promjenu, već pojedinci odgovaraju svojim ponašanjem i reakcijama, a ponašanje i reakcija članova organizacije temelje se na interpretaciji i *sensemaking* procesu pojedinaca (Balogun i Johnson, 2005).

*Sensemaking* i promjena unutar organizacija konceptualno su u teoriji povezani (Johnson, 1987; Gioia i Chittipeddi, 1991). Gioia i Chittipeddi (1991) pokazuju kako ta povezanost izgleda u akademskom kontekstu, odnosno među voditeljima visokoobrazovnih institucija, a upravo taj kontekst odabran je i za empirijski dio ove disertacije.

### 3. TEORIJA O RANGIRANJU SVEUČILIŠTA

Kako je u uvodu ove disertacije već naglašeno nekoliko puta, ovaj doktorski rad počiva na dvama teorijskim temeljima: teorijama o stvaranju i davanju smisla te teoriji o rangiranju sveučilišta. Ovaj rad se temelji na primjeni *sensegiving* i *sensemaking* koncepata u području visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, točnije rezultatu koje domaća sveučilišta ostvaruju na jednoj renomiranoj međunarodnoj rang listi sveučilišta. Teorije o stvaranju i davanju smisla tvore analitički okvir, dok je u srcu empirijskog dijela rada slučaj iz područja rangiranja sveučilišta koji čini podražaj koji pokreće procese traženja smisla, stoga se u ovom dijelu rada detaljno ulazi u teoriju o rangiranju sveučilišta u okviru dosadašnjih saznanja.

Svojim utjecajem na niz interesno-utjecajnih skupina, međunarodna rangiranja sveučilišta značajan su čimbenik i pokazatelj kvalitete visokih sveučilišta u svijetu (Hazelkorn, 2016; Van Raan 2005; Safon, 2019) te su u posljednjih petnaestak godina zauzela važno mjesto ne samo u akademskom okruženju, već i šire. Njihov učinak je višestruk, kako negativan tako i pozitivan. Proteklih desetljeća europske visokoobrazovne institucije prolaze kroz transformaciju i podliježu promjenama iza kojih stoji želja da se pretvore u aktivnije sudionike društvene zajednice, pri čemu uloga voditelja - rektora, dekana i prodekana, postaje značajnija no ikada prije. Rangiranja, odnosno postignuti rezultati, čine razlikovni atribut u odnosu na druge usporedive institucije i njihova eksponiranost značajno utječe na sve interesno-utjecajne skupine koje čine visokoobrazovnu instituciju. Rangiranje sveučilišta, ali i samo upravljanje istima postaje nezaobilazna tema akademske zajednice u proteklo vrijeme. Štoviše, riječ je temi koja izaziva neprestane debate sa različitih gledišta.

#### 3.1. Rangiranja kao fenomeni statusnog pozicioniranja današnjice

Rangiranja dotiču gotovo sve industrije i grane društva i poslovanja te kao takva su sve značajniji dio izuzetno natjecateljski nastrojenog (poslovnog) okruženja u kojem živimo i djelujemo (Fombrun, 1996; Cleaver, 2003). Rangiranja su javno dostupni komparativni poreci usporedivih organizacija dobiveni primjenom jednakih kriterija koje određuje i provodi određena institucija koja se bavi rangiranjima (Elsbach i Kramer, 1996; Fombrun, 1996). Rangiranja javnosti daju informaciju o statusnom pozicioniranju određene institucije (Elsbach

i Kramer, 1996:455). Organizacije se osim na temelju opipljivih pokazatelja koje je moguće objektivno izračunati neprestano natječu i na temelju neopipljivih vrijednosti, kao što je to reputacija, što rangiranja čini još značajnijima (Barney, 1991; Rao, 1994; Fombrun, 1996), bez obzira na često isticane manjkavosti u kontekstu izračuna, odabira kriterija za kvantificiranje kvalitete te odabira relevantnih indikatora (Rao, 1994; Fombrun, 199; Zimmerman, 2001).

Rangiranja stvaraju hijerarhiju statusa među sličnim institucijama i organizacijama u društvu (Fombrun, 1996; Benjamin i Podolny, 1999) jer dodjeljuju numeriku koja može služiti kao usporedba. Bez obzira na to što su indikatori u izračunu rangiranja često subjektivne prirode (Rao, 1994; Gioia i Corley, 2002), što je njihov veliki nedostatak, nakon objave u društvu rangiranje postaje kvazi-objektivno (Rao, 1994; Elsbach i Kramer, 1996), a s obzirom na moć medija koji te rezultate prezentiraju javnosti i dostupnost informacija o rangiranju rezultati postaju društvene činjenice (Rao, 1994:40), posebice u današnje vrijeme društvenih mreža.

### **3.2. Snaga utjecaja rezultata rangiranja**

U literaturi se ističe višestruki utjecaj rezultata rangiranja na različite aspekte djelovanja organizacija, poput emocija pripadnika organizacije (Elsbach i Kramer, 1996), više vjerojatnosti opstanka na tržištu (Rao, 1994), finansijskih doprinosa (Srivastava i sur., 1997), pristupa izvoru financiranja (Canella i Rowe, 1994), viših cijena finalnih proizvoda i usluga (Fombrun, 1996). Brojni znanstvenici tvrde da značaj rangiranja proizlazi iz moći medija za koje interesno-utjecajne skupine smatraju da imaju pristup relevantnim informacijama i ekspertizu za evaluaciju (Fombrun i Shanley, 1990; Rao, 1994; Deephouse, 2000). Rao (1994) rangiranja naziva natjecanjima za certifikatima koji organizacijama daju legitimitet i status.

Češće su, međutim, temom novijih akademskih radova bili rastući negativni utjecaji rangiranja na imidž institucija (Hazelkorn, 2016; Safon, 2019; Van Raan 2005; Zimmerman, 2001). Česti nedostaci utjecaja rangiranja koji se u literaturi ističu su slabost indikatora koji nisu odraz organizacijske efektivnosti, mogućnost da se prilagodbom rezultatima i željom da se isti poprave negativno utječe na dugoročnu strategiju (Rao, 1994; Gioia i Corley, 2002), nametnute norme jer rangiranja ne uzimaju u obzir samo kvalitetu izolirane organizacije, već

usporedbu sa drugima pa mogu poticati organizacije na zadržavanje pozicije umjesto fokusa na rast (Gioia i Corley, 2002), često usmjeravanje organizacije na djelovanje u skladu sa indikatorima što ograničava njihov doseg i potencijal (Rao, 1994, Dichev, 1999) pa sama po sebi često stvaraju snažan vanjski pritisak.

### **3.3. Obilježja suvremenog upravljanja visokoobrazovnim institucijama**

Upravljanjem visokoobrazovnim institucijama želi se postići sve veća razina poduzetničkog pristupa i inovativnosti (Bayenet i sur., 2000; Degn, 2014). Prema Meek i sur. (2010) od voditelja visokoobrazovnih institucija očekuje se da svoje organizacije učine konkurentnijima, atraktivnijima i orijentiranima ka krajnjem korisniku, a sve to implementacijom vizije, reformi i transformacije. Još 1991. su Gioia i Chittipeddi najavili promjenu u visokoobrazovnom sustavu koja od institucija očekuje strateški pristup vođenju, a od njezinih čelnih ljudi menadžersko ponašanje. Ranija istraživanja isticala su gotovo nebitnu ulogu vodstva fakulteta (Cohen i March, 1974), dok prema novijim saznanjima to više nije tako. Gioia i Chittipeddi (1999) u empirijskom dijelu svoga rada naglasak stavljaju na početak nove ere u vodstvu visokoobrazovnih institucija u kojima simbolika iza svih odluka i aktivnosti voditelja postaju moćan *sensegiving* alat posebice u tijeku promjena (imidž, odabir sugovornika, odabir zaposlenika, vođenje sastanaka, ključne poruke).

Vodstvo visokoobrazovnih institucija igra ključnu ulogu u upravljanju, često i nesvjesno svoga utjecaja (Gioia i Chittipeddi, 1999). Prema Gioia i Chittipeddi (1991:445) govori, obraćanja, sastanci sa zaposlenicima, odabir stranaka za suradnju, odabir zaposlenika za ključne pozicije samo su neke od aktivnosti koje predstavljaju jaku simboliku ponašanja vodstva visokoobrazovnih institucija, a služe za informiranje, usmjeravanje i motiviranje svih zaposlenika. Prije svega njihova uloga je značajna u procesu upravljanja sveučilištem na putu ka željenoj promjeni.

Prema Kezar (2012:767) najveći uspjeh u provođenju promjene na visokoobrazovnim institucijama pokazao se u institucijama koje su uložile najviše truda u *sensegiving* procese, a posebice se ističu tri ključna elementa:

1. dubina procesa - željena je promjena vrlo konkretna i usađena u svijest članova;

2. uključenost - u kontekstu svih hijerarhijskih razina;
3. poveznica sa strategijom i izazovima - jasna slika o tome čemu se teži i koje barijere treba prevladati.

Kezar i Eckel (2002) opisuju međuovisnost ključnih strategija (podrška višeg vodstva, kolaborativno vođenje, podrška zaposlenika, poduzimanje mjera te robusni dizajn) i operativnih mehanizama (razgovori, timovi među odjelima, javna izlaganja, vanjski govornici) čija sinergija doprinosi *sensegiving* procesu u visokoobrazovnom kontekstu. U svom istraživanju provedenom na 28 kampusa Eckel i Kezar (2003) pokazuju da se promjena u vođenju visokoobrazovnih institucija može provesti isključivo prolazeći kroz *sensegiving* i *sensemaking* proces.

Istovremeno, visokoobrazovne institucije karakterizira nedostatak jedinstvenog cilja, već postoje brojni ciljevi, zatim raspršenost u vidu moći, često uplitanje vanjskih utjecaja u proces donošenja odluka i strateških smjernica te nestrukturiran sustav donošenja odluka (Cohen i March, 1974; March i Olsen, 1976). Prema Mintzberg (1979) upravljanje visokoobrazovnim institucijama je često vrlo izazovno jer pojedinci koji bi se time trebali baviti nerijetko moraju braniti svoju samostalnost, neovisnost, autonomnost i pravo sudjelovanja u donošenju odluka (Mintzberg, 1979).

### **3.4. Rangiranja visokoobrazovnih institucija**

Interes za rangiranja u akademskom okruženju raste 80-ih godina prošloga stoljeća, točnije 1983. objavom liste „*America's Best Colleges*“ u sklopu izvješća „*US News and World Report*“. Objavom spomenute liste prvi puta su podaci o preddiplomskim studijima američkih sveučilišta postali javno dostupni učenicima srednjih škola i njihovim roditeljima (Marope i sur., 2013). U Europi trend javno dostupnih listi pokreće Velika Britanija 1993. listom „*Times Good University Guide*“, dok 90-ih godina prošloga stoljeća kreće razdoblje masovnog širenja i osnivanja brojnih listi sveučilišta diljem svijeta. Prema Marope i sur. (2013) već od svoje pojave liste sveučilišta predstavljaju osjetljivu temu u akademskoj zajednici i šire, pobuđuju skeptičnost, stvaraju javne debate putem medija i rasprave o valjanosti, kriterijima, metodologiji, argumentima zašto biti prisutan ili izbjegavati liste. Kasnije, 2003. i 2004. javljaju se do danas najznačajnije i najprestižnije liste međunarodnih rangiranja sveučilišta

„*Academic Ranking of World Universities*“ („*ARWU*“) te „*Times Higher Education World University Rankings*“ („*THE*“) koje ističu sofisticiranu metodologiju u izračunima kao odgovor na brojne do tada prisutne kritike, no do danas polemike i popularnost u kontekstu ove teme ne blijede.

Bez obzira na ranije spomenute kritike, akademske institucije su najčešće dio različitih rangiranja. Neki znanstvenici se bave čak i problematikom kontradikcije u ponašanju visokoobrazovnih institucija koje istovremeno kritiziraju rang liste, ali u njima ipak sudjeluju (Stack, 2016). Zimmerman (2001) čak ističe da su visokoobrazovne institucije svoj fokus sa tradicionalnih organizacijskih funkcija prebacile na kratkoročne mjere s ciljem postizanja boljih rezultata na rangiranjima. Prema Fombrun (1996) reputacija visokoobrazovne institucije posljedica je akademskih rangiranja te su rangiranja uključivala i percepciju o istima. Neki istraživači su pokazali da kriteriji korišteni za izračun mjesta na rang listama nekim visokoobrazovnim institucijama postaju smjernice za vlastiti rad (Rindova i Fombrun, 1999). Brojni istraživači tvrde da je dugoročni utjecaj rangiranja sveučilišta na reputaciju visokoobrazovne institucije dvojak, kako prema unutra, tako i prema van, bez obzira na metodologiju korištenu prilikom ocjenjivanja (Stake, 2006; Stella i Woodhouse, 2006; Locke i sur., 2008; Bastedo i Bowman, 2009; Shin, 2011; Safon, 2013; Shehatta i Mahmood, 2016). Rangiranja utječu na reputaciju visokoobrazovnih institucija od trenutka njihove objave (Argenti, 2000; Kane, 1993; Safon, 2007; Wedlin, 2007) na temelju popraćenosti od strane medija (González-Riaño i sur., 2014; Bint i Downing, 2016), ali i same interne komunikacije unutar institucija (Luca i Smith, 2015). Sveobuhvatnim modelom *reputacijskih efekata* Safon (2019) pokazuje unutarne i vanjske poveznice od ranijih rezultata na rang listama, preko medijske pokrivenosti i utjecaja, individualnih percepcija koji utječu na reputacijske upitnike, privlačenje studenata, istraživača i investicija uz rizik odbijanja radova te broj citiranja koji utječu na istraživanja i njihov performans. Mjesto na rang listama uvelike utječe na identitet visokoobrazovne institucije, pogotovo kod onih na samome vrhu (Stake, 2006; Stella i Woodhouse, 2006; Shin, 2011; Locke i sur., 2008; Safon, 2013; Shehatta i Mahmood, 2016).

Nekoliko autora ističe da rangiranja nisu djelotvoran alat za procjenu akademskih institucija jer zapravo mjere reputaciju konsolidiranu kroz vrijeme (Stella i Woodhouse, 2006; Shin, 2011). Toutkoushian i Webber (2011) te Shin (2011) ističu da je problem u evaluacijama kod kojih nije u potpunosti jasno mjeri li se produktivnost ili reputacija jer neki od priznatih svjetskih lista uključuju i podatke dobivene iz upitnika, a isti podliježu predrasudama. U

literaturi se ističe i tzv. *efekt sidrenja* (Tversky i Kahneman, 1974) kojim se u kontekstu rangiranja opisuje pojava u kojoj kroz vrijeme procjena reputacije visokoobrazovnih institucija rangiranja postaje polazišna točka vlastite procjene akademske zajednice koja bi trebala biti nepristrana (Leiter, 2006; Stake, 2006; Bowman i Bastedo, 2011). Brojna su istraživanja pokazala *efekt sidrenja* kroz godine, a prije svega je snažan pokazatelj moći medija u utjecaju na stavove i reputaciju (Dyck i Zingales, 2002). S druge strane *halo efekt* dovodi do kognitivnih predrasuda u kojima su stav i ocjena jedne pod izravnim utjecajem druge (Dey i sur. 1997; Fowles i sur. 2016). Oba efekta idu u prilog visokorangiranim sveučilištima te utječu na zadržavanje visokog plasmana i više startne pozicije. I treći efekt koji se u literaturi ističe je *Matthew efekt* (Merton, 1968) koji govori o tome da prestižnija sveučilišta privlače ambicioznije studente i istraživače. Što se tiče odbijanja prijavljenih znanstvenih radova u časopisima, brojni su se istraživači bavili poveznicom rangiranja i predrasuda te dokazali snažan utjecaj na evaluaciju sažetaka samo na temelju visokorangiranih sveučilišta koji stoje iza autora, želju urednika časopisa da se uključi čim više radova autora sa prestižnih sveučilišta, visu razinu prihvaćenosti radova, želju autora sa manje prestižnih sveučilišta za dvostrukom recenzijom i brojne druge posljedice predrasuda prouzročenih rangiranjima (Peters i Ceci, 1982; McGillivray i De Ranieri, 2018).

Unatoč brojnim kritikama međunarodnom rangiranju sveučilišta, ovaj fenomen je razotkrio i brojne potrebe suvremenog društva kao što su želja za uspoređivanjem, potreba za pojednostavljenjem podataka, pristupačnost, donošenje informiranih odluka, pojednostavljenje kompleksnosti (Marope i sur., 2013). Danas postoji preko dvadeset međunarodnih rang lista sveučilišta (Hazelkorn, 2017). Ova disertacija je fokusirana na najznačajniju listu koja uključuje i reputacijske upitnike (Sorž i sur., 2015; Piro i Siversten, 2016; Kauppi, 2018). U empirijskom dijelu ovoga rada istražit će se za 2018. godinu objavljena rang lista svjetskih sveučilišta „*THE (Times Higher Education) World University Rankings*“ koja je privukla pažnju hrvatske javnosti prikazavši da je splitsko sveučilište po prvi puta preteklo zagrebačko. U nastavku disertacije u ovaj slučaj ulazi se detaljno.

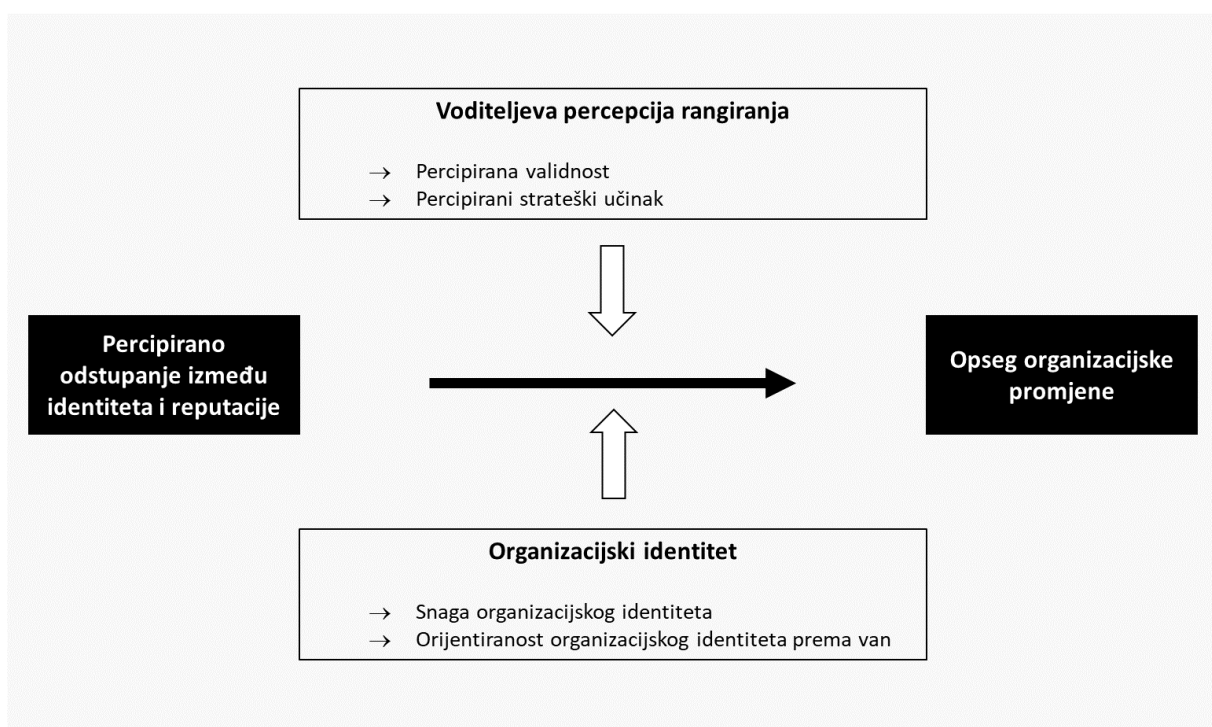
### **3.5. Teorija o rangiranju sveučilišta prema Martins**

U dosadašnjem radu isticala se transformacija kroz koju sveučilišta diljem svijeta prolaze ili su prolazila. U korak s njome važno je istaknuti i sve veći fokus na strateško upravljanje



ovom vrstom organizacija, brigu za dobrom reputacijom i pozicijom u društvu. Rangiranja sveučilišta u tom duhu zauzimaju s pravom mjesto izuzetno zanimljivog fenomena čiji utjecaji još uvijek nisu u potpunosti istraženi te postaju zanimljivo istraživačko područje brojnim znanstvenicima.

Martins (2005) ističe da znanstvenicima ostaje upitno zašto neka sveučilišta na rezultate rangiranja pokreću određene promjene i mjere, dok druga ne ili u manjem opsegu. Upravo na promjeni Martins utemeljuje svoj sveobuhvatni model prikazan na Slici 7, a prema kojem tvrdi da promjena organizacije ovisi o percipiranom odstupanju između identiteta i reputacije u očima voditelja visokoobrazovne institucije. Drugim riječima, ovisno o tome motivira li ih vanjska slika organizacije temeljena na rangiranju ili ne, voditelji će donijeti odluku je li potrebno pokrenuti određene promjene ili ne, što ovisi o tome u kojoj mjeri ta slika odstupa od percepcije reputacije organizacije koju vidi voditelj.



**Slika 7:** Model utjecaja reputacijskih rangiranja na organizacijsku promjenu

**Izvor:** Prema Martins, L. L. (2005). A model of the effects of reputational rankings on organizational change, *Organization Science*, 16(6), 701-720.

Ranije prikazani model uzima u obzir dvojaki utjecaj rangiranja sveučilišta – vanjski i unutarnji. Vanjski utjecaj čini organizacijski identitet promatran izvana, a unutarnji je percepcija članova organizacije o tome kakva je njihova percepcija identiteta. Fokus istraživačkoga dijela ovoga rada bit će na utjecaju rangiranja prema unutra, na voditelje, ali i znanstveno-nastavno osoblje jer bez obzira na to hoće li se strategija vođenja sveučilišta mijenjati kao posljedica rezultata rangiranja ili ne, ono što je neupitno je ranije dokazani utjecaj na internu percepciju o sveučilištu, prije svega kod samih voditelja, na dvije razine:

1. validnosti/vjerodostojnost
2. strateški učinak

Neki od faktora koji utječu na vjerodostojnost mogu biti izvor podataka, evaluacijski kriteriji, metodologija iza rangiranja (Brown i Perry 1994; Rindova 2004; Martins, 2005). Kada osoba rezultat ostvaren na rang listi prihvaća i smatra validnim, to znači da prihvaća kriterije korištene u evaluaciji (Connolly i sur., 1980), istovremeno, kada članovi organizacije ne prihvaćaju izvor određenog vanjskog rangiranja tada je i mala vjerojatnost da će poduzeti određene mjere promjene u skladu sa povratnom informacijom sa rangiranja (Schlenker i Weingold 1992; Erez i Earley 1993; Weick 1995).

Prema Martins voditelji visokoobrazovnih institucija interpretiraju rezultate koje su njihova sveučilišta postigla na međunarodnim rangiranjima u kontekstu njihove spomenute validnosti, ali i strateškog učinka u odnosu na identitet organizacije. Strateški učinak je pri tome procjena voditelja sveučilišta o tome u kojoj mjeri rezultati rangiranja mogu utjecati na organizaciju i njezinu dobrobit (Martins, 2005), pri tome se u ranijim istraživanjima ističu i organizacije na koje rangiranja imaju snažniji utjecaj te one sa slabijim ovisno o tome na kakvim temeljima je izgrađena strateška prednost, poput zaposlenika, nedodirljivost od strane rangiranja, identitet i slično (Albert i Whetten, 1985; Elsbach i Kramer, 1996). Za razliku od ranijih istraživanja koja su pokazala da vjerojatnost promjene uzrokovane rezultatom rangiranja ovisi o razlici između reputacije ostvarene rezultatom i ciljanog imidža (Dutton i Dukerich, 1991; Gioia i Chittipeddi, 1991), Martins ističe upravo usporedbu sa imidžom kakvoga trenutno vide voditelji i *sensemaking* procesom iza ostvarenog rezultata rangiranja. Martins tomu dodaje da na promjenu ne utječe samo validnost rangiranja, već percepcija njezina strateškog učinka te da je utjecaj na promjenu snažniji kod visokoobrazovnih institucija čiji identitet je slabiji i više okrenut prema van (2005:714).

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Četvrto poglavlje ove disertacije opisuje metodologiju istraživačkoga dijela reda. Ponajprije se opisuje istraživački kontekst i pobliže objašnjavaju razlozi za odabir međunarodne rang liste sveučilišta koja je u središtu istraživanja. Vrlo se detaljno zatim iznose metodologija, plan i aktivnosti u sklopu istraživanja. U tom kontekstu najprije se prikazuje samo pregled svih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj te sve sastavnice koje su njima obuhvaćene. Nakon toga se ulazi nešto detaljnije u dva najveća – Sveučilište u Zagrebu te Sveučilište u Splitu i strukturu njihova znanstveno-nastavnog osoblja, a sve u svrhu objašnjenja pripreme uzorka za istraživanje. Zatim ovo poglavlje obuhvaća vrlo detaljnu razradu plana provedbe istraživanja po fazama kao i pojedinosti o ispitanicima, tehnikama prikupljanja podataka te njihove obrade.

### 4.1. Istraživački kontekst

Među brojnim međunarodnim listama koje su danas u svijetu prisutne u istraživačkom kontekstu ove disertacije odabrana je jedna lista – „*Times Higher Education University Rankings*“ iz nekoliko razloga te se u nastavku obrazlaže spomenuti odabir, a zatim ulazi u određenu razinu detalja kako bi se pobliže objasnila metodologija iza liste. Prije svega je potrebno napomenuti da se ova disertacija temelji na metodološkom okviru *sensemaking* teorije Brende Dervin, a shodno tome se kroz rad višestruko ističe da nije fokus na numeričkim pokazateljima niti specifičnoj metodologiji same liste, već na posljedicama koje nastaju u komunikaciji plasmana prema ključnim interesno-utjecajnim skupinama, a to je znanstveno-nastavno osoblje pripadajućih sveučilišta, dok je razina detalja o tehničkim dimenzijama same liste potrebna samo na razini osnove i radi boljeg razumijevanja istraživačkog konteksta. Drugim riječima, pokretač svakog *sensemaking* procesa je određeni podražaj, događaj kojeg čovjek u skladu sa svojom prirodnom potrebom izdvaja i interpretira kako bi novoj realnosti dao neki novi smisao, razumio promjene i nastavio dalje sa svim potrebnim informacijama (Meyer, 1982; Weick, 1995; Brown, 2000; Maitlis, 2005; Weick, Sutcliffe i Obstfeld, 2005; Maitlis i Christianson, 2014). U području rangiranja visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske na međunarodnim rang listama odjek u

medijima stvorila je promjena redoslijeda na listi između dva najveća sveučilišta na „*Times Higher Education World University Rankings*“ listi.

#### *4.1.1. Sveučilišta Republike Hrvatske na međunarodnim rang listama*

Liste sveučilišta zadnjih su petnaestak godina postale vrlo važna i često nezaobilazna tema u raspravama o ugledu i kvaliteti visokoobrazovnih institucija u svijetu. Kada je riječ o plasmanima koje ostvaruju hrvatska sveučilišta, najčešće se na različitim listama tradicionalno pojavljuje Sveučilište u Zagrebu, često i kao jedino hrvatsko sveučilište prisutno. Do prije svega nekoliko godina od osam hrvatskih sveučilišta samo je zagrebačko sveučilište bilo vidljivo na međunarodnim rang listama sveučilišta (šest najvećih rang listi bilo je uključeno u istraživanje) što je posljedica nemogućnosti zadovoljavanja metodoloških kriterija pojedinih sustava, manjkavosti znanstvene politike te politike poticanja kvalitete sveučilišta (Jokić i Petrušić, 2016:6). Kasnije i tek rjeđe na pojedinim listama koje obuhvaćaju iznimno veliki broj institucija pojavljuju se i ostala hrvatska sveučilišta, no sa plasmanima nerijetko i oko 1.000 mjesta ispod Sveučilišta u Zagrebu. Jedino je Sveučilište u Splitu na spomenutim listama bliže Sveučilištu u Zagrebu. Međutim, 2018. na „*THE*“ rang listu ulazi i Sveučilište u Splitu te ostvaruje plasman značajno bolji od Sveučilišta u Zagrebu. Spomenuti rezultat postao je svojevrsna prekretnica te se splitsko sveučilište sve do danas nalazi na plasmanu višem od zagrebačkoga. Spomenuta dva sveučilišta osim što promjenom redoslijeda neupitno dovode do procesa davanja i stvaranja smisla, najveća su sveučilišta u Republici Hrvatskoj te zbog svega navedenog odabrana za slučaj u istraživačkom dijelu ove disertacije. Iako studija nije dizajnirana kao komparativna, selekcijom slučaja osigurava se ispitivanje stvaranja smisla i različita iskustva u usporedivim kontekstima.

Značajna je razlika između sveučilišta zapadnih zemalja u usporedbi sa Republikom Hrvatskom ili šire, regijom jugoistočne Europe te leži u manjoj mogućnosti migriranja znanstvenika i osoblja iz jedne institucije u drugu što posljedično povlači činjenicu da je znanstveno-nastavno osoblje više vezano uz instituciju kojoj pripada i shodno tome njezinu reputaciju, no uz titulu, odnosno profesiju (Tipurić i sur., 2018). Ta specifičnost snažan je element koji razlikuje kontekst u kojem se provodi empirijski dio ovoga rada.

#### 4.1.2. „Times Higher Education University Rankings“ lista

Prvu međunarodnu rang listu sveučilišta 2003. godine objavljuje Sveučilište Shanghai Jiao Tong pod nazivom „*The Academic Ranking of World Universities*“ („ARWU“) koja se najčešće naziva i „Šangajska lista“, dok se već godinu kasnije kao druga po redu, javlja i „*Times Higher Education World University Rankings*“ lista (nekoć zvana „THES“ ili „*The Times Higher Education Supplement*“) koja se objavljuje svake godine sve do danas. U obliku tjednog časopisa sa sjedištem u Londonu „THES“ je bio specijaliziran u području visokog obrazovanja. Prvo izdanje časopisa javlja se 1971. u obliku novina, dok je od 2008. godine u formatu časopisa. Do 2009. godine „THE“ u području obrade podataka surađuje sa organizacijom QS, nakon čega njihova suradnja prestaje te novim partnerom postaje kuća „Thomas Reuters“.

Ključna razlika između spomenute dvije najstarije, ali ujedno i najprestižnije liste leži u metodologiji, odnosno u parametrima koji se uzimaju u obzir prilikom izračuna. Za razliku od „Šangajske liste“, „*Times Higher Education World University Rankings*“ lista u metodologiju uključuje i stavove akademske populacije kroz upitnike. Sveukupnom bodovnom stanju reputacijski upitnici doprinose sa 34,5%. Prvobitna metodologija temeljila se na pet indikatora uspješnosti, dok je danas kao posljedica želje da se postigne čim viša razina pravednosti metodologija doživjela svojevrsnu transformaciju. Neovisno o ranije spomenutim razlikama u samoj metodologiji koja stoji iza te dvije rang liste, u kontekstu ove disertacije ključan trenutak je promjena redoslijeda koja je dovela do propitkivanja do tada u javnosti postojeće slike o dvama najvećim sveučilištima. Upravo takva promjena snažan je podražaj s obzirom na medijski odjek koji je potencirao njezin učinak te se kao takva iz toga razloga koristi u istraživačkom dijelu ovoga rada.

#### 4.1.3. Metodologija liste i njezina evolucija

Prvotna metodologija nekoć korištena u izračunu do danas je doživjela svojevrsnu preobrazbu. Prva metodologija koja se koristila od strane „*Times Higher Education*“ časopisa obuhvaćala je pet indikatora učinkovitosti:

1. sa udjelom od 50% upitnik akademske reputacije;
2. sa udjelom od 20% citiranost kao pokazatelj akademske izvrsnosti;
3. sa udjelom od 20% omjer između studenata i zaposlenika kako bi se prikazao kapacitet držanja nastave;

4. sa udjelom od 5% omjer međunarodnih studenata;
5. sa udjelom od 5% omjer stranih predavača.

Shodno zanimljivosti i traženosti tematike rangiranja visokoobrazovnih institucija značajno je povećan i broj kritičara koji su u pitanje dovodili metodološku stranu lista i njihovu točnost. Kao odgovor na brojne kritike metodologiji 2009. godine te paralelno uz promjenu svoga uredništva časopis „*Times Higher Education*“ donosi odluku o dubokoj reviziji postojeće metodologije s ciljem unaprjeđenja iste. Isticali su svijest o svojoj ulozi koja je počela nadilaziti samo pružanje informacija za donošenje karijernih odluka individua, već postaje snažan i odgovoran temelj i u kontekstu nacionalnih i političkih odluka (Mroz, 2009).

„*Times Higher Education World University Rankings*“ lista od osnutka 2004. godine sve do 2010. rezultate je prikazivala zajedno sa „*QS-Quarelli Symonds World University Rankings*“ listom nakon čega se osamostaljuje i u prvoj samostalnoj godini uključuje 200 sveučilišta. Od 2010. analitiku prepušta agenciji „*Thomas Reuters*“ te metodologija prije svega postaje sofisticirana, temeljena na velikoj bazi podataka u rukama tada najpriznatije kuće za analitiku i obradu podataka. Pri donošenju odluke kao smjernice služila su tri ključna argumenta koja se ističu kao najveći razlozi promjene metodologije (Baty, 2013):

1. kvaliteta nastave mjerena je samo omjerom studenata i nastavnika i k tome uz visoki udio u ukupnom izračunu od 20%;
2. kvaliteta reputacijskih upitnika kojima su prikupljeni odgovori nastavnika i akademskih djelatnika mjerila se u vidu reprezentativnosti i veličini uzorka te također činila visoki udio od 50%;
3. kvaliteta mjerenja citiranosti je išla u korist granama i područjima u kojima je u prosjeku veći broj citiranja uobičajen, za razliku od onih grana u kojima citiranje nije toliko uobičajeno čime se postiže nepravednost u pristupu.

Od 2011. do 2014. broj uključenih sveučilišta se popeo na 400, 2015. na 800, 2016. 978, 2018. 1260 te 2018. na ukupno 1258, dok brojka 2020. dolazi do gotovo 1.400. Rangiranje je fokusirano na istraživanje i nastavu te se uključuju i mišljenja stručnjaka. Reputacijski upitnik čini 33% ukupnog rangiranja. Rangiranje danas uključuje 13 pokazatelja raspoređenih u pet kategorija kojima se žele obuhvatiti sve aktivnosti sveučilišta i postići uravnotežen i ravnopravan pristup koji ne ide u korist većim sveučilištima.

Danas se „*Times Higher Education World University Rankings*“ lista temelji na pet kategorija:

1. nastava (30%): reputacijski upitnik, omjer studenata i nastavnika, omjer prvostupnika i doktoranada, omjer nagrađenih doktoranda i akademskog osoblja, institucionalni prihod;
2. istraživanje (30%): reputacijski upitnik, prihod od istraživanja, produktivnost istraživanja;
3. citiranost (30%);
4. međunarodna vidljivost (7,5%): udio međunarodnih studenata, udio međunarodnog osoblja, međunarodna suradnja;
5. prihodi iz industrije (2,5%).

Svaka od pet kategorija sadrži pojedinačne faktore koji doprinose ukupnom postotku sa različitom težinom. Tablica koja slijedi prikazuje pet kategorija i pojedine parametre koji su njima obuhvaćene te njihovu distribuciju.

**Tablica 3:** Pregled kategorija „*Times Higher Education World University Rankings*“ metodologije

Udjeli	Kategorije				
	<i>Nastava</i>	<i>Istraživanje</i>	<i>Citiranost</i>	<i>Međunarodna vidljivost</i>	<i>Prihodi iz industrije</i>
<b>Ukupni udio</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>7,5%</b>	<b>2,5%</b>

<b>Pojedinačni faktori</b>	15% Reputacijski upitnik	18% Reputacijski upitnik	Nema pojedinačnih faktora	2,5% Udio stranih studenata	Nema pojedinačnih faktora
	6% Omjer nagrađenih doktoranda				
	4,5% Omjer zaposlenika po studentu	6% Prihod od istraživanja		2,5% Međunarodna suradnja	
	2,25% Omjer doktoranada i prvostupnika				
	2,25% Institucionalni prihod				

**Izvor:** Prema Times Higher Education World University Rankings [On-line]. Dostupno na: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2019-methodology>

U izračunu se koristi standardizirani pristup koji je temeljen na distribuciji podataka unutar pojedine kategorije. Uz iznimku reputacijskih upitnika kumulativna funkcija vjerojatnosti temeljena je na Z-score modelu, a za izračun distribucije podataka iz reputacijskih upitnika korištena je eksponencijalna komponenta te sve uz pretpostavke koje „THE“ ističe:

- U kategoriji **nastava** „Times Higher Education“ ističe da reputacijski upitnik doprinosi evaluaciji prestiža akademske institucije u vidu izvođenja nastave pri čemu najviše truda ulažu u postizanje pravedne raspodjele odgovora po disciplinama i državama. Ukoliko određene discipline ili države nisu dovoljno prisutne uzima se vagana sredina kako bi se rezultat približio stvarnoj distribuciji znanstvenog osoblja. Omjer doktoranada i prvostupnika predstavlja koliko institucija ulaže o nove generacije akademske zajednice. Kod omjera nagrađenih doktoranada uzimaju se u obzir različite discipline. Institucionalni prihod u suštini pokazuje ulaganje i opće stanje infrastrukture koja je studentima stavljena na raspolaganje, a u obzir se uzima broj osoblja i paritet kupovne moći.
- U kategoriji **istraživanja** upitnikom se prikupljaju podaci o istraživačkoj izvrsnosti među kolegama (eng. „peer“). Prihod od istraživanja u obzir uzima broj osoblja, specifičnost disciplina i prilagođen je uz paritet kupovne moći, no unatoč tomu često je podložan kritikama zbog mogućnosti manipuliranja istim. Produktivnost se računa



kao broj publikacija objavljenih u znanstvenim časopisima („*Elsevier Scopus*“ baza) po znanstveniku uzimajući u obzir veličinu institucije i predmete.

- U kategoriji **citiranosti** „*Times Higher Education*“ navodi da im je cilj ovim indikatorom prikazati mjeru u kojoj je visokoobrazovna institucija u stanju dalje prenositi svoja saznanja, znanstvene doprinose i ideje. Drugim riječima, koliko znanja stavljaju na raspolaganje ostatku znanstvene zajednice diljem svijeta koja na istome dalje gradi nova. Indikator obuhvaća petogodišnji prosjek broja citiranja rada kojeg objavljuje promatrano sveučilište te podatke na raspolaganje stavlja bibliografska kuća „*Elsevier*“.
- Kategorija **međunarodna vidljivosti** odraz je poželjnosti sveučilišta u očima međunarodne akademske zajednice te obuhvaća broj međunarodnih studenata kao i zaposlenika te u obzir uzima i broj objavljenih znanstvenih radova u kojima je suradnik jedan ili više međunarodnih znanstvenika uz članove promatranog sveučilišta.
- Posljednja kategorija, **prihodi iz industrije**, uvedena je s ciljem da se pokaže utjecaj i povezanost sveučilišta sa realnim sektorom. Odraz je ugleda sveučilišta u očima drugih institucija i organizacija koje bi željele ostvariti suradnju u kontekstu pružanja savjeta ili sudjelovanja u istraživačkom radu. Prihod se također prilagođava uz paritet kupovne moći.

#### 4.1.4. *Specifičnosti i kritike odabrane liste*

Prema Baty (2013) svaki sustav rangiranja sveučilišta ima i određena ograničenja te unatoč činjenici da se kompleksnost visokoobrazovnih institucija reducira i pojednostavljuje sve do razine tabličnog prikaza, općenita korist od rangiranja kompenzira te nedostatke. Niti jedna metodologija iza aktualnih rang lista ne može u potpunosti odraziti sve aspekte visokoobrazovnog sustava poput neopipljivog cjeloživotnog utjecaja predavača na život studenta ili utjecaj na razvoj dobrobiti društva u cjelini prije svega zbog nemogućnosti pravednog ocjenjivanja takvih subjektivnih komponenti (Baty, 2013). Pored toga u vidu kategorije citiranja kritikama je podložna činjenica da znanstveni radovi na engleskom jeziku imaju značajnu prednost i prilikom objavljivanja i samog citiranja u usporedbi sa stranim radovima (Van Leeuwen i sur., 2001).

Kritike usmjerene na listu „*Times Higher Education World University Rankings*“ u suštini se ne razlikuju od kritika na ocjenjivanje i rangiranje sveučilišta kao takvih općenito. Danas su to prije svega prednost velikih sveučilišta, moguća manipulacija određenim parametrima poput omjera studenata i predavača te iskrenost sveučilišta prilikom dostavljanja podataka (Bety, 2013). Specifičnost i razlikovni faktor liste „*Times Higher Education World University Rankings*“ leži u reputacijskoj komponenti.

#### 4.1.5. Rezultati sveučilišta Republike Hrvatske

Na listi sveučilišta „*Times Higher Education World University Rankings*“ od 2017. godine prisutna su i sveučilišta Republike Hrvatske. Rezultati koje pri tome zauzimaju među danas gotovo 1.400 svjetskih sveučilišta po godinama uz pripadajuće promjene plasmana prikazani su u Tablici 4 koja slijedi.

**Tablica 4:** Rezultati hrvatskih sveučilišta na listi „*Times Higher Education World University Rankings*“ od 2017.-2020.

Plasman	Godine			
	2017	2018	2019	2020
<b>Sveučilište u Zagrebu</b>	<b>801+</b>	801–1000	801–1000	1001+
<b>Sveučilište u Splitu</b>	nije prisutno	<b>501–600</b>	<b>601–800</b>	<b>601–800</b>

**Izvor:** Prema Times Higher Education World University Rankings [On-line]. Dostupno na: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

Prema gore navedenome vidljiva je prisutnost Sveučilišta u Splitu koje se pojavljuje po prvi puta u 2018. godini te već iste godine zauzima poziciju koja je iznad pozicije koju je ostvarilo Sveučilište u Zagrebu. Naredne, 2019. godine, plasman nešto opada, no i dalje se u usporedbi sa Sveučilištem u Zagrebu zadržava na višem mjestu nastavljajući takav trend sve do 2020. godine.

**Tablica 5:** Indikatori Sveučilišta u Zagrebu na listi „Times Higher Education World University Rankings“ od 2017.-2020.

Indikatori	Sveučilište u Zagrebu			
	2017	2018	2019	2020
<b>Broj redovnih studenata</b>	67.332	73.465	66.967	68.216
<b>Broj studenata po zaposleniku</b>	18,4	17,4	18,7	18,9
<b>Međunarodni studenti</b>	1%	1%	1%	3%
<b>Omjer muškaraca naspram žena</b>	58 : 42	55 : 45	50 : 50	59 : 41
<b>1 / NASTAVA</b>	20,4	21,0	17,5	17,8
<b>2 / ISTRAŽIVANJE</b>	11,6	11,1	12,7	12,9
<b>3 / CITIRANOST</b>	17,1	20,3	23,0	25,3
<b>4 / PRIHODI IZ INDUSTRIJE</b>	44,6	41,6	37,0	37,4
<b>5 / MEĐUNARODNA VIDLJIVOST</b>	25,4	28,5	29,6	33,0

**Izvor:** Prema Times Higher Education World University Rankings [On-line]. Dostupno na: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

Tablica 5 prikazuje sve pojedinačne indikatore koje je u razdoblju od 2017. do 2020. godine ostvarilo Sveučilište u Zagrebu, a u tablici 6 Sveučilište u Splitu. Sveučilište u Splitu više pokazatelje ostvaruje u broju studenata po zaposleniku, istraživanjima, citiranosti, industrijskom prihodu (od 2019.) te međunarodnoj perspektivi.

**Tablica 6:** Indikatori Sveučilišta u Splitu na listi „Times Higher Education World University Rankings“ od 2017.-2020.

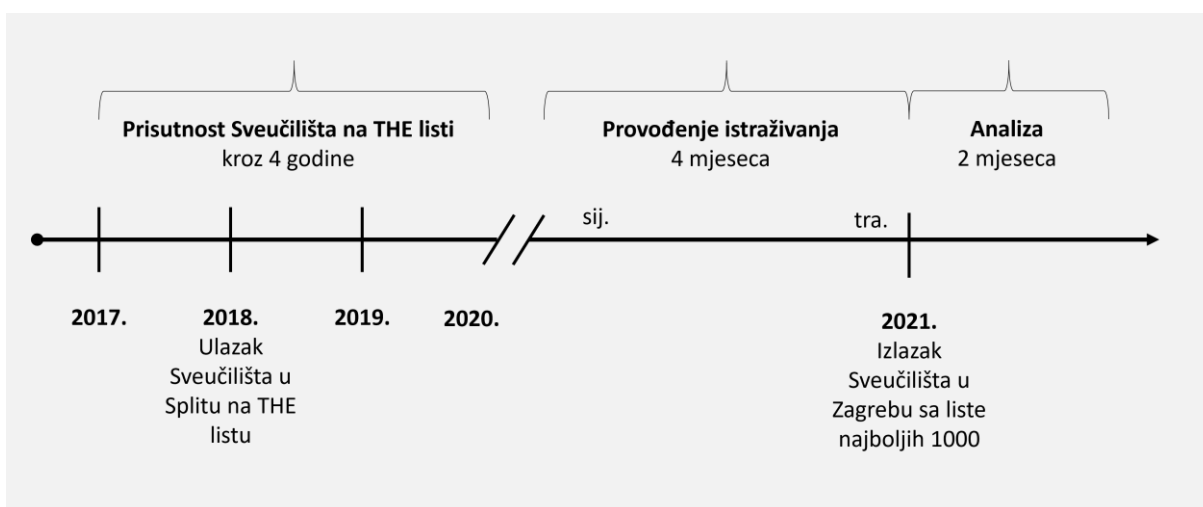
Indikatori	Sveučilište u Splitu			
	2017	2018	2019	2020
<b>Broj redovnih studenata</b>	nije prisutno	20.817	20.093	20.043
<b>Broj studenata po zaposleniku</b>	nije prisutno	30,7	28,3	22,5
<b>Međunarodni studenti</b>	nije prisutno	1%	2%	2%
<b>Omjer muškaraca naspram žena</b>	nije prisutno	nije dostupno	nije dostupno	nije dostupno
<b>1 / NASTAVA</b>	nije prisutno	16,8	13,8	15,7
<b>2 / ISTRAŽIVANJE</b>	nije prisutno	12,5	13,8	12,3
<b>3 / CITIRANOST</b>	nije prisutno	60,3	60,4	56,8
<b>4 / PRIHODI IZ INDUSTRIJE</b>	nije prisutno	33,5	40,5	40,1

5 / MEĐUNARODNA VIDLJIVOST	nije prisutno	41,7	43,3	41,3
----------------------------------	---------------	------	------	------

**Izvor:** Prema Times Higher Education World University Rankings [On-line]. Dostupno na: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

#### 4.1.6. Vremenska crta provođenja istraživanja

Kada je riječ o vremenskoj crti i trenutku provođenja istraživanja, ista je prikazana na slici koja slijedi. Sveučilište u Zagrebu na promatranoj međunarodnoj listi „*THE Times Higher Education*“ prisutno je od 2017. godine, dok se 2018. na listi po prvi puta pojavljuje i Sveučilište u Splitu te već te prve godine ostvaruje bolji plasman od Sveučilišta u Zagrebu. Bolji plasman se nastavlja i u rezultatima za 2019. i 2020. godinu, dok u trenutku provođenja ovoga istraživanja 2021. godine Sveučilište u Zagrebu čak u potpunosti ispada iz liste 1000 najboljih.



**Slika 8:** Istraživački kontekst i vremenska crta provođenja istraživanja

**Izvor:** Izrada autorice

## 4.2. Priprema uzorka za istraživanje

U Republici Hrvatskoj u trenutku pripreme istraživanja djeluje 8 javnih sveučilišta: Sveučilište u Zagrebu, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru,

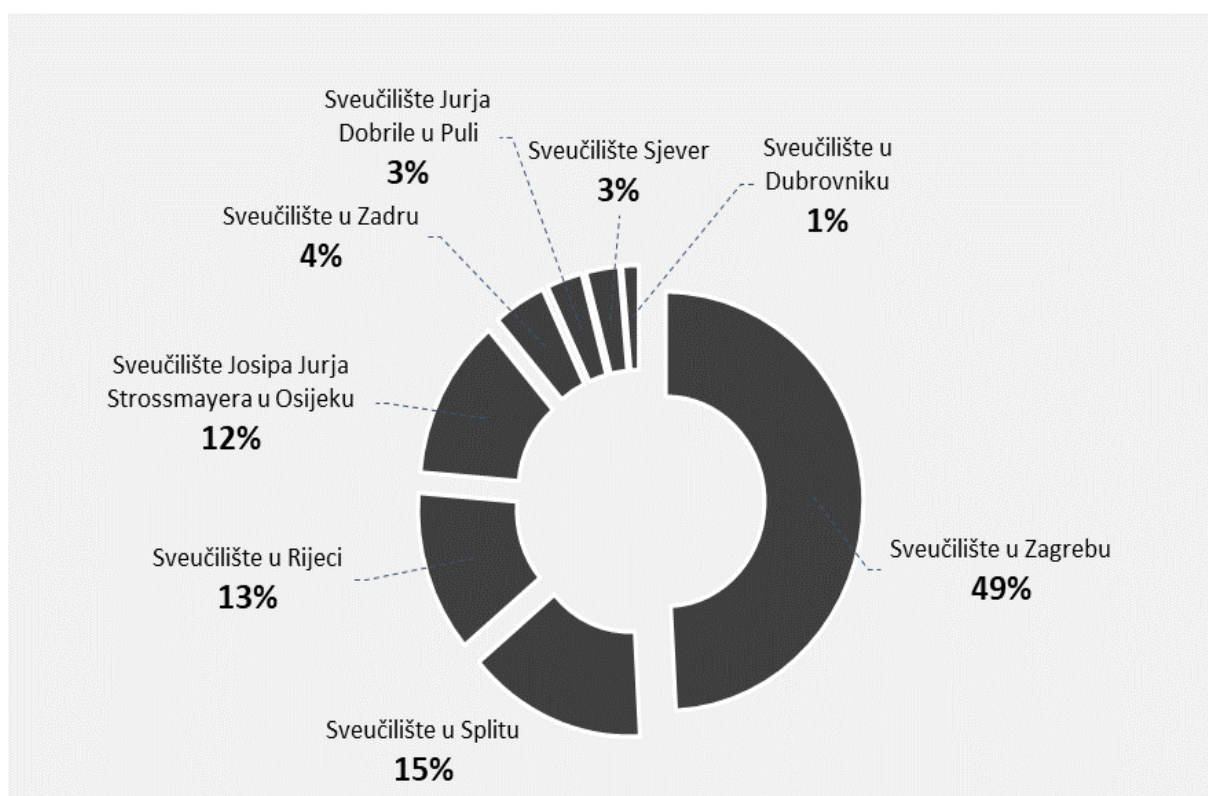
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište u Dubrovniku te Sveučilište Sjever. Javna sveučilišta u akademskoj godini 2018./2019. imaju ukupno 125.593 upisana studenta. U Tablici 7 vidljiv je cjelokupni pregled sastavnica u trenutku pripreme uzorka istraživanja.

**Tablica 7:** Pregled svih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj i njihovih sastavnica (odjela)

<b>Javna sveučilišta RH</b>	<b>Sastavnice</b>
<b>Sveučilište u Zagrebu</b>	→ 34 sastavnice
<b>Sveučilište u Splitu</b>	→ 17 sastavnica
<b>Sveučilište u Rijeci</b>	→ 16 sastavnica
<b>Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku</b>	→ 17 sastavnica
<b>Sveučilište u Zadru</b>	→ 27 sastavnica
<b>Sveučilište Jurja Dobrile u Puli</b>	→ 9 sastavnica
<b>Sveučilište Sjever</b>	→ 26 studijskih programa
<b>Sveučilište u Dubrovniku</b>	→ 8 sastavnica

**Izvor:** Izrada autorice prema podacima sa internetskih stranica pojedinih sveučilišta

Prema broju upisanih studenata najveće sveučilište u Republici Hrvatskoj je Sveučilište u Zagrebu sa 49% ukupnog broja studenata te ga slijedi Sveučilište u Splitu sa 15%. Pregled svih udjela broja studenata prikazan je na grafikonu 1 koji slijedi.



**Grafikon 1:** Pregled javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj prema broju studenata upisanih u akademskoj godini 2018./2019.

**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku

U fokusu ove disertacije dva su najveća sveučilišta u Republici Hrvatskoj, a u svrhu pripreme uzorka za provođenje istraživanja u nastavku rada se iznosi detaljniji osvrt i analiza broja zaposlenika oba s obzirom na tematiku ovoga rada, a koja se tiče isključio interne komunikacije rezultata rangiranja, dakle na akademsko osoblje, a ne i na studentsku populaciju. Također, u analizu uzimaju se podaci za akademsku godinu u kojoj je nastupio preokret u redoslijedu mjesta na rang listi. Uzorak je pripremljen na ovakav način s obzirom na veličinu, heterogenost i kompleksnost prije svega Sveučilišta u Zagrebu, a s ciljem da se na kvalitetan način obuhvati čim reprezentativniji uzorak za intervju.

**Tablica 8:** Broj znanstveno-nastavnog osoblja Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu u akademskoj godini 2018./2019.

SVEUČILIŠTE	Ukupan broj nastavnika i suradnika u nastavi
Sveučilište u Splitu	1.239
Sveučilište u Zagrebu	6.702

**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje

Prema podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje nastavnici i suradnici u nastavi mogu predavati na oba sveučilišta istovremeno, stoga gore navedeni brojevi zaposlenika samo približno odgovaraju stvarnom broju fizičkih osoba. Drugim riječima, navedena statistika uključuje mogućnost preklapanja znanstveno-nastavnog osoblja, odnosno zaposlenje na oba kroz ugovor o radu na jednom te ugovor o djelu (kao gostujući predavač) na drugom sveučilištu što predstavlja izazov prilikom pripreme željenog uzorka jer se želi uzeti u obzir veličina sveučilišta prema pokazatelju znanstveno-nastavnog osoblja. Spomenuto preklapanje eliminirat će se kroz na način da će se ispitati pripadnost sveučilištu te se u slučaju dvojbe obzir uzima ono sveučilište kojem ispitanik dodijeli pripadnost. U konačnici teorija *sensemaking* temelji se isključivo na holističkom pristupu (Dervin, 1992:70) te narativu ispitanika i njegovoj interpretaciji te će se isto uzeti kao jedino ispravno.

**Tablica 9:** Priprema uzorka za istraživanje prema broju znanstveno-nastavnog osoblja

ŽELJENI BROJ ISPITANIKA	Ukupan broj nastavnika i suradnika u nastavi	Udio	Broj ispitanika za intervju po sveučilištu
Sveučilište u Zagrebu	5.463	82%	33
Sveučilište u Splitu	1.239	18%	7
<b>Ukupno</b>	<b>6.702</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>



**Izvor:** Izrada autorice

Od 40 ispitanika koji se žele obuhvatiti u istraživanje kroz intervju prikupit će se podaci od strane najmanje 33 ispitanika sa Sveučilišta u Zagrebu te najmanje 7 sa Sveučilišta u Splitu.

Kada je riječ o distribuciji po sastavnicama sveučilišta, tada se u sveučilištu u Zagrebu trebaju obuhvatiti 34, a u Splitu 17 sastavnica. Stavljajući ukupan broj ispitanika koji je planiran u kontekst broja zaposlenika po sastavnicama, tada distribucija izgleda kako slijedi u Tablici 10 i Tablici 11 te uključuje minimalan broj ispitanika koji je uključen u prikupljanje podataka kroz intervju.

**Tablica 10:** Priprema uzorka za istraživanje po pojedinim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu

<b>SASTAVNICA</b>	<b>Udio broja nastavnika i suradnika u nastavi unutar sveučilišta</b>	<b>Broj ispitanika za intervju po sveučilištu</b>
<b>Medicinski fakultet</b>	11,9%	4
<b>Filozofski fakultet</b>	11,4%	4
<b>Prirodoslovno-matematički fakultet</b>	8,7%	3
<b>Fakultet elektrotehnike i računarstva</b>	5,9%	2
<b>Ekonomski fakultet</b>	4,9%	2
<b>Agronomski fakultet</b>	4,7%	2
<b>Fakultet strojarstva i brodogradnje</b>	4,4%	1
<b>Pravni fakultet</b>	3,5%	1
<b>Prehrambeno-biotehnološki fakultet</b>	3,2%	1
<b>Veterinarski fakultet</b>	3,0%	1
<b>Učiteljski fakultet</b>	2,4%	1
<b>Muzička akademija</b>	2,3%	1

<b>Arhitektonski fakultet</b>	2,2%	1
<b>Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije</b>	2,1%	1
<b>Akademija likovnih umjetnosti</b>	2,1%	1
<b>Fakultet prometnih znanosti</b>	2,1%	1
<b>Šumarski fakultet</b>	2,1%	1
<b>Tekstilno–tehnološki fakultet</b>	2,0%	1
<b>Stomatološki fakultet</b>	2,0%	1
<b>Građevinski fakultet</b>	1,9%	1
<b>Rudarsko-geološko-naftni fakultet</b>	1,9%	1
<b>Fakultet organizacije i informatike</b>	1,8%	1
<b>Farmaceutsko-biokemijski fakultet</b>	1,6%	0
<b>Fakultet hrvatskih studija</b>	1,5%	0
<b>Kineziološki fakultet</b>	1,5%	0
<b>Akademija dramske umjetnosti</b>	1,5%	0
<b>Katolički bogoslovni fakultet</b>	1,4%	0
<b>Fakultet političkih znanosti</b>	1,3%	0
<b>Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet</b>	1,2%	0
<b>Grafički fakultet</b>	1,1%	0
<b>Geotehnički fakultet</b>	0,8%	0
<b>Geodetski fakultet</b>	0,6%	0
<b>Metalurški fakultet</b>	0,5%	0
<b>Fakultet filozofije i religijskih znanosti</b>	0,3%	0
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>

**Izvor:** Izrada autorice

**Tablica 11:** Priprema uzorka za istraživanje po pojedinim sastavnicama Sveučilišta u Splitu

<b>SASTAVNICA</b>	<b>Udio broja nastavnika i suradnika u nastavi unutar sveučilišta</b>	<b>Broj ispitanika za intervju po sveučilištu</b>
<b>Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje</b>	12,0%	1
<b>Medicinski fakultet</b>	11,0%	1
<b>Filozofski fakultet</b>	10,9%	1
<b>Prirodoslovno-matematički fakultet</b>	9,4%	1
<b>Fakultet građevinarstva arhitekture i geodezije</b>	7,9%	1
<b>Kemijsko-tehnološki fakultet</b>	7,0%	1
<b>Ekonomski fakultet</b>	6,8%	1
<b>Pravni fakultet</b>	6,6%	0
<b>Umjetnička akademija</b>	6,5%	0
<b>Sveučilišni odjel za stručne studije</b>	6,0%	0
<b>Pomorski fakultet</b>	5,8%	0
<b>Katolički bogoslovni fakultet</b>	2,8%	0
<b>Kineziološki fakultet</b>	2,8%	0
<b>Sveučilišni odjel zdravstvenih studija</b>	1,8%	0
<b>Sveučilišni odjel za forenzične znanosti</b>	1,6%	0
<b>Sveučilišni odjel za studije mora</b>	1,1%	0
<b>Studij Mediteranska poljoprivreda</b>	0,0%	0
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>

**Izvor:** Izrada autorice

Cilj gore navedene je distribucije je uzeti u obzir veličinu sastavnica oba sveučilišta mjereno u službenom broju znanstveno-nastavnog osoblja po sastavnici te njihov udio usporediti sa minimalnim brojem broja ispitanika na razini sveučilišta. Time se postiže željena distribucija ispitanika koja dovodi do uključenosti najznačajnijih sastavnica u intervju.

### 4.3. Faze provođenja istraživanja

Cjelokupni istraživački dio rada proveden je u dvije faze:

1. Prije provođenja intervjua najprije je provedena analiza sadržaja, koja je bila i svojevrsna priprema za intervjue kako bi se ispitale postojeće mikroprakse o kojima će biti i razgovora tokom samih intervjua. Analiza sadržaja provedena je tokom siječnja 2021. godine.
2. Intervju je prema Dervin (1999) srce *sensemaking* istraživanja i u ovoj disertaciji je i jedini pravi temelj izgradnje teorije. Intervjui su provedeni u razdoblju između siječnja i travnja 2021. godine, a sve s ciljem izgradnje teorije razumijevanjem uloge koju vodstvo sveučilišta smatra da ima te *sensegiving* mikroprakse koje vodstvo sveučilišta provodi kao odgovor na promjenu redoslijeda rangiranja sveučilišta na međunarodnoj rang listi „*Times Higher Education University Rankings*“.

Kvalitativni dio istraživanja provodi se kroz analizu sadržaja i intervju, a vođen je dvama istraživačkim pitanjima:

**(IP1)** - Kako vodstvo sveučilišta u Republici Hrvatskoj vidi svoju ulogu u kontekstu davanja smisla rezultatima koje sveučilišta ostvaruju na međunarodnim rang listama?

**(IP2)** - Koje *sensegiving* mikroprakse se provode od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj?

U nastavku disertacije slijede detalji o tehnikama prikupljanja podataka, dok su u poglavlju koje slijedi prezentirani svi zaključci istraživanja.

#### 4.4. Tehnike i dinamika prikupljanja podataka

Teorijski koncepti *sensemaking* i *sensegiving* koji su izloženi u prvom dijelu disertacije tvore analitički okvir disertacije, a istraživanje se temelji na slučaju gore spomenutih najvećih hrvatskih sveučilišta, Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu. Istraživanje je provedeno u skladu s dominantno kvalitativnom tradicijom ispitivanja stvaranja i davanja smisla uz dvije tehnike prikupljanja podataka te se u nastavku disertacije ulazi u detalje oko analize sadržaja i intervjua, dok se u narednom poglavlju iznose zaključci.

##### 4.4.1. Analiza sadržaja

Analiza sadržaja provedena je kako bi se istražile sve postojeće *sensegiving* mikroprakse na Sveučilištu u Zagrebu te Sveučilištu u Splitu, a obuhvatila je prikupljanje i obradu podataka za razdoblje 2017.-2020. dostupnih iz sljedećih izvora:

- programi i strategije Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu i njihovih svih gore navedenih fakulteta sastavnica pri čemu se u analizu uzimaju strategije i programi na razini sveučilišta i na razini fakulteta, no ne na nižim razinama poput pojedinih odsjeka ili nižih organizacijskih cjelina;
- komunikacija na temu rangiranja u obliku obavijesti, objave za medije, izjave, videa javno dostupnih na internetskim stranicama Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu i svih gore navedenih fakulteta sastavnica pretražena preko pojedinih pretraživača sveučilišta i fakulteta sastavnica korištenjem ključnih pojmova: „rangiranje“, „sveučilišno rangiranje“, „međunarodne liste sveučilišta“ te „*Times Higher Education*“ ili pretraživanjem svih objava u danom razdoblju u slučaju nepostojanja pretraživača;
- članci na temu rangiranja i plasmana hrvatskih sveučilišta na internetskim portalima objavljenim u razdoblju od 01.01.2017. do 31.12.2020. godine pri čemu je u istraživanje uključeno deset najčitanijih portala prema *Reuters godišnjem Izvještaju o digitalnim medijima za 2018. godinu: index.hr, 24sata.hr, jutarnji.hr, net.hr, tportal.hr, dnevnik.hr, vecernji.hr, rtl.hr, telegram.hr* te *slobodnadalmacija.hr*, a pretraživanje se vrši korištenjem ključnih pojmova: „rangiranje“, „sveučilišno rangiranje“, „međunarodne liste sveučilišta“ te „*Times Higher Education*“;

- ostale javno dostupne publikacije Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu i svih gore navedenih fakulteta sastavnica na temu rangiranja sveučilišta.

Na temelju svih gore navedenih kriterija u analizu uključeno je ukupno 106 primarnih i sekundarnih izvora podataka čiji pregled je prikazan u tablici 12 koja slijedi. Cjeloviti članci sa internetskih portala odabrani su prije svega jer mogu dati jasan uvid u način i sadržaj komuniciranja poruke oko promjene redoslijeda Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu na međunarodnoj rang listi kojem su osim šire javnosti pristup imali i sami djelatnici oba sveučilišta te se daje pregled početne situacije, dok su dokumenti objavljeni na stranicama sveučilišta te njihovih pojedinih sastavnica odabrani kako bi se analizirala sva dodatna komunikacija koja je prije svega usmjerena na znanstveno-nastavno osoblje. Osim svih navedenih izvora za razumijevanje *sensemaking* procesa pogodni mogu biti i dokumenti na još operativnijim razinama, poput zapisnika sa sastanaka, no metodološki gledano prema Dervin (1999:735) *sensemaking* teoriji najviše doprinose istraživači čija moć interpretacije i poticanje dijaloga su jednako značajni u procesu kao i promatrani pojedinci stvaratelji smisla te se u tom kontekstu i u metodološkom smislu predlaže prije svega empirijski pristup kroz intervju, dok analiza dokumentacije služi kao dodatni izvor za svojevrsno razumijevanje istraživačkog konteksta i situacije. Gore navedeni izvori ostaju temelj jer omogućuju ravnopravnost i dostupnost informacija, a dokumentacija sa operativnijih razina nije transparentna i dostupna i pokrit će se intervjuima.

Analiza sadržaja ove disertacije sastoji se od sljedećih koraka:

1. Pretraživanje podataka
2. Definiranje okvira za kodiranje
3. Kodiranje
4. Analiza
5. Iznošenje zaključaka

(1) *Priprema podataka* je prvi korak u izvođenju analize sadržaja, a obuhvaća pretraživanje svih ranije navedenih izvora podataka. Najprije se na internetskim stranicama Sveučilišta u Zagrebu te Sveučilišta u Splitu kao i svih njihovih sastavnica pretražuju programi i strategije. Zatim se na istim stranicama korištenjem ključnih riječi pretražuju internetske stranice svih sastavnica oba sveučilišta kao i samih sveučilišta. Na koncu su pretraženi članci na temu rangiranja i plasmana hrvatskih sveučilišta na ranije navedenim internetskim portalima

objavljenim u razdoblju od 01.01.2017. do 31.12.2020. godine. Tablica koja slijedi prikazuje pregled svih izvora koji su uključeni u analizu.

**Tablica 12:** Pregled podataka za analizu sadržaja

KATEGORIJA IZVORA PODATAKA	Vrsta podataka	Količina	Izvor
<b>Internetski portali (40)</b>	1. Članak	→ 40	→ <i>slobodnadalmacija.hr</i> (12), <i>index.hr</i> (8), <i>jutarnji.hr</i> (6), <i>net.hr</i> (4), <i>rtl.hr</i> (3), <i>24sata.hr</i> (2), <i>tportal.hr</i> (2), <i>dnevnik.hr</i> (2), <i>vecernji.hr</i> (1)
<b>Internetske stranice sveučilišta i sastavnica (66)</b>	1. Priopćenje za medije	→ 2	→ Sveučilišta (2)
	2. Vijest	→ 6	→ Sveučilišta (3), sastavnice (3)
	3. Strateški dokument	→ 47	→ Sastavnice (42), Sveučilišta (5)
	4. Izvješće	→ 2	→ Sveučilišta (2)
	5. Sveučilišne novine	→ 9	→ <i>Universitas</i> (9)

**Izvor:** Izrada autorice

(2) *Definiranje okvira za kodiranje* je idući korak u kojem je definiran analitički okvir za analizu pripremljenih izvora podataka. Početni okvir za kodiranje sadržavao je sljedeće kategorije nastale na temelju sadržaja izvora podataka (1) pristranost u naslovu, (2) pristranost u sadržaju, (3) međunarodna lista, (4) opseg međunarodne liste, (5) kriteriji međunarodne liste, (6) usporedba sa drugim sveučilištima, (7) obrazloženje zaokreta u rezultatu, (8) objašnjenje promjene na listi, (9) strateške smjernice, (10) planovi i aktivnosti u budućnosti.

(3) *Kodiranje* je treći korak koji se sastoji od iščitavanja svih izvora podataka, označavanje ključnih dijelova, evidentiranje istih u tablicu, označavanje kodova, dodavanje dodatnih (pod)kategorija ili izuzimanje unaprijed definiranih.

(4) *Analiza* je ključni korak u kojem se temeljem kodiranja i uslijed nekoliko čitanja i iščitavanja izvora podataka dolazi do saznanja. Kako bi se u zaključcima približio pregled *sensegiving* mikropraksa i kako su isti prikazani u svim istraživaču dostupnim izvorima, ovaj korak je osnova za razumijevanje konteksta za intervjue.

(5) *Iznošenje zaključaka* je posljednji korak, a koji čini kratko iznošenje i prezentaciju svih saznanja iz analize istraživaču dostupnih izvora podataka, a slijede u nastavku ove disertacije.

#### 4.4.2. *Intervju*

U *sensemaking* literaturi javljaju se različite vrste intervjua koje su metodološki prihvatljive, međutim ono što je u suštini ključno jest način na koji je odabrana vrsta intervjua u konačnici dizajnirana. Drugim riječima, odabrana pitanja i njihov redoslijed te protokol intervjua trebaju ispitanicima omogućiti vraćanje u trenutak nastalog događaja o kojem se govori kako bi u sadašnjem trenutku mogli rekreirati ponovno događaj te se prisjetiti kako su se tada osjećali, adresirati te osjećaje i misli i interpretirati ih (Foreman-Wernet, 2003:8). Više puta je kroz disertaciju stavljan naglasak na moć interpretacije u *sensemaking* metodologiji. Prema Dervin (1999:732) nije potrebno birati između metodologija temeljenih na stvarnosti ili interpretaciji, već *sensemaking* dopušta stvaranje činjenica od stanja za koja se pretpostavlja da su stvarna (eng. *factizing*) odvrćanjem fokusa od pretpostavki da postoji samo jedan način stvaranja znanja, već uvažava sve vrste ljudske verbalizacije i uključuje ih u istraživanje (Dervin, 1999:732). Najveći naglasak i težina stavljaju se na intervju kao krucijalnu tehniku prikupljanja podataka.

S obzirom na osjetljivu tematiku, a i kako je intervju sam po sebi neizvjesna i nepredvidiva tehnika prikupljanja podataka temeljena na ljudskom čimbeniku, uloženi su veliki naponi, a pažnja na detalje i pomno planiranje usmjerava ka pripremi idealnog protokola. Stoga, kako bi se u istraživačkom dijelu ove disertacije pripremio teren i omogućilo izvođenje intervjua u skladu sa svim načelima *sensemaking* metodologije planiranje i priprema intervjua pratili su sljedeće korake:



1. Priprema reprezentativnog uzorka
2. Priprema Informativnog pisma
3. Priprema Obavještajnog pisma
4. Poziv potencijalnim ispitanicima
5. Definiranje konačnog uzorka ispitanika
6. Komunikacija o istraživanju te smjernice za intervju
7. Prikupljanje pristanaka
8. Priprema idealnog protokola intervjuja
9. Organizacija logističkog provođenja intervjuja
10. Provođenje prvih 10 intervjuja
11. Analiziranje podataka i retrospektiva
12. Primjena potencijalnih korekcija na sami protokol
13. Provođenje ostalih intervjuja
14. Analiza podataka

(1) *Priprema reprezentativnog uzorka* temelji se na želji da se zbog specifičnosti i osjetljivosti teme ove disertacije pripremi i odabere idealan reprezentativni uzorak koji će ukupnim brojem ispitanika od minimalno 40 obuhvatiti najveće fakultete sastavnice Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu prema njihovoj veličini mjerenoj u službenom broju zaposlenika. Kako *sensemaking* teorija pretpostavlja nepotpunost informacija, subjektivnost prilikom prikupljanja informacija te znanja kao posljedice ljudskog promatranja (Dervin, 1983b) nastojanja istraživača bila su usmjerena ka osiguranju dovoljno velikog i pravilno distribuiranog uzorka. Uzorak je prikazan u tablicama 10 i 11 u ovoj disertaciji. U konačnici, a u skladu sa *sensemaking* metodologijom, saznanja će se poopćiti te se neće isticati navodi po sastavnicama, niti sveučilištima.

(2) *Priprema Informativnog pisma* izuzetno je važan korak u planiranju intervjuja jer predstavlja prvi susret potencijalnog ispitanika sa temom razgovora, temom disertacije istraživača i služi kao priprema za sami razgovor. Ispitanik u suštini treba biti upoznat sa sadržajem, ciljevima istraživanja, privatnosti i povjerljivosti podataka, mogućnošću odustajanja te činjenici da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe, no Informativno pismo u kontekstu *sensemaking* metodologije ima puno veću težinu i značaj. Osim toga iznimno je važno da dizajn intervjuja ili razgovora uključuje pripremu ispitanika i

pripremu ispitanika. Ispitanik bi trebao biti upućen u tematiku razgovora te da će se razgovor temeljiti na iterativnim pitanjima koja će slijediti vremenski niz odabranog događaja korak po korak ispitujući osjećaje i razmišljanja u svakom od tih koraka (Dervin, 2008). Informativno pismo raspisano je u E-mail poruku kao dio komunikacije kojom ispitivač pristupa ispitaniku. Pripremljena su dva pisma. Jedno pismo nešto je opširnije kako bi zainteresirani ispitanici mogli na jednom mjestu dobiti sve informacije prije nego se odluče pristati na to da ih ispitivač kontaktira te naglasak stavlja na sljedeće komponente (1) zahvala na vremenu, (2) o doktorandu i temi, (3) o cilju intervjua i vrsti pitanja, (4) o trajanju i logistici, (5) o garantiranoj anonimnosti, (6) o koracima dalje ukoliko se zainteresirana stranka odluči sudjelovati. Drugo pismo slijedi tek kasnije.

(3) *Priprema Obavještajnog pisma* je priprema pisanog pristanka te je u ovom istraživanju pripremljeno kao kratak prilog pozivu na intervju u kojem se navodi da se pristanak na intervju smatra ujedno i pristankom na priloženo. Pored toga, svakom ispitaniku istaknuta je mogućnost da se po želji i u navedenom roku može javiti ispitivaču kako bi zatražio uvid u disertaciju.

(4) *Poziv potencijalnim ispitanicima* obuhvaća komunikacijske aktivnosti potrebne kako bi se dogovorio točan termin intervjua te se prije toga komunicirale sve potrebne informacije koje ispitanici prije intervjua moraju znati. Najčešće je prvi kontakt prema fakultetu sastavnici bio organiziran telefonskim putem, nakon čega bi uslijedila elektronička pošta sa opsežnijim Informativnim pismom, a nakon što je određen uzorak ispitanicima se pristupalo sa kraćim Informativnim pismom i zamolbom da isti prosljede na potencijalne ispitanike.

(5) *Definiranje konačnog uzorka ispitanika* obuhvaća kratak korak u planiranju istraživanja u kojem ispitivač sastavlja pregled svih zainteresiranih stranaka kako bi se provjerila njihova zastupljenost po fakultetima sastavnicama i započelo planiranje vremena za razgovore koje slijedi.

(6) *Komunikacija o istraživanju te smjernice za intervju* obuhvaća komunikacijske aktivnosti usmjerene isključivo ispitanicima koji su iskazali svoj interes i povratno se javili nakon prve općenite komunikacije. Svim ispitanicima se pristupa osobno i elektroničkim putem sa drugim pismom koje je detaljnije i konkretnije, a sve s ciljem kako bi prihvaćanjem poziva na intervju ispitanik dao automatski svoj pristanak na sve navedeno te naglašava temu, cilj

istraživanja, pripremu za intervju, anonimnost, proceduru kako kontaktirati ispitivača nakon intervju te suglasnost. Na koncu se ispitaniku pristupa sa generiranim linkom koji vodi na virtualni sastanak u ranije dogovorenom terminu. Poseban naglasak u cijelom komunikacijskom procesu stavljen je na anonimnost i poopćavanje podataka koja se mora više puta napomenuti, a za koju istraživač pretpostavlja da može igrati ključnu ulogu u dobivanju validnih odgovora i osiguranju iskrenih odgovora te protočnosti toka razgovora.

(7) *Prikupljanje pristanaka* obuhvaća kratku operativnu aktivnost od strane ispitivača, a priprema je liste svih ispitanika koji su pristali, pregled njihove dostupnosti kako bi se mogli planirati i organizirati svi razgovori koji slijede.

(8) *Priprema idealnog protokola intervju* najsloženiji i najintenzivniji je korak u planiranju istraživanja. U suštini reflektira se kroz idealno razrađen intervju po svim svojim dijelovima i pitanjima kao i sve popratne komunikacije koje čine cjeloviti razgovor sa ispitanikom. Zbog svoje nepredvidivosti i ljudske komponente od početka se očekuje i predviđa odstupanje u realnosti, no nastojanja su istraživača da se što je više moguće pridržava svih pitanja uz iznimke promjene redoslijeda, no da sva pitanja budu u nekom trenutku pokrivena.

Predviđeno trajanje intervju je oko 30 do 45 minuta. Intervju je zamišljen kao dubinski i polu-strukturirani. Prije ulaska u sve sastavnice protokola naglašava se nekoliko načela koja su osigurana kako bi intervju bio u skladu sa *sensemaking* metodologijom. Prije svega, ispitanici su obaviješteni o temi kako bi se mogli pripremiti. *Sensemaking* metodologija je u svojoj suštini interpretativna, pri tome Dervin (1999:737) ne ističe interpretaciju kao takvu, već način na koji interpretira istraživač, kako temu interpretira ispitanik te kako istraživač interpretira interpretaciju ispitanika. Ljudsko razumijevanje i poduzimanje aktivnosti na temelju istoga leže na interpretaciji informacija i događaja koje ljudi proživljavaju (Rabinow i Sullivan, 1979). Zbog svega ranije navedenoga iznimno je važna priprema ispitanika koji mora dobiti informaciju koja je točno tema razgovora. U slučaju ove disertacije ispitanik dobiva informacije o tome kako je riječ o sveučilišnom rangiranju kao takvom, o tome kako osobno rangiranja doživljava, kako utječu na njega i njegovo radno mjesto te naglasak na trenutak u kojem je na jednoj od rang listi sveučilišta Sveučilište u Splitu ostvarilo bolji rezultat od tradicionalno uspješnijeg Sveučilišta u Zagrebu te prisjećanje kada, na koji način i od koga je ispitanik tu informaciju saznao i što o tom događaju misli. Sve ranije dobivene informacije ispitaniku trebaju pomoći u tome da se prije svega mentalno vrati u vrijeme kada

se to dogodilo, da se prisjeti kako se u tome trenutku osjećao te da ima dovoljno vremena razmisliti o svojim mislima i osjećajima. Priprema od obje strane, i ispitivača, ali i ispitanika, pružaju temelj kvalitetne egzekucije zamišljenog protokola intervju. Također, ispitanike se na vrijeme upoznaje i sa načinom intervjuiranja. Pitanja su, gdje god je to moguće, oblikovana na način da ispitanik ima dovoljno prostora sam imenovati i opisati svoj svijet te definirati fenomene u pitanjima (Foreman-Wernet, 2003:8). Metodološki (Dervin, 2011) to znači da su pitanja utemeljena na radnji, odnosno glagolu (eng. „*verbing*“), dok će ispitanik sam iznositi imenice/fenomene iz radnje (eng. „*nouns*“) u nastojanju da se ispitaniku pruži dovoljno prostora izraziti se. Intervjuiranje je zamišljeno unutar zadane strukture, no usmjereno glagolima-radnjama koje odgovaraju na jazove, mostove i evaluaciju ishoda, a sve u vremenu i prostoru (Dervin, 2010). Gdje god je to moguće, ispitaniku nisu ponuđeni odgovori te pitanju nisu induktivna, a fokus je na individualnom narativu i slijedi tok misli ispitanika. Produblјivanje nastaje kroz potpitanja kako bi se razumjeli uzroci, osjećaji, motivi, potrebe, želje. Temeljna potpitanja: (1) što je nedostajalo, (2) što je osobu priječilo, (3) što je osobi pomoglo, (4) koje su emocije nastale, (5) zašto je donesena odluka, (6) što je osoba požalila, (7) što bi ponovila, (8) što bi promijenila da može.

Idealni protokol intervju slijedi *sensemaking* faze (situacija – jaz – most – ishod), no razgovor može teći i potpuno drugim redoslijedom jer je nužno da se ispitivač prilagodi narativu ispitanika, a razgovor mora ostaviti dojam opuštenosti i fokus se ne smije gubiti sa ispitanika i njegove interpretacije. Tek nakon razgovora ispitivač odgovore i citate svrstava pojedinoj fazi *sensemaking* procesa. Prilikom provođenja intervjua veći naglasak stavljen je na prvo istraživačko pitanje jer se želi razumjeti kako znanstveno-nastavno osoblje na višim upravljačkim funkcijama vidi svoju vlastitu ulogu u prenošenju poruke od objavljivanja rezultata prema svim drugim znanstvenim djelatnicima. Idealni protokol prikazan je u tablici koja slijedi, a sastoji se od 8 tematskih cjelina i zatvaranja intervju te ukupno 26 pitanja za ispitanike koji nisu na voditeljskim funkcijama, odnosno 32 pitanja za voditelje fakulteta.

**Tablica 13:** Idealni protokol intervjua

SENSEMAKING FAZA	Dijelovi intervjua		Opaske ispitivača (očekivanja, napomene, ograničenja, moguće mjere)
	Tematska cjelina	Pitanja	
SITUACIJA	<b>Profil ispitanika</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recite mi nešto o sebi.</li> <li>2. Pokušajte se sjetiti kada ste se zadnji put susreli sa rangiranjima?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prije svakog intervjua potrebno je istražiti i pripremiti kratak pregled profila ispitanika.</li> <li>• Nastoje se dobiti odgovori koji bi pokrili: funkciju, percipiranu ulogu, staž, iskustvo, međunarodni aspekt uloge.</li> <li>• Ovisno u smjeru u kojem će odgovor ići potrebno je pomno odabrati redoslijed ostalih pitanja iz protokola.</li> </ul>

	<p><b>Reakcija na rezultat vlastitog sveučilišta</b></p>	<p>3. Kako ste se osjećali kad ste čuli za rezultat svoga sveučilišta?</p> <p>4. Kako je novi rezultat po Vašem mišljenju povezan sa ranijim plasmanima?</p> <p>5. Zašto ste imali potrebu razgovarati sa drugima o rezultatu? Ako ne, zašto?</p> <p>6. Kako biste opisali Vaše osobno povjerenje u sami rezultat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cilj je u ovom dijelu intervjua razumjeti stav ispitanika o međunarodnom rangiranju kao takvom, no prije svega kroz poticanje razgovora o osjećajima koji su uslijedili nakon promjene redoslijeda dvaju najvećih sveučilišta razgovor treba usmjeriti ka adresiranju spomenutog disbalansa.</li> <li>• Očekivanja su ispitivača da bi se ovim dijelom pitanja mogla adresirati vjerodostojnost međunarodnih rangiranja.</li> </ul>
	<p><b>Očekivanja od vlastitog sveučilišta</b></p>	<p>7. Kakav je odnos rezultata u usporedbi sa Vašim očekivanjima?</p> <p>8. Što rezultat po Vašem mišljenju govori o Vašem sveučilištu?</p> <p>9. Koji su kratkoročni i dugoročni učinci rezultata prema Vašem mišljenju?</p> <p>10. Zašto smatrate da je</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Očekivanja su ispitivača da bi se ovim dijelom pitanja mogla adresirati relevantnost međunarodnih rangiranja.</li> <li>• Također su očekivanja da se ovdje navedenim pitanjima potiče</li> </ul>

		<p>važno/nevažno ostvariti čim bolji rezultat?</p> <p><b>11.</b> Koje prilike i prijetnje proizlaze iz ostvarenog rezultata?</p> <p><b>12.</b> Na koji način je rezultat utjecao na Vas i Vaše kolege?</p> <p><b>13.</b> Na koji način mislite da je rezultat utjecao na Vaš fakultet u očima drugih?</p>	<p>iznošenje stavova o samom prihvaćanju ili negiranju rezultata međunarodnih rangiranja.</p>
<b>JAZ</b>	<p><b>Nejasnoće uslijed novog plasmana</b></p>	<p><b>14.</b> Koja su Vam se sve pitanja otvorila kad ste čuli za novi rezultat?</p> <p><b>15.</b> Kako ste interpretirali novi rezultat?</p> <p><b>16.</b> Što ste točno vezano uz promjenu željeli bolje razumjeti (što Vam je važno)?</p> <p><b>17.</b> Što Vas je spriječilo u tome da razumijete ostvareni rezultat?</p> <p><b>18.</b> Što Vam je pomoglo razumjeti rezultat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretpostavlja se da bi se u ovom dijelu pitanja mogla odnositi na osjećaje.</li> </ul>

<b>MOST</b>	<b>Kanali interne komunikacije</b>	<p><b>19.</b> Tko Vas je direktno informirao o svim pojedinostima vezano uz plasman?</p> <p><b>20.</b> Na koji način su informacije došle direktno do Vas?</p> <p><b>21.</b> Kojim putem ste došli do svih dodatnih potrebnih informacija?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovim pitanjima ispitivač želi razumjeti kako je tekao proces potrage za informacijama, koliko napora je uloženo, je li napor uložen, gdje je ispitanik tražio informacije, što je ispitanika motiviralo na traženje informacija, je li ispitanik uopće samoinicijativno tražio informacije i ako nije zašto nije, jesu li informacije preduhitrile potrebu za poduzimanjem akcija.</li> </ul>
	<b>Saznanja</b>	<p><b>22.</b> Do kakvih zaključaka ste došli?</p> <p><b>23.</b> Kakve osjećaje je to izazvalo kod Vas?</p> <p><b>24.</b> Što je dovelo do spomenutih zaključaka i osjećaja?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretpostavka ispitivača je da bi se ovim dijelom pitanja moglo ispitati je li ispitanik uopće pronašao informacije, je li iste razumio, kako ih je razumio, je li zabrinut ili samouvjeren oko njihove kvalitete, jesu li informacije korisne / specifične / relevantne.</li> </ul>



<b>ISHOD</b>	<b>Pitanja za ne- voditelje</b>	<p><b>25.</b> Kako su Vam na Vašem radnom mjestu odgovori koje ste dobili pomogli?</p> <p><b>26.</b> Koje informacije su Vam i dalje nedostajale?</p> <p><b>27.</b> Kada biste zamislili bilo koju komunikacijsku aktivnost koja se mogla učiniti, a da bi Vam bila korisna, što mislite da je trebalo biti učinjeno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretpostavke ispitivača su da bi se mogli adresirati osjećaji olakšanja – zbunjenosti, jasnoće – nejasnoće, samopouzdanja – frustriranosti, optimizma – sumnje.</li> </ul>
--------------	-------------------------------------	---	---

	<p><b>Pitanja za voditelje</b></p>	<p>24. Kako vidite samu potrebu da se o rezultatima govori (službena komunikacija)?</p> <p>25. Kako vidite vlastitu ulogu u objašnjenju postignutog rezultata znanstveno-nastavnom osoblju?</p> <p>26. Kojim kanalima ste se obratili znanstveno-nastavnom osoblju?</p> <p>27. Što ste adresirali (ključne poruke) prilikom obraćanja?</p> <p>28. Zašto ste se odlučili za spomenute kanale i poruke?</p> <p>29. Što Vam je najviše odmoglo u procesu komunikacije (s čime ste se borili)?</p> <p>30. Što Vam je najviše pomoglo u procesu komunikacije?</p> <p>31. Koje povratne informacije ste dobili prilikom obraćanja?</p> <p>32. Što biste danas napravili drugačije da možete vratiti vrijeme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijeli dio pitanja za ispitanike na funkciji voditelja u ovom dijelu razgovora usmjerena su ka razumijevanju <i>sensegiving</i> mikropraksi.</li> <li>• Osim razumijevanja samih mikropraksi u obzir se uzimaju i sva saznanja iz analize sadržaja.</li> <li>• Pored svega navedenog ispitivač želi razumjeti motivaciju, razloge i tok misli iza mikropraksi.</li> </ul>
<p><b>DODATNO</b></p>	<p><b>Zatvaranje intervjua</b></p>	<p>27./33. Ima li još nešto što nije dotaknuto tokom ovog razgovora, a smatrate da je važno za napomenuti ili istaknuti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Važno je ispitaniku dati prostora da na kraju razgovora napomene ukoliko je ostalo još nešto što želi podijeliti sa ispitivačem, a nije već spomenuto tokom intervjua.</li> </ul>

**Izvor:** Izrada autorice

(9) *Organizacija logističkog provođenja intervjua* obuhvaća svu potrebnu logističku i administrativnu aktivnost potrebnu za realizaciju intervjua. U skladu sa epidemiološkom situacijom (COVID-19) ne samo u Republici Hrvatskoj, već i ostatku Europe i svijeta u 2021. godini kada je nastala ova disertacija, a poštujući sve mjere sigurnosti preporuka nadležnih institucija i struke je poštivanje socijalne distance i maksimalno izbjegavanje fizičkog kontakta gdje je to moguće, intervjui nisu provedeni uživo. S obzirom i na činjenicu da je planirano ispitati najmanje 40 ispitanika u najkraćem mogućem roku, jedini kanal provođenja intervjua koji je prihvatljiv, a da ne ugrožava zdravlje i omogućuje sigurnost svih ispitanika i samog ispitivača je na daljinu te se svakom ispitaniku dala mogućnost odabira kanala a) telefon, b) video poziv. Inicijalno je planirano, a radi osiguranja poznatog okruženja s naglaskom na sigurnost i dobrobit ispitanika, provođenja intervjua u uredima ispitanika, no s obzirom na ranije spomenute gospodarske i zdravstvene okolnosti rad na daljini postao je potpuno uobičajen i upravo kao takav odražava najveću moguću sigurnost i dobrobit. U konačnici, 12% intervjua provedeno je putem telefona, dok je 88% intervjua provedeno kroz video poziv preko internetske platforme Microsoft Teams. Sve intervjue je doktorand proveo osobno. U situacijama u kojima su ispitanici pristali, razgovor je sniman, a u kojima nisu isključivo su vođene ažurne bilješke.

(10) *Provođenje prvih 10 intervjua* odgovor je na želju ispitivača da nakon prve četvrtine intervjua ostavi prostora za retrospektivu. S obzirom na profil ispitanika i specifičnost i osjetljivost teme disertacije postojao je niz potencijalnih smjerova u kojima intervjui može otići, a da pri tome ne dovede do željenih saznanja. Neki od anticipiranih smjerova su a) nezainteresiranost ispitivača unatoč pristanku, b) doživljavanje tematike na osobnoj razini koja bi se mogla odraziti kroz negodovanje i protest, c) nepredvidiv nastup uzrokovan političkom pozadinom s kojom ispitivač nije mogao biti upoznat. Iz navedenih razloga nakon prvih 10 intervjua uslijedila je kraća analiza i retrospektiva.

(11) *Analiziranje podataka i retrospektiva* prva je faza analize podataka. U ovom koraku cilj je bio primijeniti analitička načela kao i u cijelom radu, no za početak samo nakon prvih 10 provedenih intervjua kako bi se stekao uvid u do tada dobiven ishod i zaključke i eventualnu korekciju i prilagodbu intervjua koji slijede. Što se tiče analiziranja podataka pristup koji je korišten u radu je analiza prema predlošku, eng. „*template analysis*“, kako bi se tematski

kategorizirali dobiveni rezultati jer je to pristup u koji se nalazi na pola puta između induktivnog i deduktivnog pristupa (King, 2004). Drugim riječima, određene kategorije bit će definirane prije istraživanja (a tiču se teorija na kojima počiva disertacija), no ostale će nastati kao ishod prikupljenih podataka. Analiza prema predlošku omogućuje početak istraživanja prema temama iz temeljne literature te se iste kroz istraživanje i ovisno o saznanjima redefinišu i prilagođavaju. Kvalitativna analiza podataka slijedi iterativan pristup na način da se kreće od teorije prema rezultatima istraživanja i natrag.

*(12) Primjena potencijalnih korekcija na sami protokol* obuhvaća korak u kojem ispitivač korigira protokol ili pitanja planirana za intervju kako bi se izbjegli svi identificirani propusti ili na minimum svele otežavajuće okolnosti. Ukoliko bi došlo do revidiranja, tada bi se revidirana verzija protokola intervjua primijenila na ostalim ispitanicima.

*(13) Provođenje ostalih intervjua* obuhvaća drugu fazu odrađivanja razgovora sa ispitanicima. Ostavljeno je dovoljno prostora za eventualne dodatne korekcije nakon 20 intervjua, no iste nisu bile potrebne.

*(14) Analiza podataka* obuhvaća primjenu ranije spomenute analize prema predlošku na svim prikupljenim podacima te se rezultati i zaključci smatraju konačnima. Kao što je ranije naglašeno u ovoj disertaciji intervju je u središtu istraživačkog dijela rada te se zaključcima istoga želi izgraditi teorija.

## **4.5. Ispitanici**

Intervjuom je na kraju ispitano nešto više od planiranog broja ispitanika, točnije ukupno 42 ispitanika. Struktura ispitanika slijedi u tablici, dok pripadnost sastavnici ostaje poznata samo ispitivaču radi osiguranja privatnosti i anonimnosti svih ispitanika, no ista u potpunosti odgovara ranije navedenoj strukturi kojom se žele obuhvatiti sve sastavnice kroz intervju, a shodno veličini mjerenoj u broju zaposlenika.

**Tablica 14:** Pregled ispitanika uključenih u intervju

ISPITANICI UKLJUČENI U INTERVJU	STRUKTURA	
<b>Spol</b>	<b>Muškarci</b> 20	<b>Žene</b> 22
<b>Titula</b>	<b>Dekan</b> 5	<b>Prodekan</b> 6
	<b>Redovni profesor</b> 10	<b>Izvanredni profesor</b> 5
	<b>Docent</b> 4	<b>Asistent</b> 10
	<b>Vanjski suradnik</b> 2	

**Izvor:** Izrada autorice

#### **4.6. Analiza podataka**

Analiza podataka u ovoj disertaciji planirana je po fazama. U prvoj fazi provodi se analiza sadržaja kako bi se istražile sve postojeće *sensegiving* mikroprakse na Sveučilištu u Zagrebu te Sveučilištu u Splitu, a obuhvaćeno je prikupljanje i obrada podataka za razdoblje 2017.-2020. dostupnih iz četiri ranije spomenute skupine izvora. Analiza sadržaja odabrana je kako bi se na objektivan i sustavan način (Holsti, 1968) na temelju tematske jedinice analize istražile postojeće *sensegiving* mikroprakse koje vodstvo sveučilišta provodi kao odgovor na promjenu redoslijeda rangiranja sveučilišta na međunarodnoj rang listi „*Times Higher Education University Rankings*“. Izdvajanjem kategorija analize kojima se opisuje sažeta

suština sadržaja (Kracauer, 1952) žele se razumjeti *sensegiving* mikroprakse u izdvojenim izvorima podataka.

Druga faza analize podataka nastaje u fazi provođenja i nakon provođenja intervjua. Prilikom analize podataka prikupljenih kroz intervju najprije se fokusira na prvih 10 provedenih intervjua kako bi se stekao uvid u do tada dobiven ishod i zaključke i eventualnu korekciju i prilagodbu intervjua koji slijede, a nakon inicijalne analize i provođenja svih ostalih intervjua analiziraju se svi podaci istim metodološkim načelima. Pristup koji je korišten pri analizi podataka prikupljenih kroz intervju je analiza prema predlošku, eng. „*template analysis*“, kojom se tematski kategoriziraju dobiveni rezultati a nalazi na pola puta između induktivnog i deduktivnog pristupa (King, 2004). Određene kategorije su definirane prije istraživanja, a ostale su nastale kao ishod prikupljenih podataka. Kvalitativna analiza prema predlošku iterativne je prirode jer se kreće od teorije prema rezultatima istraživanja i natrag. Odabranom analizom podupiru se osnovna načela *sensemaking* teorije kojima se *sensemaking* aktivnosti opisuju kao međusobno povezane i međuovisne interakcije potrage za informacijama, davanja smisla, pripisivanja svrhe i značenja te djelovanja na temelju istih (Thomas i sur., 1993), a u svojoj srži sadrži potragu za vjerodostojnosti koja je iterativan proces obrade informacija (Weick, 1995), odnosno niz aktivnih dvosmjernih procesa u kojima se podaci stavljaju u okvire te se okviri postavljaju oko podataka (Klein i sur., 2006). Drugim riječima, odabrana analitička načela temeljena su na ograničenom broju ranije definiranih kategorija koja počivaju na teorijskim temeljima disertacije, dok sve druge kategorije nastaju analizom prikupljenih podataka. Prilikom izgradnje teorije iz prikupljenih kvalitativnih podataka primjenjuje se Gioia metodologija (Gioia i sur., 2013).

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

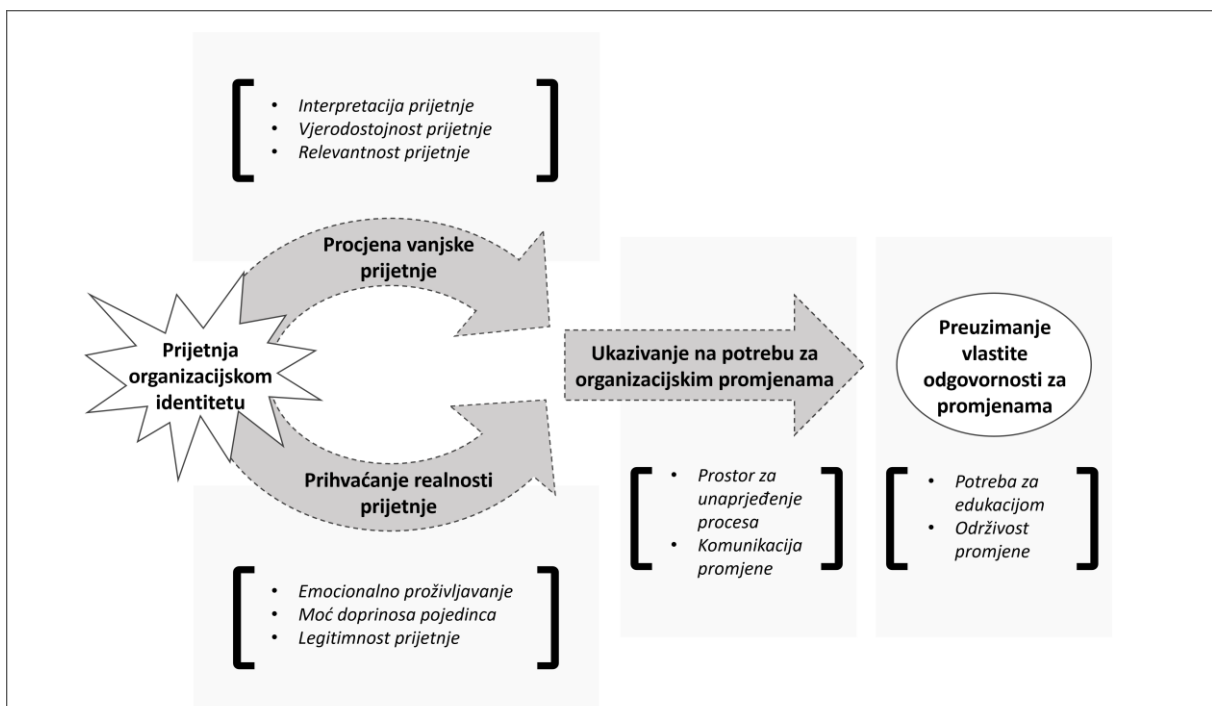
O ovom dijelu disertacije iznose se sva saznanja i prezentiraju rezultati istraživanja. Prije svega doprinos ove disertacije teoriji je kroz „Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“. Zatim se prikazuje model u kontekstu provedenoga istraživanja i utjecaja međunarodnih rang listi na znanstveno-nastavno osoblje u Republici Hrvatskoj te na kraju *sensegiving* mikroprakse.

### 5.1. Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti

„Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“ proizašao je promjenom Gioia metodologije u analizi kvalitativnih podataka. Prema Corley i Gioia (2011) teorija je objašnjenje koncepata i njihovih međuovisnosti koje pokazuje kako i zašto se određeni fenomen javlja. Gioia metodologija primjenjuje se pri kodiranju i analizi kvalitativnih podataka prikupljenih kroz intervju, a u nastavku disertacije nakon Modela nalazi se vrlo detaljna struktura podataka, točnije, tablice iz kojih je proizašao teorijski model. Primjena Gioia metodologije znači ujedno i primjenu sistematične konceptualne i analitičke discipline koja doprinosi generiranju vjerodostojnih interpretacija podataka pod pretpostavkom da se radi o društvenoj konstrukciji stvarnosti prema saznanjima od ispitanika koji raspolažu znanjima o temi (Gioia i sur., 2013). Ispitanici koji su dio ove disertacije znanstveno-nastavno su osoblje na fakultetima sastavnicama dvaju najvećih sveučilišta u Republici Hrvatskoj, pokrivaju sva znanstvena zvanja te posjeduju preko pet godina iskustva rada u akademskom okruženju, čime nedvojbeno raspolažu svim saznanjima koja su bila u fokusu ovoga istraživačkog rada.

Slika 9 u nastavku prikazuje teorijski model, ujedno i teorijski doprinos ove disertacije, „Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“, u kojem proces polazi od prijetnje s kojom se pripadnik organizacije susreće. Percepcija pripadnika organizacije o identitetu organizacije snažno utječe na identitet na osobnoj razini te je njihova međuovisnost vrlo izražena. Drugim riječima, pripadniku organizacije izuzetno je važan identitet organizacije kojoj pripada. Stoga je prijetnja izazvana

snažnim vanjskim podražajem početak *sensemaking* procesa pripadnika organizacije. Pripadnici organizacije prolaze kroz aktivni proces procjene prijetnje pri čemu ponajprije interpretiraju prijetnju kako bi osvijestili od kuda ista dolazi, kako su do takve informacije o prijetnji došli te tko je istu prenio. Pri tome interpretacija prijetnje od treće strane može biti u suprotnosti s onime što osobno misle, no interpretacija sa vanjske strane je van njihove moći. Stoga propitkuju vjerodostojnost i relevantnost prijetnje u usporedbi sa svim prethodnim znanjima, stavovima i informacijama kojima raspolažu od ranije. Vjerodostojnost prijetnje znači je li prijetnja zaista takva kakvom je prikazana te u kojoj mjeri se podudara sa pretpostavkama i uvjerenjima uz pomoć kojih pripadnik organizacije ovjerovljuje novu stvarnost koja ga okružuje. Pored vjerodostojnosti prijetnje pripadnik organizacije propitkuje i relevantnost prijetnje pri čemu je relevantnost značenje prijetnje u vlastitom kontekstu. Paralelno sa procjenom vanjske prijetnje pripadnik organizacije prolazi kroz proces postepenog prihvatanja realnosti, odnosno prihvatanja prijetnje koja je vjerodostojna i relevantna. Do prihvatanja dolazi jer prijetnja budi niz emocija i uzrokuje emocionalno proživljavanje, dok istovremeno pripadnik organizacije vjeruje u doprinos svakoga pojedinca u smanjenju prijetnje, postaje svjestan legitimnosti prijetnje jer prijeti organizacijskom identitetu u kontekstu koju mu je od osobne važnosti, odnosno snažno prijeti organizacijskom identitetu na osobnoj razini.





**Slika 9:** Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti

**Izvor:** Izrada autorice

Nakon što je jasna spoznaja o legitimnosti prijetnje pripadnik organizacije ulazi u sljedeći dio procesa u kojem se ističe njegova aktivna uloga doprinosa organizacijom identitetu te ukazuje na snažnu potrebu za organizacijskim promjenama koje se mogu suočiti sa vanjskom prijetnjom. Promjene su usmjerene ka unaprjeđenju postojećih organizacijskih procesa i postojećih komunikacija, odnosno *sensegiving* mikropraksi. U posljednjem koraku procesa, a uvjetovano ograničenom mogućnošću za migracijom iz svoje organizacije u druge slične organizacije, pripadnik organizacije odgovara na prijetnju potpunim prihvaćanjem iste i ostankom u organizaciji te preuzimanjem svog dijela odgovornosti za pozitivnim promjenama pri čemu postoji potreba za edukacijom i stjecanjem novih znanja i informacija kao i usmjerenost na sve doprinose koje će promjenama pristupiti na strpljiv i dugoročan način kako bi se postigla njihova održivost.

## **5.2. Sensemaking proces uslijed rangiranja hrvatskih sveučilišta**

U ovom dijelu disertacije opisan je *sensemaking* proces znanstveno-nastavnog osoblja dvaju najvećih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj, Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu uslijed zaokreta u redosljedu dvaju spomenutih sveučilišta međunarodnoj rang listi „*Times Higher Education University Rankings*“.

### *5.2.1. Prvi susret sa informacijama o rangiranju*

Znanstveno-nastavno osoblje uglavnom preko medija doznaje informacije o promjenama koje se događaju na ljestvicama koje rangiraju akademske institucije pa su tako doznali i o plasmanu i promjeni plasmana između Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu. Rangiranja, stavovi o rangiranjima, razmišljanja, promjena plasmana između dva najveća domaća sveučilišta i sve druge teme vezane uz akademske rang ljestvice vrlo su rijetko tema razgovora među kolegama, a i službeni kanali rijetko su korišteni. U tom kontekstu mediji su igrali iznimno značajnu ulogu, kao primarni kanal informiranja znanstveno-nastavnom

osoblju, ali i široj javnosti. Medijska podrška smatra se izuzetno važnom, a kritički osvrt i objektivnost nužnima kako bi se potaknula kvalitetna javna rasprava, što znanstveno-nastavno osoblje ističe kao krucijalno i pozdravlja u svakom pogledu, no istovremeno ima dojam da takav konstruktivni pristup nedostaje te da se tematike koje se tiču akademske izvrsnosti i rangiranja na koncu izgube unutar političkih vijesti.

U očima znanstveno-nastavnog osoblja plasman akademske institucije čitateljima u konačnici bude vrlo površno i šturo komuniciran neovisno o tome je li riječ o poboljšanju ili pogoršanju samog plasmana institucije. Medijska interpretacija prva je relevantna referentna točka sa kojom se susreću kada je riječ o okolnostima koje su do određene promjene rezultata i dovele. Okolnosti koje se u tom kontekstu navode, najčešće su bile prikazane površno. Okolnosti nisu opisane u dovoljnoj mjeri da bi čitatelji i društvena zajednica razumjeli kontekst promjene, konkretne uzroke ili da bi se plasman stavio u jasniju perspektivu. Znanstveno-nastavno osoblje ima dojam da se uspoređuje neusporedivo te se izvještava pasivno. Nerijetko se plasmani na akademskim rangiranjima spominju samo kao usputna informacija prezentirana na način koji u tom trenutku odgovara članku.

- *„Danas mediji nažalost vole rezultate okviriti u dio političke priče kao alat u internim sukobljavanjima. I kada smo bolje prolazili mediji nas uglavnom nisu podržali niti popratili kako treba jer izvještavaju napumpano, površno i samo onda kada njima ide u korist.“ (I05)*
- *„Ne mislim da bi nas mediji trebali poštediti, dapače, no moraju biti objektivni u matematičkom smislu. Ne trude se ulaziti u uzroke zašto je nešto takvo. Samo površno iznesu informacije javnosti.“ (I06)*

Osim šturih informacija i nedostatka konteksta znanstveno-nastavno osoblje smatra da se rezultati akademskog rangiranja javnosti prezentiraju i stilom i jezikom koji im nije blizak. Ističu da je podrška šire javnosti iznimno važan motivacijski element i njima samima. Djeluju u javnom sektoru, svoje znanje i doprinos daju akademskoj zajednici koja bi trebala biti stup društva i u tom smislu su im priznanje, poštovanje i reputacija u očima društva iznimno važni. Istovremeno, članovi društvene zajednice koji ih okružuju nisu pripadnici te iste akademske zajednice i ne mogu niti trebaju razumjeti sve pojedinosti koje takvo okruženje čini. Ističu da akademici imaju svoj komunikacijski stil, akademski svijet ima svoje specifičnosti i sve što se unutar sustava događa građani ne moraju razumjeti, no kako su akademski svijet i društvo

povezani važno je da i društvo i javnost imaju određeno razumijevanje o tome što se u akademskom svijetu događa. U tom kontekstu su akademska rangiranja vrlo atraktivna tema koja na svojevrsan način i popularizira djelovanje akademske zajednice i čini vrlo zanimljivu tematiku s kojom se javnost želi upoznati. Drugim riječima, znanstveno-nastavno osoblje upravo u ovoj temi vidi jedinstvenu priliku u kojoj se njihov trud i rad i rezultati proizašli iz istoga mogu približiti i javnosti kroz medije. Međutim, način na koji se to čini danas smatraju nije primjeren, s obzirom na to da se javnosti tematika prezentira ili akademskim rječnikom ili nejasno. Fokus se stavlja na plasman i brojku, dok su okolnosti iza plasmana najčešće ostale nejasne. Znanstveno-nastavno osoblje ne može se oteti dojmu da se kontinuirano propušta prilika za senzibilizacijom javnosti za ovom tematikom, za edukacijom kako rangiranja funkcioniraju i kako hrvatska javna sveučilišta u tome stoje te što se može smatrati dobrim ili lošim rezultatom. Fokus bi trebao biti na stvaranju temelja za kvalitetnu, informacijama potkrijepljenu i konstruktivnu raspravu, dok se danas interes javnosti gubi načinom na koji se samo brojka iza plasmana prikazuje popraćena nerazumljivim pojašnjenjima te im se daje prostora za formiranje stavova na temelju nejasnih argumenata koji su dani u medijima.

- *„Svake godine pratim u medijima, ali nemam niti najmanje povjerenja u informacije koje vidim u medijima, a kamo li netko van akademske zajednice. Pa građanima to ništa nije jasno. Samo vide da smo lošiji po plasmanu, a opise ne razumiju i na temelju toga Sveučilište doživljavaju negativno, a nije tako i ne bi uopće tako trebalo biti.“ (I27)*
- *„Piše se u medijima da je loše, ali ne treba biti tako šturo, već se treba dati i širi kontekst, a ja još nisam vidio tekst koji je britak, jasan i koji javnosti daje potpunu informaciju pisanu razumljivim stilom.“ (I31)*
- *„Znamo da je danas sve u klikovima. I u novinama i na portalima. I nije sporno da mediji od toga žive. Međutim, negdje treba povući tu granicu, a po mom mišljenju bi akademski kontekst trebao biti pošteđen. Ali što kad ove trenutne afere i aferice oko našega sveučilišta i rektora privlače klikove. Mi smo svi samo žrtva toga.“ (I41)*

Tema koju smatraju izuzetno važnom i fundamentalnom za povezivanje akademske zajednice i javnosti nerijetko je korištena u političkom kontekstu ili prezentirana u pozadini ili sjeni druge priče koja je atraktivnija za privlačenje većeg broja čitatelja. Fokus se sa kvalitete odmiče na postizanje čitanosti te se time nanosi šteta reputaciji i ugledu akademske zajednice umanjivanjem vrijednosti njihovom trudu i radu. Znanstveno-nastavno osoblje ne vidi

medijsku podršku niti prepoznaje razumijevanje od strane medija o važnosti ove teme i težini posljedica današnjeg načina izvještavanja o istoj.

### 5.2.2. Propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja

Kako se znanstveno-nastavno osoblje u većini slučajeva sa novim rezultatima međunarodnih ljestvica akademskih rangiranja susreće kroz medije, nakon toga susreta slijedila je i njihova vlastita procjena prijetnje na temelju informacija kojima raspolažu iz akademskih krugova te vlastitoga iskustva i poznavanja visokoobrazovnoga sustava u Hrvatskoj. Rezultati sa kojima se znanstveno-nastavno osoblje susreće potiču i njihov vlastiti kritički osvrt prije svega u vidu propitkivanja vjerodostojnosti samih rangiranja. Izvor i kvaliteta samih podataka koji su osnova za evaluacije, procjene i plasiranje na ljestvice od strane treće nezavisne strane doveli su pod upitnik. Neovisno o metodologiji koja je u pozadini akademskih rangiranja, izvor i kvaliteta podataka su dva krucijalna elementa koji doprinose vjerodostojnosti konačnog plasmana. Postoji određena sumnja da se podaci prikupljaju nerijetko i samo radi zadovoljenja forme, bez usmjerenosti na kontrolu i točnost i upitno je koriste li se najbolji mogući izvori. Izvori podataka se pri tome koriste iz godine u godinu i s obzirom na nedostatak povratne informacije nakon prikupljenih podataka, dolazi do propitkivanja jesu li izvori dobri ili je potrebno razmotriti druge izvore. Znanstveno-nastavno osoblje je posumnjalo u izvore podataka koji se šalju neovisnom evaluatoru. Vjeruju da se čini sve što je u mogućnosti odgovornih kolega u danom trenutku, no velika je razina sumnje u izvore iz kojih se podaci prikupljaju te posljedično tome znanstveno-nastavno osoblje sumnja u vjerodostojnost samih rangiranja, odnosno u plasman institucije kojoj oni sami pripadaju.

- *„Vjerujem listama, ali isto tako ne vjerujem da je to najbolje sveučilište, već da na toj listi i prema tim kriterijima je najbolje. Odnosno prema podacima koji su prikupljeni, a to je drugo pitanje od kuda su ti podaci dobiveni.“ (I10)*
- *„Savjesno i najbolje što znamo dajemo podatke. Ali je li to kako treba ja prva ne mogu garantirati jer povratne informacije na dostavljeno kasnije nema, a bilo bi dobro da je ima da unaprijedimo prikupljanje podataka jer sigurno nije savršeno.“ (I17)*
- *„Ja sam statističar i moram otvoreno istaknuti da sumnjam u podatke koji se uzimaju i njihovu kvalitetu.“ (I27)*

Također, postoji dvojba oko mogućnosti da se dostavljaju i nepotpuni podaci u trenucima kada isti nisu dostupni ili ih je teško generirati i izdvojiti iz sustava podataka kojima visokoobrazovne institucije u Hrvatskoj raspolažu. Postoji određena razina sumnje i u educiranost kolega koji se bave prikupljanjem podataka, u kontrolu istih prije nego se dostavljaju vanjskim evaluatorima te se pretpostavlja da postoji značajno mnogo prostora u unaprjeđenju toga dijela procesa koji bi također mogao podići plasman, no kratkoročno. Drugim riječima, u slučaju poznavanja metoda koje stoje iza rang ljestvica moguće je upravljanjem podataka utjecati djelomično i na ishod što s jedne strane daje prostora mogućim malverzacijama, a s druge čini priliku sveučilištima da svoje rezultate poprave na samoj podatkovnoj strani u kratkom roku. Kvaliteta samih podataka je u očima znanstveno-nastavnog osoblja upitna čime se ponovno u pitanje dovodi vjerodostojnost plasmana hrvatskih sveučilišta na ljestvicama. Znanstveno-nastavno osoblje koje je u usporedbi sa drugim kolegama češće izloženo radu sa statističkim analizama i brojkama iz institucije kojoj pripadaju, svjesniji su nepotpunosti i kreativnosti kojoj nije mjesto u upravljanju statističkim analizama. Nepotpunost i kreativnost nastale su kao način da se izađe u susret nedostatku brojki u situacijama u kojima se isti javlja. S obzirom na takvo iskustvo u brojnim situacijama, tako i u kontekstu prikupljanja podataka za vanjskog evaluatora, osoblje je svjesno nesavršenosti tog procesa.

### *5.2.3. Propitkivanje relevantnosti akademskih rangiranja*

Pored propitkivanja vjerodostojnosti rangiranja na akademskim rang ljestvicama, znanstveno-nastavno osoblje propitkuje i samu relevantnost akademskih ljestvica. U tom kontekstu pitaju se koliko su kriteriji koji čine metodologiju iza izračunavanja plasmana na rang ljestvicama uopće i relevantni u kontekstu visokoobrazovnog sustava Republike Hrvatske i u trenucima kada se stavljaju u realni kontekst. Izdvajanja u znanost na razini Republike Hrvatske značajno su niža u usporedbi sa drugima zemljama te se stoga znanstveno-nastavno osoblje osjeća nepravедno stavljeno u usporedbu sa drugima. Znanstveno-nastavno osoblje pokušavalo se kritički odmaknuti od kriterija koji su definirani od strane vanjskih evaluatora jer smatraju da nije moguće niti potrebno prema svim kriterijima nastojati biti bolji te da po nekim kriterijima niti ne možemo i ne trebamo biti konkurentni jer nisu realistični u vidu gospodarskoga okruženja i financijskih prilika i mogućnosti Republike Hrvatske. Vanjski evaluator je nezavisan i osoblje vjeruje u pravednost u vidu primjene jednakih kriterija za sve, no smatraju da se ograničenja i realističnost kasnije izgube u generaliziranju zaključaka

javnosti kao i fokusu na plasman i pomake po ljestvici. Veličina, složenost i heterogenost javnih Sveučilišta u Republici Hrvatskoj odmažu u kontekstu ostvarivanja viših plasmana posebice kada se prikazuje zajednički rezultat na razini sveučilišta. Znanstveno-nastavno osoblje ponosno je na svoj rad, no nisu sve discipline izložene jednakom broju prilika za objavljivanje u stranim časopisima. Istovremeno takve objave nisu krucijalne za lokalno djelovanje pojedinih disciplina, no u konačnici su dovele do nižeg ukupnog rezultata cijelog sveučilišta. Znanstveno-nastavno osoblje takve kriterije u pogledu nastave i rada sa studentima među kriterijima ne nalazi, a istovremeno smatra kako su oni značajniji za njihov rad i nisu zadovoljni kada se kvaliteta Sveučilišta vrednuje samo na temelju plasmana na ljestvicama i javnosti prikazuje kao padajuća, a što je posljedica generaliziranih i nametnutih kriterija za koje smatraju da ih lokalna sveučilišta ne trebaju slijediti.

- *„Malo sam skeptična oko ljestvica. Nije pitanje čak niti pravednosti, već realističnosti za nas.“ (I04)*
- *„Metodologija je ponekad čudna. Kao primjerice internetska domena. Ni jedan način nije savršen i ima svoje prednosti, ali i mane. Treba napraviti kritički odmak od ljestvica u smislu kriterija koje nam nameću.“ (I05)*
- *„Pitanje je jesu li sveučilišta mjerljiva međusobno. Jesu li ljestvice uopće fer. Kolika su naša ulaganja u znanost u usporedbi sa drugima. Kriteriji su pošteni, ali su zaključci komentirani kontekstualno i generalizirano jer ne uzimaju u obzir specifičnosti i ograničenja.“ (I06)*
- *„Vjerujem u vanjsku evaluaciju, ali isto tako više vjerujem svom osobnom iskustvu i ako usporedim svoju sastavnicu i istu sa drugog sveučilišta, znam da smo mi bolji.“ (I09)*

Kao kognitivni odgovor na razinu sumnjičavosti i nezadovoljstvo kriterijima koji stoje iza međunarodnih ljestvica akademskih rangiranja, znanstveno-nastavno osoblje je pribjegli u usporedbe sa drugima koje su po njima pravednije, prikladnije, značajnije, opipljivije ili relevantnije. Najčešće su izdvajane sastavnice van kolektiva sveučilišta pri čemu se nastoji istaknuti koliko određena sastavnica sama po sebi bolje stoji, bilo na temelju vlastitoga osjećaja ili na temelju postojećih akademskih rangiranja, stvarnih podataka ili nagrada u kojima sastavnica sudjeluje samostalno. U slučajevima kada znanstveno-nastavno osoblje nije osobno raspolagalo točnijim informacijama naslanjalo se na vlastiti osjećaj da bi izdvojena

sastavnica sama za sebe bolje stajala. Također se znanstveno-nastavno osoblje više poistovjećuje sa drugim listama ukoliko sveučilište na njima bolje stoji. Temeljem usporedbe sa konkurencijom na drugim ljestvicama na kojima bolje stoje osjećaju se sigurnije u svojoj percepciji da je sveučilište kojem pripadaju bolje nego je to na nekih drugim ljestvicama prikazano.

#### 5.2.4. *Emocionalna reakcija uzrokovana promjenom na rang listi*

Nakon prvog susreta sa rezultatima akademskih rangiranja preko medija te procjene situacije u kojoj se pripadnici akademske institucije nalaze u usporedbi sa svim znanjima kojima raspolažu u tom trenutku, nisu prošli ravnodušno kroz cijeli proces spoznaje vanjskih događanja. Znanstveno-nastavnom osoblju nije moguće oglušiti se na informacije koje su ih okružile, niti su situaciju ignorirali. Unatoč postojanju svijesti oko načina medijske interpretacije, oko ograničenja i manjaka ljestvica u vidu relevantnosti kriterija te unatoč propitkivanju vjerodostojnosti rezultati s obzirom na dvojbu u kvalitetu podataka i njihove izvore, znanstveno-nastavno osoblje nije ravnodušno i ovoj prijetnji pridaje značaj. Razina kojom se poistovjećuju sa institucijom na kojoj rade i djeluju ne omogućuje im emocionalno distanciranje od prijetnji poput vrednovanja na ljestvicama akademske izvrsnosti. Plasmane na akademskim rangiranjima unatoč svim ograničenjima ipak smatraju odrazom prestiža i ugleda do kojeg im je nedvojbeno stalo. Ugled gledaju kroz oči javnosti usmjerene i na njih same, kroz sliku u očima studenata koji su u središtu njihova djelovanja te na prepoznatljivost institucije u vremenu i prostoru.

- *„Nisam otok. Sve što radim i zašto postojim je da kroz edukaciju dam svoj doprinos i oblikujem druge pa sam svjesna neuređenosti i neusmjerenosti kod nas. Ne mogu biti ravnodušna na svaku i najmanju promjenu koju vidim.“ (I23)*
- *„Osjećam se dvojako. Prije svega osjećam jako nezadovoljstvo sa rezultatima, ali više samom prezentacijom rezultata javnosti jer donosi štetu našem ugledu. A drugo je što sam i svjesna da je ovo prilika jer je signal da se neke stvari ne rade dobro i trebala bi biti indikacija da je potrebno nešto poduzeti i to mi daje nadu.“ (I05)*
- *„Ugled organizacije na kojoj radim je meni nešto najvažnije. U razgovore oko štete na naš ugled uzrokovane rangiranjima ne želim niti razgovarati sa svojom okolinom.“ (I08)*

Pored činjenice da je znanstveno-nastavnom osoblju do rezultata na akademskim rangiranjima itekako stalo, promjene u akademskom rangiranju uzrokuju i emotivnu reakciju. Nerijetko znanstveno-nastavno osoblje na informacije o rangiranjima osjeća razočarenje, sram ili ljutnju. Nezadovoljstvo rezultatima uvećano je sviješću da rangiranja mogu biti i prilika, no znanstveno-nastavno osoblje ne primjećuje da se prilike koriste i da se signali za potrebnim promjenama unutar akademskoga okruženja adekvatno pretvaraju u mjere i akcije. Znanstveno-nastavno osoblje se svojim poslom ponosi te su razlozi vlastitoga zaposlenja na akademskoj instituciji na kojoj rade bili između ostaloga i reputacija i ugled koju je ista tada uživala, što dodatno doprinosi osjećajima koji se javljaju prilikom ostvarivanja lošijih plasmana na rang ljestvicama akademske izvrsnosti i medijskoj prezentaciji iste među širom javnosti. Istovremeno su vladale pozitivne emocije u vidu želje za poboljšanjima i iskorištavanjem lošeg plasmana kao nove prilike da se ukaže na potrebne promjene, no i negativne emocije u vidu bespomoćnosti, straha i ljutnje.

Iako slika koju akademska zajednica ima u očima javnosti i snaga utjecaja rezultata na akademskim rang ljestvicama i njezina medijska interpretacija pobuđuju brojne emocije kod njezinih pripadnika, pripadnici akademski zajednice o toj temi gotovo nikada ne razgovaraju niti sa studentima, niti kolegama. Znanstveno-nastavno osoblje se ne osjeća ugodno razgovarati sa svojom okolinom o rezultatima akademskih rangiranja jer bi se pri tome našli u stanju nelagode s kojim se ne žele suočiti te svoja razmišljanja, brige i stavove drži za sebe. Mentalni prečaci preko težih tema poput ove su nešto što im je blisko, no i nužno kako bi svoje napore usmjerili u svoj rad. O rangiranjima se razgovara u trenucima kada i ako ostvareni plasman dođe na dnevni red nekih od unutarnjih sastanaka, no među neformalnim okupljanjima gotovo nikada se o rangiranjima ne razgovara, niti samoinicijativno dolazi do pokretanja neformalnih rasprava i razmjene mišljenja.

#### *5.2.5. Oslanjanje na pojedince kao pokretače promjene*

Nakon određene emocionalne reakcije na novonastalu situaciju, znanstveno-nastavno osoblje je započelo i sa kreiranjem različitih objašnjenja i opravdanja koje bi umirile njihovu zabrinutost. Najveće težište u kontekstu doprinosa plasmanu pridali su pojedincima i individualnoj motivaciji i entuzijazmu istih. Postoji značajna sumnja u razinu konkurentnosti Sveučilišta u Republici Hrvatskoj, no potencijal je prepoznat na razini pojedinaca. Entuzijazmu i pozitivnoj energiji izdvojenih individua pridaje se najveći, a nerijetko i jedino



doprinos sveukupnom uspjehu sveučilišta na rang ljestvicama. Pojedinci iza razine entuzijazma se mijenjaju, ovisno o tome koliko brzo dosegnu zasićenost i umor na osobnoj razini.

- *„Pomaci moraju biti sistemski. Danas je napredak posljedica entuzijazma pojedinaca. Takvi su svi sustavi kod nas. Entuzijasti pokreću promjene, dok se ne umore pa onda neki drugi preuzmu i tako u krug.“ (I38)*
- *„Neke sastavnice potežu. Uspjeh dolazi od znanstvenog uspjeha pojedinaca.“ (I40)*

Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući iznimnim naporima koje ulažu manje istraživačke skupine koje demonstriraju visoku razinu fleksibilnosti, angažmana i truda, a iz čijeg uspjeha uživa cjelokupna akademska zajednica u Hrvatskoj. Isto tako, vjeruje se u uspjeh stranih sveučilišta iz razloga što je broj visokoproduktivnih pojedinaca i istraživačkih skupina veći, dok su im ujedno i svi preduvjeti koji im omogućuju da se u potpunosti posvete istraživačkom dijelu svoga djelovanja osigurane. Pripadnici i Sveučilišta u Zagrebu, kao i u Splitu neovisno o kretanju plasmana u korist Sveučilišta u Splitu jednako doživljavaju doprinos manjih istraživačkih skupina. Ovisno o tome koja je istraživačka skupina bila aktivnija, shodno tome se prema njihovom mišljenju napor reflektira u rezultatima na rang ljestvicama. Istovremeno, isto vrijedi i za visoko citirane pojedince koji objavljuju radove u međunarodnim izdanjima, a dio su velikih istraživačkih grupa. Bez obzira na pozitivnu percepciju o trudu, radu i doprinosu pojedinačnim skupinama, zabrinutost se vidi u vidu dugoročnosti i održivosti ovakvih parametara. Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se uspjeh treba graditi na čvrstim temeljima i kroz godine, a ne ovisiti o visini aktivnosti istraživačkih skupina iz godine u godinu i oslanjati se na njih kao jedinog pokretača promjena i pomaka.

- *„Potrebno je prepoznati istraživačke skupine koje dobro rade i poticati ih dodatno jer oni su ključ uspjeha svih nas.“ (I08)*
- *„Rangiranjima se može pomalo i manipulirati, ali samo kratkoročno. Prije 4 godine kad smo zamoljeni ažurirati svoje bibliografske podatke primjerice to je imalo kratak učinak jer se više nije adresiralo. Isto tako, kad se mijenjala e-mail adresa, odnosno domena. To nisu pravi pomaci.“ (I28)*

Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući malim intervencijama pojedinaca koji poznaju metodologiju u situacijama kada se uz takve korekcije procesa, aplikacije ili drugih procesno orijentiranih pojedinosti može postići izravan učinak i na plasman. Nepoznavanje metodologije koju neovisni evaluator koristi ograničava sveučilišta u usavršavanju vlastitih procesa prikupljanja, obrade i dostavljanja podataka za evaluaciju. Sve primjene metodologije koje na tehnički ili administrativan način doprinose pomaknu na rang ljestvicama smatraju se realnima, no kratkoročnima i jednokratnim.

#### 5.2.6. *Prepoznavanje prijetnje ugledu*

Uzimajući u obzir sve ranije spomenute elemente, u konačnici rezultati akademskih rangiranja nemaju izravan učinak na radna mjesta pripadnika akademske zajednice u Republici Hrvatskoj čega su svjesni. Utjecaj bi se potencijalno vidio kroz plaću i napredovanja, no isti nije prepoznat. Neovisno o trudu, radu, doprinosu pojedinca, ne osjeća se podrška akademskoga sustava koji bi takvo zalaganje popratio povećanjem plaće ili poboljšanjem uvjeta rada ili istraživanja. Jednako vrijedi i za značajno manji trud koji rezultira jednakom plaćom i uvjetima što na znanstveno-nastavno osoblje djeluje demotivirajuće. Egzistencijalni elementi nisu pod utjecajem rangiranja, no prepoznaje se utjecaj na percepciju javnosti i osobno zadovoljstvo na razini pojedinca.

- *„Direktan utjecaj na moje radno mjesto apsolutno ne postoji, ali sigurno bih se osjećala bolje da smo i mi kao Sveučilište rangirani bolje.“ (I01)*
- *„Na prvu me rezultati nisu dirali toliko, ali kad se samo sjetim koliko mi je bilo lakše kad sam radio na prestižnim fakultetima vani. Jednostavnije je, bolje je ozračje, poštovanja više, barem u početku, odmah te drugačije gledaju. Iskusio sam tu lijepu stranu i neopipljivu reputaciju koju vanjska evaluacija donosi.“ (I10)*

Upravo ta percepcija javnosti, osjetno poštovanje koje se uživa uslijed više reputacije, veća prepoznatost od strane kvalitetnijih studenata i osjećaj pripadnosti instituciji koja je prepoznatija razlozi su zbog kojih znanstveno-nastavno osoblje akademska rangiranja smatra poželjnim neovisnim evaluatorom rada i potvrdom kvalitete. Evaluacija vanjske institucije koja svoju valorizaciju vrši bez mogućnosti utjecanja na istu, vrijedan je alat kojim se vrednuje rad akademske zajednice. Pogled vanjske evaluacije sa odmakom, primjena jednakih

kriterija i metodologije koji rezultiraju plasmanom koji je opipljiv argument kojim se znanstveno-nastavno osoblje želi koristiti u privlačenju kvalitetnijih studenata, za vlastitu karijeru u kontekstu prijave za strane suradnje, projekte ili partnerstva. Unatoč svim ograničenjima i manjkavostima sustava rangiranja, znanstveno-nastavno osoblje neupitno želi uživati u ugledu kojega rang liste nose. Ugled nastao kao posljedica evaluacije treće strane poželjan je element, a njegovo ugrožavanje predstavlja izuzetno značajnu prijetnju reputaciji.

#### 5.2.7. *Prostor za poboljšanje internih procesa*

Znanstveno-nastavno osoblje vidi prostor za unaprjeđenja koja bi na održiv način mogla doprinijeti poboljšanju procesa povezanih sa akademskim rangiranjima, a u konačnosti i samog plasmana. Ponajprije se prostor za unaprjeđenje vidi u komunikaciji, točnije povratnoj informaciji nakon završenog ciklusa prijave i dostave podataka u svrhu rangiranja. Voditelji sastavnica uključeni su u operativni proces dostavljanja podataka u svrhu akademskih rangiranja, no povratnu informaciju nakon završenog ciklusa nisu dobili. Povratna informacija im nedostaje kako bi se procesu dao odgovarajući zaključak, kako bi dobili jasnu sliku o tome što je učinjeno dobro ili bi trebalo biti drugačije u budućnosti, ali i da bi se naglasila važnost rangiranja, da se prezentiraju plasman, promjena u plasmanu i planira budućnost. Ovakav komunikacijski tijek proces oko rangiranja svodi na zasebnu aktivnost koju je potrebno odraditi poput operativnih svakodnevnih zadataka te je njezina značajnost i utjecaj svedena na minimum. Istovremeno dolazi do prvih susreta znanstveno-nastavnog osoblja i vodstva sastavnica sa ostvarenim plasmanima kroz medije, a ne kroz interni kanal kao korak u procesu pripreme i dostavljanja podataka. Interpretacija i prezentacija ishoda rangiranja nadilazi objavljivanje samoga plasmana. Prezentacija i interpretacija su poželjne od strane znanstveno-nastavnog osoblja i potrebne sa stvaranje potpunije slike.

- *„Bilo je nekih upitnika, ali bez, ako to tako mogu reći, follow up-a, jesmo li to dobro popunili, što trebamo drugačije ili što se može bolje. Bilo je uvijek dovoljno onako kako smo dostavili.“ (I12)*
- *„Inpute smo dali, ali niti se sjećam za koju listu, niti da smo dobili kakvu povratnu informaciju.“ (I35)*
- *„Nedostaje nam rasprava o tome što nam to uopće znači i koja je naša strategija.“ (I09)*

- „Trebaju nam smjernice kako da se razvijamo kao sveučilište da bismo mi onda postavili svoje interne smjernice, ali prije svega nas treba voditi želja da se svi skupa razvijamo, a ne samo radi plasmana na ljestvici, već da taj plasman dođe sam kao potvrda našem radu.“ (I13)
- „Puno toga mi je otvoreno. Što je to točno, koji su ponderi, kako ja mogu doprinijeti, kako stoji moja sastavnica.“ (I26)

Značaj i važnost međunarodnih rangiranja znanstveno-nastavno osoblje smatra ključnima u izgradnji reputacije institucije i u tom kontekstu bi trebala biti i dijelom strateških smjernica sastavnica fakulteta ili sveučilišta, no isto im nije poznato u praksi. Strateške smjernice bi ukazivale da se i na samim poboljšanjima radi na strateški i usmjeren način pomno prateći sve promjene i na koji način su povezane sa vizijom akademske institucije. Strateški pristup bi uzeo u obzir i akademsko okruženje šire od same države ili regije te pratio svjetske trendove po kojima privatna sveučilišta zauzimaju sve čvršće mjesto među najrespektabilnijima u svijetu. Takva vrhunska sveučilišta su atraktivnija boljim studentima i zaposlenicima i prirodno se zaokružuje izvrsnost u svim smjerovima. Rangiranja igraju ključnu ulogu u tome što je prepoznato i na sveučilištima u Republici Hrvatskoj, no bez prisustva rangiranja u strateškim smjernicama nedostaje ključni element kojim bi znanstveno-nastavno osoblje napore usmjerene u rangiranje prepoznali kao dio održivoga razvoja, a ne stihijske aktivnosti za kratkoročan i neodrživ utjecaj na plasman. Strategija za sobom nosi i instrumente i alate i odgovornosti i u tim elementima znanstveno-nastavno osoblje prepoznaje barijere koje sprječavaju strateški pristup rangiranjima i sustavan rad na izgradnji, održivosti i evoluciji reputacije.

Znanstveno-nastavno osoblje svjesno je specifičnosti velikih heterogenih sustava poput sveučilišta u Republici Hrvatskoj u usporedbi sa fleksibilnijim institucijama te iz toga razloga je nerijetka usporedba sa drugim ljestvicama akademske izvrsnosti u kojima se izdvaja samo jedna sastavnica s jedne strane te s druge strane, poopćavanje rezultata na razini sveučilišta i umanjivanje doprinosa vlastite sastavnice u tom rezultatu. Razlog tomu leži u današnjoj mikropraksi prema kojoj rezultati akademskih rangiranja nisu spuštene na fakultete sastavnice. Nije poznat doprinos pojedine sastavnice, po kojim kriterijima je sastavnica doprinijela ili nije. Ne postoji potreba za izdvajanjem pojedinačnih sastavnica sa ciljem prozivanja ili ukazivanja, već postoji izuzetno velika potreba za informiranjem, kontekstom i usmjerenjem.

Istovremeno se isticanje izvrsnih sastavnica smatra poželjnim, potrebnim i nužnim za motivaciju svih.

#### 5.2.8. *Potrebe za jasnijom komunikacijom*

Osim na razini sastavnica, znanstveno-nastavnom osoblju nedostaje i mikropraksa komunikacije o rezultatima akademskih rangiranja prema njima kao pojedincima. Osjećaju se isključeni iz komunikacije jer je jedini komunikacijski kanal usmjeren samo na akademski zajednicu bilten koji je dostupan, no sustavna, redovita komunikacija od vodstva izostaje. Znanstveno-nastavno osoblje ima uvid samo u javne objave i medijske interpretacije. S obzirom na važnost plasmana na ljestvicama kao i njegovu utjecaju na reputaciju institucije kojoj pripadaju, imaju veliku potrebu za dosljednim, redovnim i smislenim načinom komuniciranja.

- *„Tu i tamo se spomene na nekom Vijeću pa tko čuje čuje.“ (I10)*
- *„Bilo bi dobro da se malo više uđe u rezultate i informacija spusti svima.“ (I11)*
- *„Jasna je potreba da se o tome više priča. Da komunikacija ide s vrha, redovno i da se u kontinuitetu ukazuje na to koji su kriteriji gdje smo jaki, ali i područja u kojima smo slabiji. Da se tim ljudi time bavi, delegira, prati i informira.“ (I13)*

Osim redovite komunikacije postoji velika potreba da se tumači na koji način su mjere utjecale na rezultate, ne samo u kontekstu poboljšanja plasmana, već i suprotno, što je rezultiralo padom. Nedostaje tumačenje uzročno-posljedičnih veza promjene rezultata akademskih rangiranja. Neovisno o tome je li akademska institucija kojoj znanstveno-nastavno osoblje pripada postiglo uspjeh ili je stagniralo ili čak palo, jednako je prisutna potreba za razjašnjavanjem što je točno do tih ishoda dovelo. Ukoliko bi takve informacije bile jasnije, stavilo bi se veće težište i na korake koje je potrebno poduzeti kako bi se akademska zajednica unaprijedila. Pomaci na ljestvicama jedan su aspekt, dok se drugi tiče međuovisnosti rangiranja i pojedinca. Znanstveno-nastavnom osoblju su napredovanja i financiranje izuzetno važni i nedostaje im jasna komunikacija oko povezanosti rangiranja i osobnoga napretka, ali i postojanja nagrade ili kazne u vidu ostvarivanja rezultata na akademskim rangiranjima.

- *„Ako smo bolji, što smo to točno napravili da smo bolji.“ (I06)*

- *„Pitanje je kako utječe rangiranje na kraju dana na nas - napredovanja, financiranje. Ne može biti isti trošak studenta povijesti i studenta npr. kemije kojem treba labos pa se pitam kako je to međusobno povezano.“ (I08)*
- *„Trebalo prevesti rangiranja na razumljiv jezik. Pojam rangiranja je nažalost u našem društvu politiziran, a to tako ne bi smjelo biti. Trebamo senzibilizirati javnost i rangiranja koristiti kao polugu za daljnji razvoj.“ (I13)*
- *„Moramo sami shvatiti koliku društvenu odgovornost imamo. Propuštamo vrlo vrijedne prilike argumentirati koliko utječemo na društvo u cjelini jer mediji izvještavaju negativno o nama i kvare naš ugled u javnosti. Zaslužujemo priznanje, a mediji nam u tome ne pomažu niti najmanje. I zato je ta suradnja izuzetno potrebna, a nema je danas uopće niti u planovima.“ (I14)*

Osim sustavne razmjene informacija između akademske institucije i njezinih pripadnika, ističe se i manjak vidljive suradnje između akademske zajednice i medija. Znanstveno-nastavno osoblje ne osjeća općenitu podršku medija, a ista nedostaje onda i u kontekstu akademskih rangiranja. Izgradnja odnosa je element u koji vjeruju da je potrebno uložiti trud i rad kroz duže vrijeme, no vjeruju da se na takav način može izbjeći stihijsko i *ad hoc* izvještavanje i korištenje tema iz akademskoga svijeta u kontekstima koji bi šokirali javnost i potaknuli čitanost, a kao posljedicu ugrozili reputaciju sveučilišta. Jednu od barijera vide u protokolarnom, tehničkom i akademskom načinu komuniciranja prema medijima koji posljedično tome ne stvaraju razumijevanje na akademske teme, ne vide elemente zanimljivosti i shodno tome teme prenose u javnost. Znanstveno-nastavno osoblje vjeruje da akademska zajednica raspolaže svim potrebnim resursima i infrastrukturom, no ipak ih u konačnici ne koristi kao polugu za napredak.

#### *5.2.9. Edukacija kao važan element napretka*

Pripadnici akademske zajednice ne ističu samo važnost preuzimanja odgovornosti vodstva i kreiranje aktivnih, redovitih, usmjerenih i svrhovitih *sensegiving* mikropraksi, već i veliki utjecaj i vlastite odgovornosti. Znanstveno-nastavno osoblje uglavnom nije upoznato sa kriterijima i metodologijom iza akademskih rangiranja. Nije im poznato na čemu su kriteriji bazirani, otvoreno iznose prostor za stjecanjem dodatnih znanja o rangiranjima i njihovim kriterijima.

- „*Metodologiju bi meni prvoj, iskreno, trebalo objasniti.*“ (I02)
- „*Informacije nisu na dlanu kako se kaže.*“ (I19)
- „*Nisam tražila informacije jer nemam vremena, a jedini način da do adekvatnih objašnjenja dođeš je da tražiš sam.*“ (I28)

Sva saznanja i dodatne informacije o rangiranjima, kriterijima i metodologiji znanstveno-nastavno osoblje bi voljelo dobiti od treće strane, no vjeruju da se danas do više informacija dolazi isključivo samoinicijativno. Informacije nisu na dlanu, potrebno ih je pronaći, pregledati i donijeti vlastite zaključke na temelju istih.

#### 5.2.10. Održivost plasmana

Akademsko okruženje u Republici Hrvatskoj smatra se malim i ograničenim i znanstveno-nastavno osoblje ističe gotovo nepostojanje mogućnosti za migracijom u druga okruženja. Osjećaju da će zauvijek ostati raditi na istom sveučilištu te da im je jedina promjena koja preostaje realni sektor. Usko uz migraciju veže se i motivacija za koju se vjeruje da je nije poticajna budući da se stječe dojam jednakog karijernog pomaka i financijskoga paketa neovisno o razini truda i količini uloženoga rada. Mnogima takvo okruženje daje prostora za pronalaženje vlastitog optimalnog načina rada koji je nerijetko ispod razina koja bi se očekivala.

- „*Pomalo već odustajem od svega ovoga. Drugih sveučilišta na koja mogu ići naravno da nema, tako da možda već vrlo brzo pređem u realni sektor jer je to jedini izlaz dok sam još mlada.*“ (I15)
- „*Važno je financiranje. Vani su veće plaće pa se ljudi mogu baviti istraživanjem, dok kod nas primarno rade kliničke djelatnosti da si dodatno zarade ili jednostavno u potpunosti napuste akademsko okruženje i odu u privatni sektor. Nije to kao vani pa da možeš birati između različitih fakulteta ili sveučilišta koji ti nude više ili bolje.*“ (I28)

Znanstveno-nastavno osoblje ističe vlastitu odgovornost i samomotivaciju kao jedinog pokretača promjene s obzirom na nepostojanje utjecaja na radno mjesto, naknadu za rad ili napredovanje ovisno o trudu i radu. Bolji plasman na rang ljestvicama nema učinak na radno mjesto pojedinca, stoga promjena može proizaći samo kao posljedica preuzimanja vlastite

odgovornosti i samomotivacije svakoga pojedinca. Vjeruju da prava i iskrena motivacija dolazi kada se neovisno o ishodu i neizvjesnosti oko utjecaja na sebe sama, pronalazi energija za davanje svoga doprinosa. Doprinos se daje kroz neumoran, dosljedan i uporan rad istovremeno ne očekujući nagradu ekvivalentnu uloženoj.

- *„Ljudi se pitaju tko sam "ja" da mogu promijeniti nešto u ovako velikom sustavu. A zapravo jedino tako možemo nešto promijeniti, krećući od sebe svjestan vlastite odgovornosti.“ (I11)*
- *„Neće se nikada ništa promijeniti, dok se ljudi ne promijene. Ostaje ti samo rad na sebi, a ne znaš hoće li se to nagraditi ili ne, to se zove prava samomotivacija.“ (I15)*
- *„Dugoročno se sveučilišta profiliraju kroz dobre plasmane i ništa ne ide preko noći, već se godinama gradi i učvršćuje. Tomu doprinosi isključivo neumoran i konzistentan rad, ali prije svega motivacija svakoga od nas.“ (I40)*

Sve promjene u vidu pomaka na ljestvicama smatraju se samo kratkoročnim posljedicama administrativnih aktivnosti, dok jedine prave promjene kvalitete mogu biti posljedica aktivnog, sistematičnog pristupa u dugom roku. Znanstveno-nastavno osoblje ističe dugoročnost promjene za koju je potrebna ustrajnost i strpljenje.

### **5.3. Struktura kvalitativnih podataka**

Prilikom izgradnje teorije iz prikupljenih kvalitativnih podataka primjenjuje se Gioia metodologija (Gioia i sur., 2013). U nastavku disertacije slijedi Tablica 15 koja prikazuje strukturu kvalitativnih podataka, točnije koncepte prvoga reda, teme drugoga reda te četiri agregirane dimenzije:

1. Procjena vanjske prijetnje
2. Prihvatanje realnosti prijetnje
3. Ukazivanje na potrebu za organizacijskim promjenama
4. Preuzimanje vlastite odgovornosti za promjenama

**Tablica 15:** Struktura kvalitativnih podataka



Koncepti prvoga reda	Teme drugoga reda	Agregirane dimenzije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• U medijima se rezultati akademskih rangiranja najčešće prikazuju površno.</li> <li>• Rezultati akademskog rangiranja se javnosti prezentiraju jezikom koji im nije blizak.</li> <li>• Mediji u svom izvještavanju teže za senzacionalnošću što nanosi štetu akademskoj zajednici.</li> </ul>	<p>→</p> <p><b>Medijska interpretacija prijetnje</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultati na rang listama potiču propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja u vidu izvora podataka.</li> <li>• Rezultati na rang listama potiču propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja u vidu kvalitete podataka.</li> </ul>	<p>→</p> <p><b>Vjerodostojnost prijetnje</b></p>	<p>→</p> <p><b>Procjena vanjske prijetnje</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultati na listama potiču propitkivanje relevantnosti akademskih rangiranja u vidu kriterija koji su obuhvaćeni metodologijom.</li> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje traži druge po njima bolje usporedive ljestvice ili skupine.</li> </ul>	<p>→</p> <p><b>Relevantnost prijetnje</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje nije ravnodušno na promjene u rezultatima akademskih rangiranja.</li> <li>• Promjene u akademskom rangiranju</li> </ul>	<p><b>Emocionalno proživljavanje</b></p>	<p><b>Prihvatanje realnosti prijetnje</b></p>

uzrokuju emotivnu reakciju  
znanstveno-nastavnog osoblja.

- Znanstveno-nastavno osoblje se ne osjeća ugodno razgovarati sa svojom okolinom o rezultatima akademskih rangiranja.

- Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući entuzijazmu pojedinaca.
- Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući doprinosu znanstvenih skupina.
- Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući malim intervencijama pojedinaca koji poznaju metodologiju.

- Znanstveno-nastavno osoblje smatra da rezultat akademskih rangiranja nema izravan učinak na njihovo radno mjesto.
- Znanstveno-nastavno osoblje akademska rangiranja smatra poželjnim neovisnim evaluatorom rada i potvrdom kvalitete.

**Moć doprinosa  
pojedinca**

**Legitimnost  
prijetnje**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neki voditelji sastavnica uključeni su u (operativni) proces dostavljanja podataka u svrhu akademskih rangiranja, no povratne informacije nakon završenog ciklusa nisu dobili.</li> <li>• Znanstveno-nastavnom osoblju nije poznato da je akademsko rangiranje dio strateških smjernica Sveučilišta.</li> <li>• Rezultati akademskih rangiranja nisu spušteni na fakultete sastavnice.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Prostor za unaprjeđenje procesa</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ukazivanje na potrebu za organizacijskim promjenama</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne postoji službena niti sustavna komunikacija o rezultatima akademskih rangiranja prema znanstveno-nastavnom osoblju.</li> <li>• Nedostaje tumačenje uzročno-posljedičnih veza promjene rezultata akademskih rangiranja.</li> <li>• Ne postoji suradnja i sustavna razmjena informacija o akademskim rangiranjima između akademske zajednice i medija.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Komunikacija promjene</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje uglavnom nije upoznato sa kriterijima i metodologijom iza akademskih rangiranja.</li> <li>• Do više informacija znanstveno-nastavno osoblje dolazi samoinicijativno.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Potreba za edukacijom</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Preuzimanje vlastite odgovornosti za promjenama</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje ističe gotovo nepostojanje mogućnosti za</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Održivost promjene</b></p>	

<p>migracijom u druga okruženja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje ističe vlastitu odgovornost i samomotivaciju kao pokretače promjene.</li> <li>• Znanstveno-nastavno osoblje ističe dugoročnost promjene za koju je potrebna ustrajnost i strpljenje.</li> </ul>		
---	--	--

**Izvor:** Izrada autorice

Tablica 16 koja slijedi u nastavku prikazuje izjave ispitanika koje podupiru koncepte prvoga reda.

**Tablica 16:** Tablica kvalitativnih podataka

Teme drugoga reda	Podaci koji potvrđuju interpretaciju kvalitativne analize	
	Koncepti prvoga reda	Izjave ispitanika koje podupiru koncepte prvoga reda
<b>MEDIJSKA INTERPRETACIJA PRIJETNJE</b>	<p>U medijima se rezultati akademskih rangiranja najčešće prikazuju površno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „U medijima je sve nekako čudno prikazano. Uspoređuju se kruške i jabuke.“ (I01)</li> <li>• „Danas mediji nažalost vole rezultate okviriti u dio političke priče kao alat u internim sukobljavanjima. I kada smo bolje prolazili mediji nas uglavnom nisu podržali niti popratili kako treba jer izvještavaju napumpano, površno i samo onda kada njima ide u korist.“ (I05)</li> <li>• „Ne mislim da bi nas mediji trebali poštediti, dapače, no moraju biti objektivni u matematičkom smislu. Ne trude se ulaziti u uzroke zašto je nešto takvo. Samo površno iznesu informacije javnosti.“ (I06)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Bilo bi dobro pročitati i više od trenutnog statusa ili plasmana. U medijima to izostaje ili stoji vrlo šturo.“ (I24)</li> <li>• „Uredu je da mediji imaju kritički osvrt, ali težina se postiže tako da čitatelj razumije dubinu. Da čitatelj razumije kako djeluju i funkcioniraju rangiranja i da sam onda donosi svoj sud, a ne na temelju šturih i površnih informacija koje im ništa ne znače.“ (I25)</li> <li>• „Mediji pišu pasivno prema nama. Čak i kada smo ostvarili uspjeh. Samo ono što medijima ide u korist se piše i tako i prezentiraju brojeve, vade ih iz konteksta.“ (I41)</li> </ul>
	<p>Rezultati akademskog rangiranja se javnosti prezentiraju jezikom koji im nije blizak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Radi se o tome kako se brojke prikazuju. Kako se prezentiraju, u koji kontekst se stavljaju i sa čime se uspoređuju. To je izuzetno važno. Sve je u toj jasnoći i poruci koja se šalje prezentiranjem brojeva. Kako je to danas, nije jasno, nije razumljivo. Često ni akademskom svijetu, a kamo li građanima i čitateljima.“ (I01)</li> <li>• „Nije presudno jesmo li 600. ili 800., već kako se plasman tumači i kako ga druga strana razumije. Danas čitatelj ne razumije i ne može tumačiti.“ (I02)</li> <li>• „Rangiranja su danas strašna i kao obavijena tmurnim oblakom. A trebalo bi biti transparentno i razumljivo - objasniti što se mjeri i kako, koji su kriteriji. I na takav način mediji tomu trebaju pristupiti u komunikaciji prema javnosti.“ (I14)</li> <li>• „Svake godine pratim u medijima, ali nemam</li> </ul>

		<p>niti najmanje povjerenja u informacije koje vidim u medijima, a kamo li netko van akademske zajednice. Pa građanima to ništa nije jasno. Samo vide da smo lošiji po plasmanu, a opise ne razumiju i na temelju toga Sveučilište doživljavaju negativno, a nije tako i ne bi uopće tako trebalo biti.“ (I27)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Piše se u medijima da je loše, ali ne treba biti tako šturo, već se treba dati i širi kontekst, a ja još nisam vidio tekst koji je britak, jasan i koji javnosti daje potpunu informaciju pisanu razumljivim stilom.“ (I31)</li> </ul>
	<p>Mediji u svom izvještavanju teže za senzacionalnošću što nanosi štetu akademskoj zajednici.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „I kada smo bolje prolazili mediji nas uglavnom nisu podržali jer izvještavaju napumpano, površno i samo onda kada njima ide u korist.“ (I05)</li> <li>• „Mediji uopće ne shvaćaju tematiku - teže senzacionalnošću, a u službi su politike.“ (I17)</li> <li>• „Članak je za cilj imao visok clickability. Zbog toga se čak i ne sjećam kako stojimo jer su sve te druge konkretne informacije bile onako u sjeni političke priče i onoga što iz naslova potiče čitanost, a nema veze sa rangiranjem.“ (I23)</li> <li>• „Kroz medije saznajem kako stojimo na rangiranjima, ali oni samo koriste trick objave. Nije pošteno što mediji zloupotrebljavaju ovakve teme na štetu akademske zajednice. Novinari ne istražuju, samo šokiraju. Ali to je sad jedna potpuno druga tema i problematika današnjice.“ (I33)</li> <li>• „Znamo da je danas sve u klikovima. I u</li> </ul>

		<p>novinama i na portalima. I nije sporno da mediji od toga žive. Međutim, negdje treba povući tu granicu, a po mom mišljenju bi akademski kontekst trebao biti pošteđen. Ali što kad ove trenutne afere i aferice oko našega sveučilišta i rektora privlače klikove. Mi smo svi samo žrtva toga.“ (I41)</p>
--	--	--

<b>VJERODOSTOJNOST PRIJETNJE</b>	<p>Rezultati na rang listama potiču propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja u vidu izvora podataka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Izvor informacija je ključ. Točnije, odakle se crpe informacije i koja je kvaliteta istih. Time bi se trebalo baviti. Zasiurno ima prostora u poboljšanju samih izvora podataka. Kako bi se osiguralo da vjerodostojni podaci dođu do ranking institucije. Onda se tek može ući u metodologiju.“ (I01)</li> <li>• „Potrebno je educirati kolege kako se prikupljaju podaci.“ (I02)</li> <li>• „Čak i na banalnim stvarima bi se možda mogli podići rezultati ukoliko netko ukaže na postojeće pogreške u procesu ili na izvoru podataka i u načinu prikupljanja podataka. Nikada kod nas nije bilo inicijativa koje idu u tom smjeru, ali na jedan održiv način.“ (I05)</li> <li>• „Više je ljestvica i moguće su malverzacije.“ (I09)</li> <li>• „Vjerujem listama, ali isto tako ne vjerujem da je to najbolje sveučilište, već da na toj listi i prema tim kriterijima je najbolje. Odnosno prema podacima koji su prikupljeni, a to je drugo pitanje od kuda su ti podaci dobiveni.“ (I10)</li> <li>• „Savjesno i najbolje što znamo dajemo podatke.</li> </ul>
----------------------------------	--	---

		<p><i>Ali je li to kako treba ja prva ne mogu garantirati jer povratne informacije na dostavljeno kasnije nema, a bilo bi dobro da je ima da unaprijedimo prikupljanje podataka jer sigurno nije savršeno.“ (I17)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Bojim se da se samo zadovoljava forma pri prikupljanju podataka.“ (I19)</i></li> </ul>
	<p>Rezultati na rang listama potiču propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja u vidu kvalitete podataka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Pitanje je veliko kakva je kvaliteta podataka koje dostavljamo. Time bi se također trebalo vrlo temeljito pozabaviti.“ (I01)</i></li> <li>• <i>„Možda je problem u podacima jer s obzirom na to da znam kako se podaci skupljaju ne bi niti čudilo da šaljemo nepotpune podatke. Možda bi se samo na tome moglo malo poraditi i već time popraviti plasman.“ (I05)</i></li> <li>• <i>„Nije riječ o pravednosti, već su kriteriji takvi kakvi jesu. Njima se može i manipulirati u smislu da se ciljano teži poboljšanju, ali to nije poanta.“ (I07)</i></li> <li>• <i>„Ja sam statističar i moram otvoreno istaknuti da sumnjam u podatke koji se uzimaju i njihovu kvalitetu.“ (I27)</i></li> </ul>
<p><b>RELEVANTNOST PRIJETNJE</b></p>	<p>Rezultati na listama potiču propitkivanje relevantnosti akademskih rangiranja u vidu kriterija koji su obuhvaćeni metodologijom.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Pogledajmo samo izdvajanja za znanost. Pa kako isti kriteriji mogu biti relevantni za sveučilišta vani, da ne spominjem privatna, i nas. Sve nekako kreće od financijske perspektive i zato se ne mogu svi stavljati u isti koš.“ (I03)</i></li> <li>• <i>„Malo sam skeptična oko ljestvica. Nije pitanje čak niti pravednosti, već realističnosti za nas.“ (I04)</i></li> </ul>



- *„Metodologija je ponekad čudna. Kao primjerice internetska domena. Ni jedan način nije savršen i ima svoje prednosti, ali i mane. Treba napraviti kritički odmak od ljestvica u smislu kriterija koje nam nameću.“ (I05)*
- *„Pitanje je jesu li sveučilišta mjerljiva međusobno. Jesu li ljestvice uopće fer. Kolika su naša ulaganja u znanost u usporedbi sa drugima. Kriteriji su poštteni, ali su zaključci komentirani kontekstualno i generalizirano jer ne uzimaju u obzir specifičnosti i ograničenja.“ (I06)*
- *„Nije to jedino mjerilo kvalitete.“ (I08)*
- *„Teško i gotovo nemoguće je uspoređivati objavljivanje radove u različitim granama.“ (I08)*
- *„Upućen sam u kriterije i neki kriteriji su smiješni.“ (I14)*
- *„Nije toliko važno koji su kriteriji. Važno mi je samo da se kaže na temelju kojih kriterija se palo, a da su ti kriteriji važni, a ne površina ili kvadratura zgrade.“ (I15)*
- *„Kriteriji ne mogu vrijediti za sve. Mi smo specifični i nemamo puno prostora za istraživanje. Trebao bi biti minimum. Neće nas objavljivati vani jer naši radovi imaju samo lokalni značaj. Kako takvi kriteriji onda mogu biti mjerodavan pokazatelj naše kvalitete.“ (I16)*
- *„Kriteriji koji se tiču citiranosti ne mogu nikako biti pravedni za nas. Treba pojasniti koliko smo tematski raspršeni. Kako možemo konkurirati manjim ili fokusiranijim sveučilištima vani.“*

		<p><i>Sigurno su do neke mjere kriteriji objektivni, ali ima i odstupanja. Nije fer da smo nisko kad objavljujemo onoliko koliko možemo s obzirom na naše područje. Ista je košara za sve.“ (I21)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Ne može se sve vrednovati. Sigurno se prirodne znanosti cijene više od humanističkih. Jako puno ovisi i o državi, a ne samo kriterijima. Ne znam temeljem kojih kriterija je rezultat, ali sigurno ne može biti jednako kao u razvijenim zemljama.“ (I22)</i></li> <li>• <i>„Uredu su kriteriji, u mjeri u kojoj sam upoznata s njima, ali ima tu i brojnih drugih problema koji nisu kriterijima pokriveni, a važni su za nas. Pogledajte samo našu infrastrukturu, opremu, dislociranost, štete od potresa.“ (I24)</i></li> <li>• <i>„Važan je i novac - vani imaju više sredstava za usavršavanje, učenje, nove tehnike i manje je profesora na broj studenata. Kod nas profesori moraju držati nastavu, dok vani profesori uče mlade znanstvenike, mentoriraju ih, pomažu u njihovu sazrijevanju i stvaralaštvu, a tek ponekad predaju. Velike su to razlike i ne možemo mi po tim kriterijima biti usporedivi. Rangiranja su različita. Negdje si super, ali ispadaš loše jer je rezultat zbirni. Da moj fakultet i piše na engleskom, to nitko ne bi objavio u prestižnom časopisu. Zato nam takvi kriteriji ne mogu biti relevantni.“ (I33)</i></li> <li>• <i>„Jasno je za prvih 20 tko su i tradicijski se natječu, no mi moramo biti realni što možemo učiniti i postići realan i najbolji mogući rezultat za nas. Tu se radi o kriterijima i njihovoj relevantnosti. Primjerice nije odraz kvalitete</i></li> </ul>
--	--	--

		<p>samo broj članaka, treba se gledati i koliko ulažemo u studente. Teško je mjeriti kvalitetu, treba uzeti niz parametara u obzir. Objektivno je, ali opet ima puno toga što se ne uzima u obzir. Impact faktori primjerice nisu isti u svim područjima.“ (I36)</p>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje traži druge po njima bolje usporedive ljestvice ili skupine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Naš fakultet sam za sebe stoji puno bolje. A i na nekim drugim listama bolje kotiram.“ (I03)</li> <li>• „Vjerujem u vanjsku evaluaciju, ali isto tako više vjerujem svom osobnom iskustvu i ako usporedim svoju sastavnicu i istu sa drugog sveučilišta, znam da smo mi bolji.“ (I09)</li> <li>• „To su rezultati sveučilišta i vjerujem da je to tako, ali treba vidjeti kakva je moja sastavnica, a ja znam da smo mi bolji. Treba se usporediti sa sebi sličnima.“ (I10)</li> <li>• „Moj fakultet je među 3-5% najboljih fakulteta na svijetu prema akreditacijama, što je rezultat naše odluke da se popravimo i silnog napora i rada koji je uloženi. Stoga me beskrajno žalosti kad vidim ovakve rezultate sveučilišta kojem pripadamo.“ (I14)</li> <li>• „Naš fakultet kao područje svojim uspjehom se hvali.“ (I15)</li> <li>• „Šangajska lista ima transparentnije kriterije i objektivnija je. Ne pratim druge liste. Šangajska lista je meni jedina relevantna i nju pratim. Mi smo u 1% najproduktivnijih fakulteta u svom području. Sve drugo ne pratim kao što sam rekao.“ (I17)</li> <li>• „Moj fakultet je najbolji u svom području. Bez pozivanja na liste. Zna se da smo bolji, bez</li> </ul>

		<p><i>obzira na liste. “ (I18)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Mi smo bolji kao fakultet. To znam, ali ni ne trebamo se natjecati, već nadopunjavati.“ (I23)</i></li> <li>• <i>„Mene zanima kako stojimo kao sastavnica u usporedbi sa sličnim fakultetima.“ (I31)</i></li> <li>• <i>„Oni nisu ni 15% ovoga što smo mi. To ja znam, ali ne gledam rezultat sveučilišta kad znam da na razini moje sastavnice to nije tako.“ (I32)</i></li> </ul>
--	--	---

<b>EMOCIONALNO PROŽIVLJAVANJE</b>	<p>Znanstveno-nastavno osoblje nije ravnodušno na promjene u rezultatima akademskih rangiranja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Jedino tako je moguće ako ti je stalo i radiš i postojiš u interesu svoga fakulteta.“ (I01)</i></li> <li>• <i>„Bilo bi mi drago da smo bolji. Odraž je prestiža. Prije svega je važno studentima koji prate i sigurno gledaju reputaciju kroz ranking. I zato mi nije svejedno kako stojimo.“ (I02)</i></li> <li>• <i>„Meni osobno je jako stalo. Ugled fakulteta je važan. Važan je PR.“ (I12)</i></li> <li>• <i>„Nisam otok. Sve što radim i zašto postojim je da kroz edukaciju dam svoj doprinos i oblikujem druge pa sam svjesna neuređenosti i neusmjerenosti kod nas. Ne mogu biti ravnodušna na svaku i najmanju promjenu koju vidim.“ (I23)</i></li> <li>• <i>„Ne frustrira me, ali nije mi ni najmanje svejedno kako stojimo. Treba raditi na listama svakako.“ (I27)</i></li> <li>• <i>„Važno je kako stojimo i zbog svih naših ljudi u svijetu. Radim za opće dobro, ali krećem od svog dvorišta i tako bi trebali svi jer nitko ne može reći da mu je svejedno kako stojimo na rangiranjima i kako se naši rezultati prikazuju u</i></li> </ul>
-----------------------------------	---	---

		<p><i>društvu. Pa tako se i nas kao individue onda prikazuje.“ (I32)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Naravno da mi je važno, svakome bi trebalo biti. Utječe izravno na prepoznatljivost institucije kojoj pripadam.“ (I35)</i></li> <li>• <i>„Puno mi to znači, želim biti profesor na super-rangiranom sveučilištu. To donosi i bolje ozračje.“ (I37)</i></li> <li>• <i>„Fakultet je moj drugi dom. Pa naravno da mi nije svejedno kako drugi gledaju na moj dom i na mene.“ (I42)</i></li> </ul>
	<p>Promjene u akademskom rangiranju uzrokuju emotivnu reakciju znanstveno-nastavnog osoblja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Svake godine jedno novo razočarenje. (I04)</i></li> <li>• <i>„Osjećam se dvojako. Prije svega osjećam jako nezadovoljstvo sa rezultatima, ali više samom prezentacijom rezultata javnosti jer donosi štetu našem ugledu. A drugo je što sam i svjesna da je ovo prilika jer je signal da se neke stvari ne rade dobro i trebala bi biti indikacija da je potrebno nešto poduzeti i to mi daje nadu.“ (I05)</i></li> <li>• <i>„Bude mi žao i sram, ali me i potakne na kritičko razmišljanje.“ (I06)</i></li> <li>• <i>„I zbog toga se osjećam loše. Ne samo zbog pada, već i zbog stagnacije i opravdanja kroz akrobacije tu ne mogu pomoći.“ (I07)</i></li> <li>• <i>„Upisala sam nekad jako davno ovo sveučilište baš zato što je slovalo kao jako dobro i uživalo odličan imidž i zato me ovo sad boli i sram me.“ (I08)</i></li> <li>• <i>„Ja sam mlada. U akademskom svijetu se vidim još dugi niz godina i kada vidim ovo sve u meni se javljaju i sram i ljutnja, ali i frustriranost jer</i></li> </ul>

		<p><i>iskreno ne vidim kako utjecati.</i>“ (I15)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Mene to zapravo jako muči.</i>“ (I18)</li> <li>• <i>„Osjećao bih se sigurnije. Da vrijedim više.</i>“ (I26)</li> <li>• <i>„Kada malo bolje razmislim, ovo je prvi put da me je netko pitao o ovoj temi i dao prostora da o njoj razmislim i kažem kako se osjećam i što mislim. Osjećam se zabrinuto, ali i sretno jer me napokon netko o ovome pita.</i>“ (I32)</li> <li>• <i>„Vjerujem i osjećam se jadno.</i>“ (I33)</li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje se ne osjeća ugodno razgovarati sa svojom okolinom o rezultatima akademskih rangiranja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Nikad ovo nije bila tema razgovora. Ponekad studentima trebam objasniti što je pa to činim na način koji znam i poznajem. Jednom godišnje čujem, pogledam, pročitam i to je to. Moja okolina na to zaboravi i nikome ne trebam ništa opravdavati. Ne znam iskreno niti kako pa je dobro da se u takve vode ne upuštam.</i>“ (I03)</li> <li>• <i>„Ugled organizacije na kojoj radim je meni nešto najvažnije. U razgovore oko štete na naš ugled uzrokovane rangiranjima ne želim niti razgovarati sa svojom okolinom.</i>“ (I08)</li> <li>• <i>„Okolinu van akademskih krugova rangiranja ne zanimaju i ne bih nikada išla svjesno u takav razgovor.</i>“ (I15)</li> <li>• <i>„O ovome nikad ne razgovaramo van fakulteta. Gotovo nikad ni na fakultetu. Ljudi vole raditi mentalne prečace preko teških tema.</i>“ (I31)</li> <li>• <i>„Nikada nisam o tome pričao sa prijateljima i poznanicima van fakulteta. Nikome nisam ništa morao objašnjavati. Sva sreća.</i>“ (I35)</li> </ul>

MOĆ DOPRINOSA POJEDINCA

<p>Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući entuzijazmu pojedinaca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mi nismo konkurentni, ali imamo potencijala i svaka čast na pojedincima zahvaljujući kojima se pomaci događaju.“ (I20)</li> <li>• „Manji su, fleksibilniji su i pojedinci se jako trude. To se vidi.“ (I27)</li> <li>• „Jedan naš autor je među 1% najcitiranijih i samo to nas je proguralo.“ (I36)</li> <li>• „Rezultat je to entuzijazma pojedinaca. Moglo bi biti i bolje, ali tu su i drugi faktori, politika i slično koji su ih dodatno kočili, ali bez obzira na to i njihov uspjeh i rezultat grade se godinama.“ (I38)</li> <li>• „Pomaci moraju biti sistemski. Danas je napredak posljedica entuzijazma pojedinaca. Takvi su svi sustavi kod nas. Entuzijasti pokreću promjene, dok se ne umore pa onda neki drugi preuzmu i tako u krug.“ (I38)</li> <li>• „Neke sastavnice potežu. Uspjeh dolazi od znanstvenog uspjeha pojedinaca.“ (I40)</li> <li>• „Entuzijasti kao i uvijek guraju sve promjene. Pa i po pitanju rangiranja pomake vidimo zahvaljujući entuzijastima.“ (I41)</li> </ul>
<p>Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući doprinosu znanstvenih skupina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Drago mu je zbog Splita naravno, ali jasno mi je da male istraživačke grupe mogu tu godinu biti jako aktivne i doprinijeti značajnoj promjeni i pomaku na listi.“ (I07)</li> <li>• „Potrebno je prepoznati istraživačke skupine koje dobro rade i poticati ih dodatno jer oni su ključ uspjeha svih nas.“ (I08)</li> <li>• „Vjerujem da su drugi bolji jer su manji i agilniji i proaktivniji, a prije svega jer imaju jake istraživačke skupine.“ (I30)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Nisam puno razmišljala o tome je li Split zbilja bolji dok nije došao Vaš mail. Ono što mi je i od prije bilo poznato je da Split ima jako suradnju sa znanstvenicima koji su prestižni i zasigurno su i privukli puno više investicija za svoje istraživačke skupine i to ih je diglo na rangiranjima.“ (I34)</i></li> <li>• <i>„To je zato što fizičari iskaču.“ (I35)</i></li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje smatra da se pomaci na akademskom rangiranju događaju zahvaljujući malim intervencijama pojedinaca koji poznaju metodologiju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Rangiranja ne smiju biti cilj, već samo posljedica niza aktivnosti i ponašanja. Jedino tako možemo postići uspjeh koji je dugotrajan, dok sve ovo drugo samo čini kozmetički pomak jer određeni ljudi prouče metodologiju i naprave brze akcije kako bi se u kratkom roku podigao plasman.“ (I08)</i></li> <li>• <i>„Pitanje je jesu li ljudi svjesni da se može utjecati na rezultat i kako – primjera radi uzmite Beogradsko sveučilište. Odlučili su popraviti svoj plasman, dedicali su ljude, upoznali se sa metodologijom i pomoći puno manjih intervencija već su u kraćem roku unaprijedili svoj plasman. Problem kod nas je da se ljudi se pitaju tko sam "ja" da mogu promijeniti nešto u ovako velikom sustavu.“ (I11)</i></li> <li>• <i>„Rangiranjima se može pomalo i manipulirati, ali samo kratkoročno. Prije 4 godine kad smo zamoljeni ažurirati svoje bibliografske podatke primjerice to je imalo kratak učinak jer se više nije adresiralo. Isto tako, kad se mijenjala e-mail adresa, odnosno domena. To nisu pravi pomaci.“ (I28)</i></li> </ul>



<b>LEGITIMNOST PRIJETNJE</b>	<p>Znanstveno-nastavno osoblje smatra da rezultat akademskih rangiranja nema izravan učinak na njihovo radno mjesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Direktan utjecaj na moje radno mjesto apsolutno ne postoji, ali sigurno bih se osjećala bolje da smo i mi kao Sveučilište rangirani bolje.“ (I01)</li> <li>• „Nema nikakvog učinka na moje radno mjesto. Koji god da jesmo.“ (I03)</li> <li>• „Možda na razinu prepoznatljivosti liste utječu, ali na egzistencijalne elemente ne.“ (I06)</li> <li>• „Nema utjecaja na moja primanja, niti na napredovanje.“ (I09)</li> <li>• „Nema direktnog utjecaja na moj posao, ali imalo bi da se želimo internacionalizirati.“ (I11)</li> <li>• „Možda utječe i na naše radno mjesto, ali vjerojatno ne, više na percepciju od strane javnosti, razinu poštovanja i osobno zadovoljstvo kao posljedicu.“ (I14)</li> <li>• „Rezultat na rang listi ne utječe na moj posao. Svejedno je ako se puno trudiš i ako se malo trudiš - sustav ti daje istu plaću, ako nema utjecaja na plaće ljudi će prešutjeti i činjenicu da ih promjena na rang listi smeta ili dira. Tako se stvara sigurnost, ali zato kočimo napredak.“ (I18)</li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje akademska rangiranja smatra poželjnim neovisnim evaluatorom rada i potvrdom kvalitete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Vjerujem da je Split zaista bolji. Valorizirano je na temelju kriterija od strane na koju ne utječemo.“ (I06)</li> <li>• „Na prvu me rezultati nisu dirali toliko, ali kad se samo sjetim koliko mi je bilo lakše kad sam radio na prestižnim fakultetima vani. Jednostavnije je, bolje je ozračje, poštovanja</li> </ul>

		<p>više, barem u početku, odmah te drugačije gledaju. Iskusio sam tu lijepu stranu i neopipljivu reputaciju koju vanjska evaluacija donosi.“ (I10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Uvijek će postojati nekakve rang liste. Važno je da postoje jer ako se želimo istaknuti kao najbolji onda moramo imati opipljiv razlog na koji se pozivam, a to je kada nas neka od neovisnih i vanjskih ranking kuća smjesti na ljestvicu. To će privući studente, a najvažnija nam je kvaliteta studenata.“ (I11)</li> <li>• „Zbog svoje međunarodne eksponiranosti znam koliko se polaže važnosti na ranking. Može se vrednovati program, studij, smjer, fakultet, sveučilište. Dobar je alat za privlačenje studenata jer je za sve zaslužan neovisan vanjski evaluator.“ (I14)</li> <li>• „Važno je da dobijemo bolje studente, kada tražimo partnere, kada se prijavljujemo na natječaje vani, važno je otkuda dolaze, Važno je i za pisanje radova. Mi nismo konkurentni, ali imamo potencijala i svaka čast na pojedincima.“ (I20)</li> <li>• „Dobro je imati takve vanjske i nezavisne evaluacije. Objektivne. Šteta što ne utječu malo više. Utječu na motiviranost. Koji sve gledaju sa odmakom, istim kriterijima i bez politike.“ (I21)</li> <li>• „Međunarodne ranking kuće su monitoring koji nas negdje pozicionira. Mladi danas guglaju i žele čim bolju edukaciju. To nam treba biti motivacija.“ (I23)</li> <li>• „Mjerilo je rada i kvalitete od strane vanjske evaluacije.“ (I24)</li> </ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Kuće koje rangiraju su prije svega važne studentima - studenti prate i ako nas najbolji počnu izbjegavati, to je problem – ako nema studenata, tada nema ničega i nema potrebe ni za nama samima.</i>“ (I29)</li> <li>• „<i>Dobar su pokazatelj jer su valorizirani od neovisne treće strane. Razlikuju se međusobno, to nam je jasno, ali su neovisni i to je ono što nam treba.</i>“ (I38)</li> <li>• „<i>Trebalo bi biti svakome u interesu da se napreduje u očima vanjskih evaluatora. Treba biti natjecateljska klima.</i>“ (I39)</li> <li>• „<i>Pokazuje atraktivnost i privlači bolje studente, ali i zaposlenike. Utječe na imidž ne samo među studentima, nego i širom javnosti i to nam treba.</i>“ (I41)</li> </ul>
--	--	--

<b>PROSTOR ZA UNAPRJEĐENJE PROCESA</b>	<p>Neki voditelji sastavnica uključeni su u (operativni) proces dostavljanja podataka u svrhu akademskih rangiranja, no povratne informacije nakon završenog ciklusa nisu dobili.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Sudjelujem i osobno u prikupljanju podataka i pratim to u sklopu svoga posla, ali naravno i preko medija. Svake godine na razini fakulteta se prikupljaju podaci, ako se ne varam na jesen. No što i kako dalje se dogodi s tim ili nekakav feedback na prikupljeno ne postoji.</i>“ (I05)</li> <li>• „<i>Jednom godišnje se podaci prikupljaju i više nema povratne informacije na smislen način.</i>“ (I06)</li> <li>• „<i>Sveučilište se javi fakultetima u trenutku prikupljanja podataka za rangiranja uglavnom jednom godišnje. Popunjavamo tablice o studentima, kadrovima i našem znanstvenom djelovanju. Nema komunikacije poslije više sto posto. Da je ima, vjerujte, ja bih to znao. Iz</i></li> </ul>
--	---	---

		<p><i>novina vidim. “ (I11)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Bilo je nekih upitnika, ali bez, ako to tako mogu reći, follow up-a, jesmo li to dobro popunili, što trebamo drugačije ili što se može bolje. Bilo je uvijek dovoljno onako kako smo dostavili. “ (I12)</i></li> <li>• <i>„Inpute smo dali, ali niti se sjećam za koju listu, niti da smo dobili kakvu povratnu informaciju. “ (I35)</i></li> <li>• <i>„Ponekad je to samo puko popunjavanje tablica i zadovoljenje forme. “ (I36)</i></li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavnom osoblju nije poznato da je akademsko rangiranje dio strateških smjernica Sveučilišta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Ključna je interpretacija i prezentacija rezultata - što to znači za nas i što govori o nama. Ali da bismo to razumjeli moramo znati koja nam je vizija. Ako nam je to važno onda ćemo poboljšati; ako taj kriterij nije važan onda ga možemo i zanemariti. Važna je zato strategija i jasna vizija. “ (I05)</i></li> <li>• <i>„Upravljanje ugledom sveučilišta u očima javnosti je jako odgovoran i zahtjevan posao. Uloga rektorata neintegriranog sveučilišta treba biti stvaranje tog ugleda i reputacije i moj dojam je da se to ne radi strateški. “ (I06)</i></li> <li>• <i>„Potreban je zaokret jer je sve veća konkurentnost, više je privatnih fakulteta, dostupniji su strani fakulteti, manje je studenata. Mi to osjetimo. Neki možda ne pa ne razumiju. A kad tada ćemo se s tim suočiti kada nas sustigne. Treba tome strateški pristupiti. Treba se odmaknuti od paušalnog kriticizma ka racionalnim strateškim raspravama. “ (I08)</i></li> <li>• <i>„Nedostaje nam rasprava o tome što nam to</i></li> </ul>

		<p><i>uopće znači i koja je naša strategija.“ (I09)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Trebaju nam smjernice kako da se razvijamo kao sveučilište da bismo mi onda postavili svoje interne smjernice, ali prije svega nas treba voditi želja da se svi skupa razvijamo, a ne samo radi plasmana na ljestvici, već da taj plasman dođe sam kao potvrda našem radu.“ (I13)</i></li> <li>• <i>„Vjerodostojnost prije svega mora biti prisutna s vrha, a kod nas strateškim dokumentom ili smjernicama koje su konkretne. Danas nije jasno strateško viđenje ove teme, nije jasno koje su konzekvence lošeg plasmana i ima li ih uopće, nije jasno zašto su drugi bolji, nema jasnih smjernica što sad sa rezultatom.“ (I15)</i></li> <li>• <i>„Treba biti stroži sustav, koji uključuje mjerenje, kvantitativni pokazatelji, strateške smjernice, a ovisno o rezultatu rangiranja da je jasno što se želi popraviti i da se za to odredi budžet. Treba svima biti jasna strategija, kriteriji i što plasman donosi.“ (I18)</i></li> <li>• <i>„Treba nam strategija kako biti vidljiv i bolji i zašto. A onda alati kako motivirati i nagraditi na temelju jasnih kriterija. Ali također i međutočke provjere i povratne informacije od sastavnica.“ (I20)</i></li> <li>• <i>„Nedostaju strategija, ali onda i instrumenti da bi se aktivno na tome radilo.“ (I30)</i></li> <li>• <i>„Nigdje u nacionalnoj strategiji ne ističe se kvaliteta sveučilišta. Zato barem sveučilišta trebaju imati jasnu strategiju i cilj. Te kako mjerimo i pratimo taj cilj te što su odgovornosti ako se taj cilj ne ostvari.“ (I31)</i></li> </ul>
--	--	---

	<p>Rezultati akademskih rangiranja nisu spušteni na fakultete sastavnice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Treba postojati izvješće o tome što se točno ocjenjuje i koja sastavnica je po kojem kriteriju bolja. Što se može popraviti i to na redovnoj razini. Neki analitičar bi se trebao baviti detaljnije o tome kako su pojedini kriteriji ocijenjeni.“ (I01)</i></li> <li>• <i>„Bilo bi lijepo kad bi sveučilište izdalo bilten ili priopćenje da pokažu kako koja sastavnica stoji. Da bude transparentnije jer se svi stavljamo trenutno u isti koš, a nismo svi jednako aktivni ili neaktivni. I ako je netko bolji, onda svi trebaju biti svjesni toga da su oni bolji. Loše ne treba otpisati već naći način kako ih podići.“ (I02)</i></li> <li>• <i>„Fakulteti imaju puno autonomije i zato ih rezultati toliko ne diraju, na njih se ne spuštaju dijelovi rezultata koji ih se tiču pa ih onda ne vide kao svoje, iako sveučilištu pripadamo svi, no ne onda kada nam to ne odgovara. Smatram se povlaštenim jer kod nas sve štima, ali sveučilište treba izdvojiti oni kojima slabije ide i adresirati to. Rezultati se trebaju spustiti na sastavnice.“ (I12)</i></li> <li>• <i>„Sveučilište treba jasno prezentirati naš doprinos u rangiranju.“ (I16)</i></li> <li>• <i>„Bilo bi dobro vidjeti kako stoje pojedini fakulteti.“ (I22)</i></li> <li>• <i>„Puno toga mi je otvoreno. Što je to točno, koji su ponderi, kako ja mogu doprinijeti, kako stoji moja sastavnica.“ (I26)</i></li> <li>• <i>„Nedostaju nam jasne smjernice za sastavnicu, mehanizmi, ali i da se vrednuje sve što se radi.“ (I27)</i></li> </ul>
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Rezultat treba cijepati i ići po sastavnicama i u detalje.“ (I29)</li> <li>• „Trebalo bi snimiti situaciju po sastavnicama, napraviti dubinsku analizu i onda definirati što bi se konkretno uopće moglo napraviti. Ali nevezano uz rangiranja, ne trebamo biti vođeni brojkama ili plasmanima. Nije ovo sportsko natjecanje. To je malograđanski način razmišljanja.“ (I32)</li> </ul>
--	--	---

<b>KOMUNIKACIJA PROMJENE</b>	<p>Ne postoji službena niti sustavna komunikacija o rezultatima akademskih rangiranja prema znanstveno-nastavnom osoblju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Trebalo bi redovito na godišnjoj razini objaviti status.“ (I02)</li> <li>• „Zadnji put je nešto lijepo službeno da pamtim bilo u vrijeme Bjeliša.“ (I07)</li> <li>• „Tu i tamo se spomene na nekom Vijeću pa tko čuje čuje.“ (I10)</li> <li>• „Bilo bi dobro da se malo više uđe u rezultate i informacija spusti svima.“ (I11)</li> <li>• „Jasna je potreba da se o tome više priča. Da komunikacija ide s vrha, redovno i da se u kontinuitetu ukazuje na to koji su kriteriji gdje smo jaki, ali i područja u kojima smo slabiji. Da se tim ljudi time bavi, delegira, prati i informira.“ (I13)</li> <li>• „Ne postoji službena komunikacija. Postoji bilten na porti, ali za mene to nije službena komunikacija u današnje vrijeme.“ (I15)</li> <li>• „Ne postoji niti službeno guranje.“ (I19)</li> <li>• „Ja mislim da nedostaje službeno očitovanje, a onda akcijski plan, ali koji mora biti provediv.“ (I29)</li> </ul>
------------------------------	---	---

	<p>Nedostaje tumačenje uzročno-posljedičnih veza promjene rezultata akademskih rangiranja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ako smo bolji, što smo to točno napravili da smo bolji.“ (I06)</li> <li>• „Pitanje je kako utječe rangiranje na kraju dana na nas - napredovanja, financiranje. Ne može biti isti trošak studenta povijesti i studenta npr. kemije kojem treba labos pa se pitam kako je to međusobno povezano.“ (I08)</li> <li>• „Nema jasne motivacije, razumijete.“ (I16)</li> <li>• „Nije mi jasno koje su uopće to posljedice rangiranja.“ (I22)</li> <li>• „Trenutka klima potiče nerad i želim znati što ja imam od toga, od boljih plasmana na ljestvici.“ (I23)</li> <li>• „Mene bi zanimalo zašto stagniramo i što treba napraviti da se pomaknemo na listi. Konkretno.“ (I24)</li> <li>• „Teško je motivirati druge na rad kada nema sankcija za nerad.“ (I25)</li> <li>• „Zadnji put sam nečemu opipljivom po pitanju ljestvica svjedočila prije četiri godine, kada smo zamoljeni ažurirati bibliografske podatke i kad se mijenjala e-mail adresa. Pa to je samo formalnost i tehnički zadatak, zar je moguće da uspjeh na rangiranju možemo postići time.“ (I27)</li> <li>• „Dok god je ista plaća i za znanstvenike koji ništa ne objavljuju i one koji puno objavljuju neće biti pomaka. Nema mehanizma da se pokrenu manje aktivni, niti je jasno koje su posljedice jer neki stagniraju ili svi skupa padamo.“ (I29)</li> <li>• „Čemu hrpa aktivnosti, a koje na kraju dana uopće ne dižu rezultat?“ (I29)</li> </ul>
--	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ostaje otvoreno kakav je pomak u odnosu na prošlu godinu, koji su kriteriji za to zaslužni ili krivi i kako se na njih može utjecati.“ (I30)</li> <li>• „Važno je znati i kako ja mogu doprinijeti. Koliki je moj osobni doprinos tome. I koja je nagrada ako je ima.“ (I31)</li> <li>• „Jesmo li stvarno tu jer ne radimo?“ (I33)</li> <li>• „Rang je samo broj mjesta, no bitni su kriteriji i zašto smo u odnosu na nekoga u prednosti ili nismo te što nam je točno za činiti. To je danas sve potpuno nejasno.“ (I34)</li> </ul>
	<p>Ne postoji suradnja i sustavna razmjena informacija o akademskim rangiranjima između akademske zajednice i medija.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Trebalo bi medijima, građanima, javnosti na stručan, ali jednostavan način prenijeti važnost i vrijednost akademskih rangiranja.“ (I02)</li> <li>• „Nedostaje nam taj marketinški moment.“ (I06)</li> <li>• „Najvažniji je PR, a njega nemamo.“ (I12)</li> <li>• „Treba prevesti rangiranja na razumljiv jezik. Pojam rangiranja je nažalost u našem društvu politiziran, a to tako ne bi smjelo biti. Trebamo senzibilizirati javnost i rangiranja koristiti kao polugu za daljnji razvoj.“ (I13)</li> <li>• „Moramo sami shvatiti koliku društvenu odgovornost imamo. Propuštamo vrlo vrijedne prilike argumentirati koliko utječemo na društvo u cjelini jer mediji izvještavaju negativno o nama i kvare naš ugled u javnosti. Zaslužujemo priznanje, a mediji nam u tome ne pomažu niti najmanje. I zato je ta suradnja izuzetno potrebna, a nema je danas uopće niti u planovima.“ (I14)</li> <li>• „Percepcija javnosti će se sigurno promijeniti ako mi prvi napravimo svoju domaću zadaću</li> </ul>

		<p><i>prema medijima i pristupimo im na jedan ko-kreirajući i podržavajući način sa željom da zajedno oblikujemo poruku za javnost i način na koji ćemo postići razumijevanje.</i>“ (I16)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Nemamo potporu javnosti, ali zato što javnost ne razumije tematiku, a ne razumije tematiku jer nema odnosa između nas i medija pa ni mediji ne razumiju tematiku.“</i> (I20)</li> <li>• <i>„Protok informacija je raspodijeljen nehomogeno i nema usmjerenosti. Imamo svu potrebnu infrastrukturu, ali fali da netko pripremi bitne informacije u ovoj buci. Danas su se komunikacijski kanali promijenili, a mi smo na istom mjestu gdje smo bili i prije 20 godina i to je potpuno neadekvatno.“</i> (I23)</li> <li>• <i>„Bilo bi lijepo više utjecati na društvenu zajednicu, da su-kreiramo društveni razvoj.“</i> (I27)</li> <li>• <i>„Znanstvena zajednica nema suradnju sa javnosti i koristi teški jezik koji javnost i mediji ne razumiju.“</i> (I33)</li> <li>• <i>„Sveučilište danas objavljuje samo protokole – možda je vrijeme i da se promijeni jezik i stil da bude zanimljivo i da i novinari to prepoznaju. Možda su ta vremena došla.“</i> (I33)</li> <li>• <i>„Kod nas mediji jednostavno samoinicijativno prate neke druge stvari. Ukoliko nam treba medijska podrška prema široj javnosti, onda ta izgradnja odnosa treba krenuti s naše strane i treba se graditi usmjereno, a ne odjednom kada nam zatreba. Tada ni ne možemo očekivati išta drugačije.“</i> (I36)</li> </ul>
--	--	--

POTREBA ZA EDUKACIJOM

<p>Znanstveno-nastavno osoblje uglavnom nije upoznato sa kriterijima i metodologijom iza akademskih rangiranja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Metodologiju bi meni prvoj, iskreno, trebalo objasniti.“ (I02)</li> <li>• „Ne znam na čemu se kriteriji baziraju.“ (I02)</li> <li>• „Zanima me kako se točno boduje. Negdje je Zagreb bolji od Splita, a negdje lošiji. Svi bismo mi trebali znati nešto o kriterijima.“ (I09)</li> <li>• „Očit je pokazatelji da je Split bolji jer mjerimo se po istim kriterijima. Ne znam koji su kriteriji i treba biti bolje upoznat, ali vjerujem da je tako.“ (I11)</li> <li>• „Po prirodi volim to razumjeti, ali svejedno ne znam točno zašto je fakultet lošiji ili bolji.“ (I12)</li> <li>• „Ne znam koji su kriteriji, ali sjećam se da je jedan bio i vezan uz Nobelovce.“ (I13)</li> <li>• „Ne znam koji su kriteriji.“ (I27)</li> <li>• „Ne znam puno o pravilima.“ (I28)</li> <li>• „Jasno je da postoje određeni kriteriji, nisam upoznat. Poznate su mi neke liste, ma ali sve je to isto.“ (I29)</li> <li>• „Ne znam kriterije, volio bih razumjeti, ali čini mi se malo sumnjivo kao kreditni rejting. Ono što sigurno znam je da imamo premalo stranih studenata i to je katastrofa.“ (I33)</li> </ul>
<p>Do više informacija znanstveno-nastavno osoblje dolazi samoinicijativno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Trebaš se sam informirati ako te zanima.“ (I10)</li> <li>• „Iskreno, ja sam Vam se pretplatio na web stranice ranking kuća koje su meni zanimljive i kroz newsletter saznajem zadnje informacije.“ (I14)</li> <li>• „Informacije nisu na dlanu kako se kaže.“ (I19)</li> <li>• „Nisam tražila informacije jer nemam vremena,</li> </ul>

		<p><i>a jedini način da do adekvatnih objašnjenja dođeš je da tražiš sam.“ (I28)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Do svih informacija morate dolaziti vlastitom pretragom.“ (I33)</i></li> </ul>
<b>ODRŽIVOST PROMJENE</b>	<p>Znanstveno-nastavno osoblje ističe gotovo nepostojanje mogućnosti za migracijom u druga okruženja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Pomalo već odustajem od svega ovoga. Drugih sveučilišta na koja mogu ići naravno da nema, tako da možda već vrlo brzo pređem u realni sektor jer je to jedini izlaz dok sam još mlada.“ (I15)</i></li> <li>• <i>„Važno je financiranje. Vani su veće plaće pa se ljudi mogu baviti istraživanjem, dok kod nas primarno rade kliničke djelatnosti da si dodatno zarade ili jednostavno u potpunosti napuste akademsko okruženje i odu u privatni sektor. Nije to kao vani pa da možeš birati između različitih fakulteta ili sveučilišta koji ti nude više ili bolje.“ (I28)</i></li> <li>• <i>„Moram reći da se osjećam već umorno od svega. Najviše me smeta ta nepravda, i koliko god to želiš promijeniti, mali smo i nemaš kamo otići. Tu si gdje jesi i kao da se boriš sa vjetrenjačama.“ (I29)</i></li> <li>• <i>„Neki kriteriji ne mogu vrednovati što sve činimo, kao što je to rad sa studentima i ljubav prema takvom utjecanju na život mladih ljudi i njihovu budućnosti. Ja znam da sa svojim znanjem u privatnom sektoru mogu zaraditi tri puta više, ali svoj posao volim i zato što znam da nemam kamo drugdje ići, prihvaćam sve ovo što nas okružuje. Ali ću se do zadnje truditi onoliko koliko je u mojoj moći.“ (I36)</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Nama je potrebno više ljudi koji imaju pojma o business-u. Kad si jednom u akademskom svijetu kod nas, to je to. Nemaš kamo drugdje, ali možemo biti kao produžena ruka industriji. Imati odgovornost prema business-u, sebi i okolini. Tako se može kompenzirati ograničeno okruženje u kojem si kao znanstvenih ili nastavnik u Hrvatskoj.</i>“ (I37)</li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje ističe vlastitu odgovornost i samomotivaciju kao pokretače promjene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Neki pojedinci se jako trude, a neki niti malo. Sve je na svakome od nas.</i>“ (I03)</li> <li>• „<i>Sva odgovornost je na nama samima.</i>“ (I04)</li> <li>• „<i>Neki pojedinci se ne trude primjerice oko nastave jer se malo boduje, a ljudi koji su zadovoljni više će se truditi. To je tako uvijek i po pitanju svakako od nas i odnosa kako kao pojedinci možemo utjecati na rezultat na akademskoj ljestvici. Sve je to stvar motivacije tebe samoga.</i>“ (I06)</li> <li>• „<i>Ljudi se pitaju tko sam "ja" da mogu promijeniti nešto u ovako velikom sustavu. A zapravo jedino tako možemo nešto promijeniti, krećući od sebe svjestan vlastite odgovornosti.</i>“ (I11)</li> <li>• „<i>Neće se nikada ništa promijeniti, dok se ljudi ne promijene. Ostaje ti samo rad na sebi, a ne znaš hoće li se to nagraditi ili ne, to se zove prava samomotivacija.</i>“ (I15)</li> <li>• „<i>Ostaje samo motivacija vas osobno. Nema ni nagrade ni kazne, zato nam trebaju sustav i metode.</i>“ (I20)</li> <li>• „<i>Dok god je ista plaća i za znanstvenike koji ništa ne objavljuju i one koji puno objavljuju</i></li> </ul>

		<p><i>neće biti pomaka. Nema mehanizma da se pokrenu manje aktivni. I zato sve ovisi o tebi samom da se motiviraš.</i>“ (I21)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Motivirana sam biti bolja. Ali to ostaje na individualnom nivou.“</i> (I24)</li> <li>• <i>„Teško je motivirati na rad kad nema sankcija za nerad. Zato je sve na samomotivaciji.“</i> (I26)</li> <li>• <i>„Svaki pomak na ljestvici pa i onaj negativni motivira da se bude bolji. Ali na kraju dana to ostaje na individualnom nivou.“</i> (I29)</li> <li>• <i>„Ne utječe na moje radno mjesto ,ali baš zato se sve svodi na motivaciju.“</i> (I36)</li> </ul>
	<p>Znanstveno-nastavno osoblje ističe dugoročnost promjene za koju je potrebna ustrajnost i strpljenje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Upravljanje ugledom sveučilišta u očima javnosti je jako odgovoran i zahtjevan posao. Uloga rektorata neintegriranog sveučilišta treba biti stvaranje reputacije i moj dojam je da se to ne radi strateški. Način na koji se to danas radi nosi više štete i problema. Rangiranja su nam u tom kontekstu još i štetnija. Sastavnice se ne osjećaju odgovorno jer se ne identificiraju sa sveučilištem. Treba nam rangiranje biti alat za borbu za studente. Za takav obrat potrebno je puno truda, rada, ustrajnosti i strpljivosti.“</i> (I05)</li> <li>• <i>„Da, djelomično se slažem sa time da nismo napredovali i da nas na rangiranjima onda prate i takvi rezultati, ali puno je šira slika od samog rankinga iza toga. Ranking nam treba biti samo jedan signal da činimo dobre stvari, dok sve što radimo kao sveučilište i sastavnice treba obuhvatiti sistematičan i strateški pristup na koji se mora gledati dugoročno i biti</i></li> </ul>

		<p><i>uporan.“ (I08)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Potrebno je razmisliti o tome kako suzbiti interni otpor - objasniti to nekim dodatnim koristima koje će svatko imati. Ali do toga možemo doći samo dugoročno.“ (I14)</i></li> <li>• <i>„Komunikacija uspjeha treba pratiti aktivnosti koje se rade da bi se uspjeha došlo te je potrebno dati jasnu poruku o posljedicama, no sve to treba izgraditi i ne ide preko noći.“ (I15)</i></li> <li>• <i>„Ne treba to biti samo ispunjavanje forme, već nam cilj treba biti da napredujemo.“ (I35)</i></li> <li>• <i>„Dugoročno se sveučilišta profiliraju kroz dobre plasmane i ništa ne ide preko noći, već se godinama gradi i učvršćuje. Tomu doprinosi isključivo neumoran i konzistentan rad, ali prije svega motivacija svakoga od nas.“ (I40)</i></li> </ul>
--	--	---

**Izvor:** Izrada autorice

#### **5.4. Sensegiving mikroprakse o rangiranjima hrvatskih sveučilišta**

Analiza *sensegiving* mikropraksi o rangiranjima hrvatskih sveučilišta obuhvaća 106 izvora podataka kako je navedeno u tablici 14 ove disertacije. Prema Dervin (1999) intervju je srce *sensemaking* metodologije iz kojih se crpe sva saznanja za stvaranje teorije, no s obzirom na specifičnost tematike i odabranog slučaja u ovoj disertaciji prva analiza je rađena na javno dostupnim izvorima podataka kako bi istraživač bolje razumio kontekst, no isto tako zaključci iz analize sadržaja u potpunosti potvrđuju saznanja iz intervjuja. U tablici 17 koja slijedi prikazan je pregled svih izvora podataka koja su obuhvaćeni analizom sadržaja.

**Tablica 17:** Pregled svih izvora podataka za analizu sadržaja

Šifra izvora	Vrsta izvora	Izvor	Naslov
IP01	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Objavljen popis najboljih sveučilišta na svijetu. Zagrebačko je ispod 1000. mjesta</i>
IP02	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Oxford najbolje sveučilište na svijetu. Gdje su splitsko i zagrebačko?</i>
IP03	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Splitsko sveučilište najbolje u regiji, zagrebačko stoji sramotno loše</i>
IP04	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Objavljena karta vrhunskih sveučilišta u Europi. Evo koliko ih je u Hrvatskoj</i>
IP05	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Zagrebačko sveučilište svom rektoru Borasu dodijelilo je 66 tisuća kuna. I to petu godinu zaredom.</i>
IP06	Članak	<i>index.hr</i>	<i>NOVA RANG-LISTA Sveučilište u Splitu puno je bolje od zagrebačkog</i>
IP07	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Splitsko sveučilište preteklo Sveučilište u Zagrebu</i>



IP08	Članak	<i>index.hr</i>	<i>Dramatičan pad zagrebačkog sveučilišta na svjetskoj rang listi</i>
IP09	Članak	<i>24sata.hr</i>	<i>Zagrebačko sveučilište ispalo s liste 1000 najboljih na svijetu</i>
IP10	Članak	<i>24sata.hr</i>	<i>Sveučilište u Zagrebu bilježi rast kvalitete, ali i dalje je loše</i>
IP11	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>Nova rang lista svjetskih sveučilišta: Oxford najbolje, splitsko rangirano više od zagrebačkog</i>
IP12	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>Dragan Ljutić, rektor Sveučilišta u Splitu: Uskoro će i studij farmacije biti na engleskom</i>
IP13	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>PROMOVIRAN NOVI REKTOR SVEUČILIŠTA SPLIT Svečanosti nazočio i premijer Plenković, obećao veća proračunska sredstva za hrvatska sveučilišta</i>
IP14	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>STIGLA NOVA LISTA NAJBOLJIH SVJETSKIH SVEUČILIŠTA Sveučilište u Zagrebu skočilo među prvih 500, prvi put na listu ušlo i Sveučilište u Splitu</i>
IP15	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>Zagrebačko Sveučilište između 401. i 500. mjesta na Šangajskoj listi najboljih</i>

IP16	Članak	<i>jutarnji.hr</i>	<i>OBJAVLJENA NOVA RANG LISTA SVJETSKIH SVEUČILIŠTA Zagrebačko među 2,6 posto najboljih svjetskih sveučilišta</i>
IP17	Članak	<i>net.hr</i>	<i>SPLITSKO SVEUČILIŠTE UVJERLJIVO PREŠIŠALO ZAGREBAČKO NA UGLEDNOJ SVJETSKOJ RANG-LISTI: 'Predvidio sam to prije 10 godina'</i>
IP18	Članak	<i>net.hr</i>	<i>CENTAR ZA RANGIRANJE SVJETSKIH SVEUČILIŠTA: Sveučilište u Zagrebu među 2,6 posto najboljih na svijetu</i>
IP19	Članak	<i>net.hr</i>	<i>BLAGI RAST: Sveučilište u Zagrebu popelo se na ljestvici kvalitete, ali je i dalje u njezinom donjem dijelu</i>
IP20	Članak	<i>net.hr</i>	<i>DVA HRVATSKA SVEUČILIŠTA MEĐU NAJBOLJIMA NA SVIJETU: Zagreb se vratio među 500 najboljih, na listi je i Split</i>
IP21	Članak	<i>tportal.hr</i>	<i>Sveučilište Oxford najbolje na svijetu, splitsko je 801., a zagrebačko nije niti tisuću najboljih</i>
IP22	Članak	<i>tportal.hr</i>	<i>Splitsko sveučilište najbolje u regiji dok zagrebačko sve više tone</i>
IP23	Članak	<i>dnevnik.hr</i>	<i>Objavljena rang lista najboljih sveučilišta na svijetu, Zagrebačko je ispod 1000. mjesta</i>

IP24	Članak	<i>dnevnik.hr</i>	<i>Rang lista najboljih sveučilišta na svijetu: Splićani bolji od Zagrepčana</i>
IP25	Članak	<i>vecernji.hr</i>	<i>Objavljena lista najboljih sveučilišta na svijetu, kako je prošlo zagrebačko i splitsko?</i>
IP26	Članak	<i>rtl.hr</i>	<i>Objavljena lista najboljih sveučilišta na svijetu: Sveučilište u Splitu 'potuklo' ono u Zagrebu!</i>
IP27	Članak	<i>rtl.hr</i>	<i>Objavljena lista 1000 najboljih svjetskih sveučilišta, pogledajte na kojem je mjestu zagrebačko</i>
IP28	Članak	<i>rtl.hr</i>	<i>Sveučilište u Zagrebu osiguralo mjesto na prestižnoj Šangajskoj listi najboljih na svijetu</i>
IP29	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Sveučilište u Splitu proglašeno osmim najboljim u Novoj Europi, iza sebe ostavili gotovo 1500 institucija</i>
IP30	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Objavljen popis najboljih svjetskih sveučilišta: Splićani opet najbolji u regiji, Zagreb čak 400 mjesta niže!; Evo kako je Sveučilište u Splitu 'pomelo' lokalnu konkurenciju</i>
IP31	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Sveučilište u Splitu proglašeno najboljim u regiji, prestigli i Zagreb: grad pod Marjanom postaje hit i izvan Hrvatske, uskoro će imati čak tri tisuće stranih studenata!</i>

IP32	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Donosimo najnoviju rang listu ponajboljih svjetskih visokih učilišta: Splitsko sveučilište i dalje ispred zagrebačkog, a po ocjenama kvalitete je najbolje u ovom dijelu Europe!</i>
IP33	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Objavljena rang-lista najboljih sveučilišta za 2021. godinu: Splitsko sveučilište palo na ljestvici u odnosu na lani, no i dalje najbolje u Hrvatskoj</i>
IP34	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Splitsko sveučilište na pragu 1000 najboljih na svijetu! Pročitajte kako je poznati institut rangirao ostala visoka učilišta u Hrvatskoj i regiji, neki rezultati bi vas mogli iznenaditi</i>
IP35	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Studenti, učite u Dalmaciji! Splitsko sveučilište najbolje je u Hrvatskoj</i>
IP36	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Sučeljavanje za mjesto rektora, Ljutić vs. Anđelinović: čiji je program bolji za studente Sveučilišta u Splitu?</i>
IP37	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Splitski rektor: Naše Sveučilište svrstano je u 4 posto najboljih na svijetu, a po znanstvenoj produkciji nadmašujemo i Institut 'Ruđer Bošković'!</i>
IP38	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Rektor Ljutić: Akademska godina počinje na uobičajen način. Studentima ćemo osigurati maske, dezinficijense, čak i punkt za testiranje na COVID</i>
IP39	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Objavljena nova rang lista najboljih svjetskih sveučilišta: Zagrebačko skočilo među prvih 500, prvi put na listu ušlo i Sveučilište u Splitu</i>

IP40	Članak	<i>slobodnadalmacija.hr</i>	<i>Timesova lista: Splitsko sveučilište bolje od Zagrebačkog za čak 200 mjesta</i>
ID01	Priopćenje za medije	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu i ove godine na Šangajskoj listi najboljih svjetskih sveučilišta</i>
ID02	Priopćenje za medije	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu rangirano među 2,6% najboljih svjetskih sveučilišta te je zauzelo 517. mjesto na CWUR listi</i>
ID03	Vijest	Sveučilište u Splitu	<i>THE objavio novu rang-listu: Sveučilište u Splitu na 107. mjestu</i>
ID04	Vijest	Medicinski fakultet	<i>The World University Rankings za 2019. g. Na THE-ovoj rang-listi našla su se i dva hrvatska sveučilišta.</i>
ID05	Vijest	Medicinski fakultet	<i>Novi uspjesi Sveučilišta u Splitu na svjetskim rang listama. The Center for World University Rankings</i>
ID06	Vijest	Sveučilište u Zagrebu	<i>Šangajska lista - Sveučilište u Zagrebu ponovno između 401. i 500. mjesta</i>
ID07	Vijest	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu i ove godine na Šangajskoj listi najboljih svjetskih sveučilišta</i>

ID08	Vijest	Ekonomski fakultet	<i>Šangajska lista najboljih sveučilišta u svijetu - Sveučilište u Zagrebu zauzima 216. mjesto u kategoriji "Hospitality &amp; Tourism Management"</i>
ID09	Strateški dokument	Sveučilište u Zagrebu	<i>Misija i vizija Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID10	Strateški dokument	Sveučilište u Zagrebu	<i>Politika osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu</i>
ID11	Strateški dokument	Sveučilište u Zagrebu	<i>Samoanaliza i dokumentacija za postupak vanjske neovisne prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID12	Strateški dokument	Medicinski fakultet	<i>Strategija razvoja znanosti Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID13	Strateški dokument	Filozofski fakultet	<i>Razvojna i znanstveno istraživačka strategija Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu od 2018. do 2023. godine</i>
ID14	Strateški dokument	Prirodoslovno-matematički fakultet	<i>Strategija razvoja znanosti Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID15	Strateški dokument	Fakultet elektrotehnike i računarstva	<i>STRATEGIJA RAZVOJA 2019. – 2023.</i>

ID16	Strateški dokument	Ekonomski fakultet	<i>Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID17	Strateški dokument	Agronomski fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKE DJELATNOSTI SVEUČILIŠTA U ZAGREBU AGRONOMSKOG FAKULTETA</i>
ID18	Strateški dokument	Fakultet strojarstva i brodogradnje	<i>Strategija razvoja Fakulteta strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu (2014. – 2025.)</i>
ID19	Strateški dokument	Pravni fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA PRAVNOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREB</i>
ID20	Strateški dokument	Prehrambeno-biotehnološki fakultet	<i>Strateški program znanstvenih istraživanja Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2014. – 2020.</i>
ID21	Strateški dokument	Veterinarski fakultet	<i>Strateški program znanstvenih istraživanja Veterinarskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2016. – 2022</i>
ID22	Strateški dokument	Učiteljski fakultet	<i>Strateški program znanstvenih istraživanja Učiteljskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (2017. - 2022.)</i>
ID23	Strateški dokument	Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije	<i>Strategija razvoja Fakulteta kemijskog inženjerstva i tehnologije Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2015.-2020.</i>

ID24	Strateški dokument	Fakultet prometnih znanosti	<i>Strateški program znanstvenih istraživanja na Fakultetu prometnih znanosti za razdoblje 2015.-2020.</i>
ID25	Strateški dokument	Šumarski fakultet	<i>STRATEGIJA ZNANSTVENO ISTRAŽIVAČKIH AKTIVNOSTI ŠUMARSKOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU za razdoblje 2014. - 2020.</i>
ID26	Strateški dokument	Tekstilno-tehnološki fakultet	<i>PRAVILNIK O SUSTAVU OSIGURAVANJA KVALITETE NA SVEUČILIŠTU U ZAGREBU TEKSTILNO-TEHNOLOŠKOM FAKULTETU</i>
ID27	Strateški dokument	Stomatološki fakultet	<i>STRATEŠKI PROGRAM ZNANSTVENIH ISTRAŽIVANJA ZA RAZDOBLJE 2015. - 2019.</i>
ID28	Strateški dokument	Građevinski fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU GRAĐEVINSKOG FAKULTETA ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2023. GODINE</i>
ID29	Strateški dokument	Rudarsko-geološko-naftni fakultet	<i>Strategija razvoja Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2017.–2021.</i>
ID30	Strateški dokument	Fakultet organizacije i informatike	<i>Strategija razvoja Fakulteta organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2018.-2023.</i>
ID31	Strateški dokument	Farmaceutsko-biokemijski fakultet	<i>STRATEŠKI PROGRAM ZNANSTVENIH ISTRAŽIVANJA Sveučilišta u Zagrebu Farmaceutsko-biokemijskog fakulteta 2018. – 2022.</i>



ID32	Strateški dokument	Fakultet hrvatskih studija	<i>Strategija razvoja Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje od 2011. do 2015.</i>
ID33	Strateški dokument	Kineziološki fakultet	<i>STRATEŠKI PLAN RAZVOJA ZNANOSTI OD 2017. – 2022. GODINE</i>
ID34	Strateški dokument	Katolički bogoslovni fakultet	<i>STRATEŠKI PROGRAM ZNANSTVENIH ISTRAŽIVANJA od 2015. do 2020. godine</i>
ID35	Strateški dokument	Fakultet političkih znanosti	<i>Strategija razvoja znanstveno-istraživačke djelatnosti (2017.-2022.) Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu</i>
ID36	Strateški dokument	Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	<i>Akcijski plan za unapređenje kvalitete EDUKACIJSKO-REHABILITACIJSKOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU za razdoblje od 01. srpnja 2015. do 31. prosinca 2017.</i>
ID37	Strateški dokument	Grafički fakultet	<i>Sveučilište u Zagrebu Grafički fakultet – STRATEGIJA RAZVOJA ZA RAZDOBLJE 2017. – 2022.</i>
ID38	Strateški dokument	Geotehnički fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA GEOTEHNIČKOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022.</i>
ID39	Strateški dokument	Metalurški fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA METALURŠKOG FAKULTETA 2017. – 2021.</i>

ID40	Strateški dokument	Fakultet filozofije i religijskih znanosti	<i>Strategija razvoja Fakulteta filozofije i religijskih znanosti Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2019.-2023.</i>
ID41	Strateški dokument	Sveučilište u Splitu	<i>Znanstvena strategija Sveučilišta u Splitu 2017.-2021.</i>
ID42	Strateški dokument	Ekonomski fakultet	<i>STRATEGIJA EKONOMSKOG FAKULTETA U SPLITU 2013.-2020.</i>
ID43	Strateški dokument	Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje	<i>STRATEGIJA RAZVOJA FAKULTETA ELEKTROTEHNIKE, STROJARSTVA I BRODOGRADNJE ZA RAZDOBLJE 2017. - 2021.</i>
ID44	Strateški dokument	Filozofski fakultet	<i>RAZVOJNA STRATEGIJA FILOZOFSKOG FAKULTETA U SPLITU ZA RAZDOBLJE OD 2014. DO 2018.</i>
ID45	Strateški dokument	Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije	<i>STRATEGIJA FAKULTETA GRAĐEVINARSTVA, ARHITEKTURE I GEODEZIJE ZA RAZDOBLJE 2018. – 2022.</i>
ID46	Strateški dokument	Katolički bogoslovni fakultet	<i>STRATEGIJA 2015. –2020.</i>
ID47	Strateški dokument	Kemijsko-tehnološki fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA 2014. – 2020.</i>

ID48	Strateški dokument	Kineziološki fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA 2015 – 2020</i>
ID49	Strateški dokument	Medicinski fakultet	<i>Strategija znanstvenog razvoja 2014. – 2020.</i>
ID50	Strateški dokument	Pomorski fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA ZNANOSTI POMORSKOG FAKULTETA SVEUČILIŠTA U SPLITU 2017. – 2022.</i>
ID51	Strateški dokument	Pravni fakultet	<i>STRATEGIJA RAZVOJA PRAVNOGA FAKULTETA SVEUČILIŠTA U SPLITU ZA RAZDOBLJE OD 2020. DO 2025. GODINE</i>
ID52	Strateški dokument	Prirodoslovno-matematički fakultet	<i>Strategija razvoja Prirodoslovno-matematičkog fakulteta u Splitu za razdoblje 2018.-2021.</i>
ID53	Strateški dokument	Sveučilišni odjel za studije mora	<i>ZNANSTVENA STRATEGIJA SVEUČILIŠNOG ODJELA ZA STUDIJE MORA ZA RAZDOBLJE 2015. – 2020.</i>
ID54	Strateški dokument	Sveučilišni odjel za forenzične znanosti	<i>MISIJA, VIZIJA I STRATEGIJA RAZVOJA 2018. - 2022.</i>
ID55	Strateški dokument	Sveučilište u Zagrebu	<i>Statut Sveučilišta u Zagrebu</i>

ID56	Izvješće o radu	Sveučilište u Zagrebu	<i>Izvješće o radu uprave SUZG</i>
ID57	Izvješće o radu	Sveučilište u Zagrebu	<i>Izvješće o radu uprave SUZG</i>
ID58	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu i dalje među 500 najboljih u svijetu</i>
ID59	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Splitsko sveučilište najbolje u Hrvatskoj prema U-multirank rang listi</i>
ID60	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu među 2,6 % najboljih svjetskih sveučilišta</i>
ID61	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Sveučilište u Zagrebu među najboljih 500 na svijetu</i>
ID62	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>THE World University Ranking: Split 107., Zagreb 201-250.</i>
ID63	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Split osmo sveučilište nove Europe</i>

ID64	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Timesova lista: priznanje Splitu</i>
ID65	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Koliko rang-lista, toliko kriterija</i>
ID66	Sveučilišne novine	Sveučilište u Zagrebu	<i>Akademsko rangiranje nije natjecanje</i>

**Izvor:** Izrada autorice

Analizom svih u ovoj disertaciji ranije navedenih izvora podataka postojeće *sensegiving* mikroprakse hrvatskih sveučilišta opisuju sljedeće karakteristike:

1. Uspjeh na akademskim rangiranjima vrlo je rijetko dio strateške dokumentacije sveučilišta i sastavnica.
2. Najopsežniji izvor informacija na temu akademskih rangiranja su sveučilišne novine.
3. Od ostalih komunikacijskih kanala još se pojavljuju vijesti na internetskim stranicama sveučilišta i sastavnica te priopćenja za medije.
4. Mediji u izvještajima o akademskim rangiranjima uglavnom iznose plasman, nabrojane kategorije iza metodologije te najbolje plasirana sveučilišta te u slučaju opsežnijih izvještaja mediji ili prenose izjave za medije pripremljene od strane sveučilišta ili izjave treće strane.

(1) *Uspjeh na akademskim rangiranjima rijetko je dio strateške dokumentacije sveučilišta i sastavnica. Ističe se usporedba rezultata sveučilišta sa drugim sveučilištima koji posluju u usporedivim ekonomskim okruženjima, drugim riječima, evaluacija i ocjenjivanje vlastite organizacije u odnosu na druge komparativne konkurente (Elsbach i Kramer, 1996). Od 47 strateških dokumenata koji su dostupni na stranicama sveučilišta i gotovo svih fakulteta sastavnica, a cilj im je objediniti na jedinstveno mjesto sve strateške smjernice, misiju, viziju i*

pripadajuće planirane aktivnosti, 7 njih akademska je rangiranja uključilo kao jedan od svojih ciljeva:

- *"...smatramo da treba uzeti u obzir i kulturne i civilizacijske elemente te bi sukladno tome sveučilišta s kojima bi trebalo uspoređivati Sveučilište u Zagrebu bila Sveučilište u Ljubljani (Slovenija), Sveučilište KF u Grazu (Austrija) i Sveučilišta Eotvos Lorand (Mađarska) i Sveučilište u Beču (u odnosu na njih je napravljena usporedba s obzirom na broj studijskih programa). Cilj Sveučilišta trebao bi biti njegovo pozicioniranje među prvih deset sveučilišta u regiji jugoistočne Europe (područje od oko 100 milijuna stanovnika) što bi mu osiguralo i stalno pojavljivanje među 200 vrhunskih europskih sveučilišta odnosno 500 najboljih svjetskih sveučilišta."* (ID11)
- *"Budući da je Sveučilište u Zagrebu već relativno visoko pozicionirano na svjetskim rang-listama, potrebno ga je uspoređivati sa sveučilištima u svijetu sličnoga ili nešto višega ranga. Ti će se postupci provoditi u različitim znanstvenim područjima i disciplinama. Na taj će način biti lakše identificirati ona područja u kojima Sveučilište ima najvišu međunarodnu poziciju, ali i ona u kojima zaostaje za odgovarajućim institucijama u svijetu."* (ID16)
- *"...dokaz navedenoga je dobra pozicioniranost Institucije u području poljoprivrede na različitim svjetskim obrazovnim Ranking listama na kojima je u pravilu najbolje rangirano područje na Sveučilištu. Temeljni je cilj Fakulteta kontinuirano i ustrajno raditi na podizanju razine znanstvene izvrsnosti..."* (ID17)
- *"Svjetske rang liste sveučilišta, koje se većinom temelje na istraživačkoj produktivnosti, sustavno postavljaju Sveučilište u Zagrebu u skupinu 500 najboljih sveučilišta svijeta, (što znači u gornjih 3% sveučilišta od približno 17 000 sveučilišta u svijetu), 200 najboljih europskih sveučilišta i 10 najboljih regionalnih sveučilišta (pri čemu se uzima u obzir šire shvaćena regija koja obuhvaća velike dijelove južne i istočne Europe, kao i jedan dio srednje Europe). Ovo zasigurno jest uspjeh, kako institucionalni, tako i nacionalni, posebice stoga što je Sveučilište u Zagrebu jedino hrvatsko sveučilište vidljivo u Europskom (i svjetskom) visokoobrazovnom i istraživačkom prostoru. Istraživački profil već je dugi niz godina jedan od osnovnih strateških postavki Fakulteta i doprinosi razvoju i prepoznatljivosti, kako Fakulteta, tako i prepoznatljivosti i rangiranju Sveučilišta u Zagrebu."* (ID20)

- *"...poboljšati i ustaliti pojavljivanje na relevantnim svjetskim rang-listama, odnosno uspostaviti regionalnu i europsku prepoznatljivost Fakulteta kao istraživački orijentiranog Fakulteta u sklopu Sveučilišta u Zagrebu."* (ID24)
- *„Ciljevi strateškog programa znanstvenih istraživanja u skladu su s glavnim i neposrednim ciljevima Strategije kao što su poticanje akademske izvrsnosti, stvaranje poticajnog istraživačkog okruženja, razvijanje međunarodne suradnje i umrežavanje, poticanje prijavljivanja i vođenja međunarodnih projekata, poticanje opsežnijih i ambicioznijih istraživačkih projekata, sustavno provođenje međunarodne evaluacije, rangiranja i benchmarking-a Sveučilišta, uspostavljanje sustava uvođenja mladih istraživača u rad Sveučilišta te razvijanje i jačanje inovacijske uloge Sveučilišta.“* (ID31)

(2) *Najopsežniji izvor informacija na temu akademskih rangiranja su sveučilišne novine.* U analizu su ušla sva izdanja sveučilišnih novina „*Universitas*“, koje su zajedničke novine Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu, za razdoblje od 2017.-2020. godine, izdanja od broja 87 do 134 te se akademska rangiranja spominju u 9 članaka unutar 8 izdanja. Kada je riječ o samom sadržaju članaka, isti su sveobuhvatni i predstavljaju iz perspektive *sensegiving* pristupa najopsežniji izvor informacija među svim analizom obuhvaćenim izvorima. U 5 članaka opisuju se:

- značaj rangiranja kao takvih i važnost sudjelovanja
- ograničenja akademskih rangiranja i najčešće kritike
- ograničenja u vidu specifičnih kriterija
- ograničenja hrvatskih sveučilišta proizašlih iz ekonomskog okruženja
- specifičnosti uzročno-posljedične veze između aktivnosti i rezultata s naglaskom na međuodnos dva najveća sveučilišta u Republici Hrvatskoj

Istovremeno, kada je riječ o plasmanima i kriterijima, tada navedeni izvori u svim člancima navode i ostvareni plasman na ljestvici o kojoj je u članku riječ uz nabranje kriterija.

Kada je riječ o **značaju akademskih rangiranja** ističe se da potreba postoji radi utjecaja na reputaciju, no da strateški sveučilišta u Hrvatskoj trebaju odgovoriti na lokalne potrebe:

- *„Dodatno, rangiranja nam pokazuju gdje su nam jake strane, a gdje treba ulagati veći napor.“* (ID59)

- „...reputacija nije važna samo za to kako se sveučilišta rangiraju, već i za motivaciju učenika za upisom, motivaciju za studiranjem, namjeru ostanka u Hrvatskoj, kao i motivaciju vanjskih ulagača za investiranje u znanstvenoistraživački rad sveučilišta.“ (ID60)
- „...Time se strateška orijentacija znanosti mora oslanjati s jedne strane na zadržavanje i privlačenje talenata, ali i razvoj onih područja koja nemaju visok potencijal u smislu znanstvene produktivnosti ili atraktivnosti za citiranje...a koja istovremeno predstavljaju strateški prioritet na državnoj razini.“ (ID66)
- „Unatoč svemu navedenome, neupitna je potreba za rangiranjem svjetskih sveučilišta, no ona bi trebala služiti kao okvirni pokazatelj i poticaj za daljnji razvoj...“ (ID65)

**Najčešće kritike** su svođenje sveukupnog rada i kvalitete sveučilišta na jednu brojku te se postavlja pitanje je li to moguće i pravedno:

- „U svijetu postoje brojne kritike na sveučilišne rang liste jer sve one koriste razne metodologije kojima se rad sveučilišta svodi na jednu brojku te do sada nijedna nije otporna na moguće manipulacije rezultatima...“ (ID65)
- „...istovremeno vrlo kontroverzno područje jer se ukupan rad sveučilišta uglavnom svodi na jednu brojku.“ (ID66)

U **kontekstu metodologije i kriterija** na kojima su bazirana akademska rangiranja ističe se moguća manipulacija te umjetno povećana citiranost:

- „Sveučilištima u privatnom vlasništvu rang na ljestvici je direktno povezan s prihodima pa razna sveučilišta pokušavaju uvesti indikatore (ili pojačati ponder) u kojima su upravo ona najbolja. S druge strane pojavljuju se različite loše prakse, poput kupovanja tzv. Farmi linkova ili fabriciranja citiranosti radova kojima neka sveučilišta pokušavaju poboljšati rezultat...“ (ID66)
- „...u posljednje vrijeme pojavljuju se prakse publiciranja radova sa iznimno velikim brojem autora, gdje je jasno da je doprinos autora trivijalan.... Zbog ovakve prakse broj članaka jednog autora unutar velikog istraživačkog tima može predstavljati ekstremni rezultat koji će bitno utjecati na rezultate“ (ID66)
- „Osim toga objavljuju se i članci koji broje preko tisuću suautora što također direktno utječe na indikatore znanstvene produktivnosti.“ (ID65)



- „...da je moguće manipulirati podacima u svrhu pomicanja na ljestvici što je posebno važno privatnim sveučilištima čini su prihodi i financiranja povezani sa svjetskim ljestvicama.“ (ID65)

**Ograničenja i nemogućnosti s kojima se hrvatska sveučilišta susreću** ističu se kao posljedica veličine (i neintegriteta) i izvora financiranja:

- „U prvom redu, gotovo su sva sveučilišta u Hrvatskoj javna, što znači da je njihova uloga isprepletena s interesima niza aktera te da je njihova temeljna zadaća izobrazba visoka izobrazba u cilju zadovoljenja nacionalnih potreba. Stoga je logično da će se na javnim sveučilištima provoditi i programi koji nemaju znanstvenu atraktivnosti, ali su iz pozicije hrvatskog društva nužni. Drugim riječima, iz pozicije sveučilišta u Hrvatskoj, međunarodni rang ne smije postati naš najveći prioritet.“ (ID58)
- „Specifičnost hrvatskog nacionalnog konteksta je i u tome da su instituti u Hrvatskoj izdvojeni od sveučilišta kao neovisne institucije te je dominantan oblik rada na sveučilištima takav da gotovo svi zaposlenici u akademskom zvanju istovremeno izvode nastavu i obavljaju znanstvene radove. Ovime je njihova znanstvena produktivnost u najboljem slučaju 50% one koja bi se mogla očekivati od znanstvenika koji su u potpunosti posvećeni znanstvenom radu.“ (ID58)
- „Nacionalna regulativa različito tretira različita područja znanosti pa je tako primjerice u društvenim znanostima uobičajeno da se radovi objavljuju u kolaboracijama do tri autora. Posljedično će hrvatski znanstvenici u društvenom području imati manju ukupnu produktivnost od svojih kolega u drugim državama koji svoje radove objavljuju u većim kolaboracijama.“ (ID58)
- „Hrvatska sveučilišta djeluju u zaista teškom i kompleksnom okruženju. Hrvatska za istraživanje i razvoj izdvaja 0,86% BDP-a, čime spada među najslabije zemlje u EU-u pa su razlike izrazito velike kada se gleda odnos sa zemljama s kojima se volimo uspoređivati.“ (ID60)
- „Kvaliteta i financiranje imaju neraskidivu vezu. Trenutni sustav financira znanstveni rad s otprilike 11.000 kuna po znanstveniku godišnje, što nije dovoljno da se objavi jedan znanstveni članak u otvorenom pristupu u prosječnom časopisu, a kamoli za financiranje znanstvenog rada.“ (ID60)
- „Cilj sudjelovanja na rangiranjima nije natjecanje i rezultate na rangiranjima uvijek treba gledati u kontekstu strateške uloge hrvatskih sveučilišta kao znanstvenih

*institucija, ali i kao institucija koje su zadužene za obrazovanje visoko obrazovanog radnog kadra te koje su najvećim dijelom financirane državnim proračunom. Različiti aspekti društvenog života zbog toga će bitno utjecati na položaj u rangiranjima, od odlaska mladih perspektivnih znanstvenika u inozemstvo do visine ulaganja u znanost.“ (ID66)*

- *„Veličina sveučilišta također je jedan od bitnijih parametara koji s jedne strane omogućuju interdisciplinarnost rada, ali s druge strane manja sveučilišta, fokusirana na specifična područja mogu imati produktivnost zbog fokusiranja na razvoj u samo jednom području.“ (ID66)*
- *„S obzirom da se u Europskoj uniji u znanost i istraživanje ulaže tri puta više sredstava nego u Hrvatskoj, svaki iskorak je ravan čudu. Bez ulaganja nema razvoja znanosti, a onda ni razvoja cijele države.“ (ID65)*
- *„...u Hrvatskoj je sustav znanosti formiran tako da su veliki znanstveni instituti izdvojeni od sveučilišta, a financiranje znanosti je skromno, pa je ovakvo postignuće Sveučilišta u Zagrebu doista visoko i pokazuje se kvaliteta njegovih znanstvenika. Međutim, kako bi se unaprijedio rang potrebno je osigurati stabilan sustav adekvatnog financiranja sustava znanosti.“ (ID65)*

**Sama uzročno-posljedična veza između aktivnosti** koje konkretno dovode do poboljšanja ili pogoršanja plasmana ili su planirane kako bi dovele do poboljšanja kao i međuodnos dva najveća sveučilišta u Hrvatskoj:

- *„...nužna je integrirana podrška svih dionika sustava, od investiranja u infrastrukturnu obnovu, smislenog i strateški razvojno orijentiranog financiranja znanosti i visokog obrazovanja, kao i jasnog i na podacima utemeljenog promoviranja kvalitete svih hrvatskih sveučilišta...“ (ID60)*
- *„...prvi put je izrađena opća strategija razvoja s godišnjim akcijskim planovima, a nakon toga slijedila je znanstvena strategija i drugi važni dokumenti.“ (ID65)*
- *„...trud uložen u internacionalizaciju, pa je već za sljedeću akademsku godinu planiran rast studijskih programa na engleskom jeziku...Planirana je značajna promocija izvan Hrvatske.“ (ID65)*
- *„...najbolji je rezultat postiglo u citiranosti, međunarodnom pregledu i suradnji s gospodarstvom. Kriteriji u kojima je postignut nešto manji uspjeh su nedovoljna kvaliteta doktorskih studija i internacionalizacija.“ (ID65)*

- „Kod raspodjele sredstava institucijskog financiranja znanosti uveli smo u zadnje dvije godine kriterij produktivnosti. Ta sredstva nisu velika, ali uspješniji znanstvenici trebali bi raspolagati s većim iznosima. Sastavnice imaju prilike onim znanstvenicima koji vode projekte umanjiti nastalo opterećenje i mnoge to čine.“ (ID59)

(3) Od ostalih komunikacijskih kanala još se pojavljuju vijesti na internetskim stranicama sveučilišta i sastavnica te priopćenja za medije kao jedini dodatni izvor informacija koji je pronađen u sklopu ovog istraživanja. Od ukupno 6 vijesti dodatna obrazloženja uz ostvareni plasman u *sensegiving* kontekstu nalazi se samo u jednoj vijesti, a tiče se dodatnih pojašnjenja ograničenja u hrvatskoj realnosti, a u vezi sa samim kriterijima:

- „Dobivanje bodova u kategoriji kvalitete nastavnika i kvalitete obrazovanja iznimno je teško jer se mjere samo najprestižnije svjetske nagrade poput Nobelovih nagrada, Fieldsove medalje u matematici, Kavli nagrada itd. kako nastavnika tako i alumniija. Kriterij zapošljavanja broji samo alumniije koji su izvršni direktori 2000 tvrtki na Forbes Global listi...“ (ID03)

Što se tiče priopćenja za medije na ovu tematiku pronađena su dva te se u oba navode plasman, nabrojane kategorije iza metodologije te najbolje plasirana sveučilišta. U vidu *sensegiving* praksi u jednom priopćenju nalaze se takvi elementi, a tiču se izvora financiranja:

- „Hrvatska sveučilišta djeluju u teškom i kompleksnom okruženju budući da Hrvatska za istraživanje i razvoj izdvaja samo 0,86% BDP-a, čime spada među najslabije zemlje u EU. Istovremeno, Njemačka za istraživanje i razvoj izdvaja 3,02% BDP-a, Austrija 3,16%, SAD 2,79%, a Južna Koreja čak 4,55% svoga BDP-a. Budući da su kvaliteta i financiranje povezani, niska ulaganja u istraživački rad zasigurno nepovoljno utječu i na pozicioniranje hrvatskih sveučilišta na globalnim rang-listama. Trenutni sustav financira temeljni znanstveni rad s otprilike 11.000 kuna po znanstveniku godišnje, što nije dovoljno da se objavi jedan znanstveni članak u otvorenom pristupu u prosječnom časopisu, a pogotovo nije adekvatno za financiranje znanstvenoga rada.“ (ID02)

(4) Mediji u izvyještajima o akademskim rangiranjima uglavnom iznose plasman, nabrojane kategorije iza metodologije te najbolje plasirana sveučilišta, točnije u svim, odnosno u 40/40 članaka, naveden je ostvareni plasman sveučilišta Republike Hrvatske, dok 31/40 navodi kriterije ili grupe kriterija koje liste uključuju, u 30/40 analiziranih članaka koja su sveučilišta

na samom čelu, 22/40 konkurente iz regije te u 21/40 analiziranih članaka navodi se koliko sveučilišta lista obuhvaća, odnosno njezin opseg. U slučaju opsežnijih izvještaja mediji ili prenose izjave za medije pripremljene od strane sveučilišta ili izjave treće strane, točnije u 16/40 analiziranih članaka spominju se detaljnije informacije u kontekstu *sensegiving* pojašnjenja kojima se opisuju uzročno-posljedične veze između pomaka na listi ili zaokreta između dva najveća sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Od spomenutih 16 članaka, 5 članka temeljena su na službenim priopćenjima sveučilišta, a njih 12 uključuje izjave treće strane (rektor/prorektor – 8, znanstvenici – 3, ministri – 2, voditelj odgovornih agencija – 2). U 16 članaka opisuju se:

- ograničenja akademskih rangiranja i najčešće kritike
- ograničenja hrvatskih sveučilišta proizašlih iz ekonomskog okruženja
- specifičnosti uzročno-posljedične veze između aktivnosti i rezultata s naglaskom na međudnos između dva najveća sveučilišta u Republici Hrvatskoj

**Najčešće kritike** su svođenje sveukupnog rada i kvalitete sveučilišta na jednu brojku te se postavlja pitanja je li to moguće i pravedno:

- „Osobito često čuje se primjedba da na listama lošije prolaze humanističke i društvene znanosti nego prirodne, kao i da lošije završavaju obrazovni sustavi u kontinentalnoj Europi u odnosu na anglosaksonske.“ (IP08)
- „Neki se također žale da određeni faktori vrednovanja, poput Nobelovih nagrada i Fieldsovih medalja, imaju preveliku težinu na nekim listama čime se mlađa sveučilišta stavljaju u nepovoljniji položaj. Konačno, brojni stručnjaci smatraju da su ocjene lista mnogo pouzdanije kada je riječ o prvih stotinjak sveučilišta. Poredak onih pri dnu liste znatno je manje precizan jer relativno slabi faktori mogu imati značajan učinak.“ (IP08)
- „Za razliku of Timesove ljestvice koja uzima u obzir veličinu pojedinog sveučilišta te rezultate izračunava 'per capita', tj. po glavi zaposlenika pojedine institucije, Šangajska lista uzima u obzir apsolutne brojeve gdje mala sveučilišta imaju manju šansu ulaska na listu.“ (IP31)
- „Nadalje, kriterije Šangajske liste koja uzima u obzir broj zaposlenih nobelovaca ili objavljivanje u najprestižnijim znanstvenim časopisima, tipa Nature ili Science, rezerviranim uglavnom za autore kojima je engleski jezik materinski, hrvatska

sveučilišta s ovom žalosno niskom stopom ulaganja u znanost i istraživanje teško mogu pratiti.“ (IP31)

- „Stoga nam je bilo važno uspoređivati se s donekle sličnima, primjerice sveučilištima tzv. nove Europe, to jest državama koje su se u 21. stoljeću priključile Europskoj uniji, premda je u većini tih država godišnje izdvajanje za znanost i visoko obrazovanje, na razini BDP-a, nekoliko puta veće od hrvatskog.“ (IP32)

**Ograničenja i nemogućnosti s kojima se hrvatska sveučilišta susreću** ističu se kao posljedica veličine (i neintegriranosti) i izvora financiranja:

- „Ostali se razlozi pronalaze na nacionalnoj razini (postojeće zakonodavstvo, slaba konkurentnost, relativno nisko financiranje visokog obrazovanja i znanosti, opća znanstvena klima i sl.), ali i na razini samih sveučilišta, primarno u njihovoj strateškoj (ne)opredijeljenosti. Bilo bi dobro da se svako sveučilište opredijeli za svjetsku ljestvicu na kojoj želi ostvariti određeni plasman, kao i za znanstveno/a područje/a, kako bi bolje profiliralo i povećalo svoju vidljivost. S obzirom na to da su razlike u metodologijama ljestvica značajne, teško je biti na visokim mjestima na svim svjetskim ljestvicama (osim vrhunskim američkim sveučilištima). Isto tako, sveučilište jednostavno ne može biti u svim područjima najbolje te je potrebno strateški odlučiti koja su znanstvena područja najznačajnija za to sveučilište.“ (IP08)
- „Problem je bio što smo kao neintegrirano Sveučilište bili razjedinjeni te je svaka sastavnica djelovala samostalno bez sinergije s ostalima. Sukladno tome, većina relevantnih ljestvica izvrsnosti svjetskih sveučilišta nas je rangirala veoma nisko ili nas nije uopće bilo. Zajedničkim naporima donesena je prvi put opća Strategija razvoja Sveučilišta koju svake godine slijede akcijski planovi s jasnim ciljevima i mjerljivim vrijednostima. Opću strategiju je slijedila Znanstvena strategija te niz ostalih dokumenata kojima je jedini cilj bio povećanje kvalitete izvrsnosti svih funkcija Sveučilišta; od znanosti, preko nastave do struke.“ (IP31)

**Sama uzročno-posljedična veza između aktivnosti** koje konkretno dovode do poboljšanja ili pogoršanja plasmata ili su planirane kako bi dovele do poboljšanja kao i međudnos dva najveća sveučilišta u Hrvatskoj:

- „S obzirom na to da je to jedini kriterij prema kojem ostvaruje bodove, onda se za ovu listu samo to i može tumačiti kao razlog lošijeg rangiranja, tj. došlo je do lošijeg

*omjera studenata i akademskog osoblja što je rezultiralo ostvarenjem manjeg broja bodova koje se očituje u lošijem rangu.“ (IP08)*

- *„...iako bi on, po njezinu mišljenju, mogao biti i veći u pojedinim područjima, odnosno radovi bi morali biti češće uvrštavani u jače znanstvene časopise.“ (IP15) (IP39)*
- *„Najprije, naravno, naš projekt “10,001 Dalmatinac”, koji je “eksplodirao” s gotovo 200 radova u zadnjih 10 godina, a od toga 50-ak u najjačim svjetskim časopisima, ... Zatim je prof. dr. Ivan Đikić prešao s MEDILS-a na Medicinski fakultet u Splitu (MEFST), te u suradnji sa sjajnim Janošem Terzićem i Ivanom Novak Nakir počeo objavljivati vrhunske znanstvene radove sa splitskom adresom u najboljim svjetskim časopisima. A usporedno s time, skupina FER-ovaca na čelu s Ivicom Puljakom, Nikolom Godinovićem (mojim daljnjim rođakom s Hvara), zatim Milom Dželalijom, Svenom Gotovcem, Eugenom Mudnićem, te ostalim sjajnim fizičarima (neka mi oprostite što ih ne znam sve poimence – vjerujem da su tu još i Linda Vicković i Marko Kovač), sudjelovala je na CERN-u u Ženevi u otkriću Higgsove čestice, otkrića temeljem kojeg je dodijeljena Nobelova nagrada za fiziku, kao i u velikom broju iznimno značajnih radova proizašlih iz te goleme međunarodne suradnje.“ (IP17)*
- *„To znači da su splitski nastavnici dvostruko više opterećeni studentima. Stoga ne čudi da u nastavi Zagreb stoji čak i malo bolje od Splita ... pa tim svojim lijepim zemljopisnim položajem kompenzira manjak povezanosti s industrijskim sektorom. Sve u svemu, razlika je jasna – visoka citiranost Splita u odnosu na Zagreb, usporediva čak sa solidnim Sveučilištima zapadne Europe, dovela je Split na sam prag top 500 Sveučilišta u svijetu.“ (IP17)*
- *„Kaže kako je znanstvena djelatnost na Sveučilištu u Splitu i svojim utjecajem i brojem publikacija u vrhunskim časopisima na razini zagrebačkog Instituta Ruđera Boškovića, dvadesetak znanstvenika iz Splita članovi su CERN-a, Sveučilište surađuje s vrhunskim znanstvenicima međunarodnog ugleda poput Ivana Đikića, Daniela Denegrija i drugih, međunarodna suradnja na visokoj je razini i sve to ima udjela u prepoznavanju od strane onih koji procjenjuju sveučilišta.“ (IP30)*
- *„Ponajprije izvrsnošću naših znanstvenika i istraživača koji to postaju zahvaljujući visoko postavljenim kriterijima znanstvenog i stručnog napredovanja te pomnim strateškim planiranjem i praćenjem relevantnih indikatora uspješnosti. Na Sveučilištu u različitim područjima imamo više istraživačkih timova koji imaju izvrsne rezultate i čiji je doprinos znanosti prepoznatljiv i u svijetu. Uostalom, nisu slučajno došli uspjesi*

*naših postojećih doktorskih studija od kojih su čak četiri dobila oznaku visoke razine kvalitete. Osobitu pažnju pridajemo internacionalizaciji pronalaženjem strateških partnera među svjetski priznatim sveučilištima kako bi razvijali zajedničke projekte, te izvođenju postojećih i uvođenju novih studijskih programa na engleskom jeziku kako bi privukli strane studente.“ (IP36)*

- *„Mislim da toj razlici znatno doprinose kvalitetne suradnje koje smo ranije imali s akademikima Igorom Rudanom i Ivanom Đikićem, kao i velik broj kvalitetnih radova koje objavljuju kolege koji surađuju s CERN-om.“ (IP40)*

## **5.5. Preporuke za unaprjeđenje internih komunikacija i sensegiving mikropraksi**

Vodstvo visokoobrazovnih institucija igra ključnu ulogu u upravljanju svojom organizacijom, iako su često i nesvjesni svoga utjecaja (Gioia i Chittipeddi, 1999), što je i u empirijskom dijelu ove disertacije potvrđeno. Prema Gioia i Chittipeddi (1991:445) govori, obraćanja, sastanci sa pripadnicima organizacije, odabir pripadnika organizacije u kontekstu promaknuća samo su neke od aktivnosti koje čine jaku simboliku ponašanja vodstva visokoobrazovnih institucija, a služe za informiranje, usmjeravanje i motiviranje svih pripadnika organizacije. Relevantne *sensegiving* aktivnosti stoga mogu unaprijediti stvaranje zajedničkih ciljeva članova organizacije (Mantere i sur., 2012) te potaknuti pozitivan stav prema promjenama (Stensaker i sur., 2008). Vodstvo bilo koje vrste institucija pa tako i visokoobrazovnih bi prije svega trebalo razumjeti *sensemaking* potrebe svojih ljudi i shodno njima ponuditi odgovore na pitanja zašto se određene promjene događaju i dati uvjerljive relevantne argumente (Kim i sur., 2011), no u literaturi još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno na koji način to trebaju učiniti, što čini zanimljiv prostor za dodatna empirijska istraživanja i gdje se vidi dodatni doprinos ove disertacije.

Kezar i Eckel (2002) opisuju međuovisnost ključnih strategija i operativnih mehanizama čija sinergija doprinosi *sensegiving* procesu u visokoobrazovnom kontekstu. U svom istraživanju provedenom na 28 kampusa Eckel i Kezar (2003) pokazuju da se promjena u vođenju visokoobrazovnih institucija može provesti isključivo prolazeći kroz *sensegiving* i *sensemaking* proces. U tom kontekstu značajan je i doprinos ove disertacije kojom su

sagledani i *sensemaking* proces uslijed prijetnje organizacijskom identitetu, kao i *sensegiving* mikroprakse čime se praktičnim preporukama pristupa holistički.

Osim toga, a šire gledano, primjena *sensemaking* metodoloških načela pored brojnih prednosti ima i tri ključna utjecaja (Golob, 2018; Maitlis i Christianson, 2014) prema kojima podupire i podržava strateške promjene, dovodi do učenja koja potiču nova iskustva, spoznaje i znanja te na koncu, samim poticanjem spoznajnog procesa aktiviraju se kreativni procesi koji posljedično dovode do novih ideja, rješenja, ishoda ili inovacija. Sve navedeno dodatno podupire težinu preporuka proizašlih iz saznanja ove disertacije. Preporuke za unaprjeđenje internih komunikacija i *sensegiving* mikropraksi stoga dotiču sljedeća područja iz „Modela odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“:

- Prostor za unaprjeđenje procesa
- Komunikaciju promjene
- Potrebu za edukacijom
- Održivost promjene

*Prostor za unaprjeđenje procesa.* Preporučuje se davanje povratne informacije fakultetu sastavnici nakon dostavljanja podataka u svrhu rangiranja s ciljem da se ukaže na prostor za poboljšanje izvora i kvalitete podataka koji se dostavljaju, ali i kako bi znanstveno-nastavno osoblje uključeno u taj dio procesa povratnu informaciju dobilo kao dio svoga doprinosa, a ne samo sa medijske strane nakon završetka procesa. Preporučuje se i konkretnija komunikacija o važnosti, značaju i implikacijama međunarodnih akademskih rangiranja kao dio strateške dokumentacije sveučilišta i sastavnica. Visokoobrazovne institucije karakterizira nedostatak jedinstvenog cilja te postoje brojni ciljevi, zatim raspršenost u vidu moći, često uplitanje vanjskih utjecaja u proces donošenja odluka i strateških smjernica te nestrukturiran sustav donošenja odluka (Cohen i March, 1974; March i Olsen, 1976) što su sve već ranije istraženi fenomeni koji karakteriziraju visokoobrazovne institucije, no u ovom disertacijom istraženom kontekstu neophodno je uključivanje rangiranja u strateške smjernice što može uključiti i odmicanje od kriterija koji sveučilištu nisu relevantni ka onima po kojima se može biti konkurentan. Preporučuje se i komunikacija o ishodima rangiranjima usmjerena kao i specifična za pojedine sastavnice s ciljem poštivanja specifičnosti, ograničenja, usmjerenja i realnih očekivanja od pojedine sastavnice. Drugim riječima, s obzirom na veličinu i heterogenost sveučilišta u Republici Hrvatskoj, postoji snažna potreba za sukreiranjem



akcijskih planova (sa opisom uzročno-posljedičnih mehanizama) po sastavnicama kako bi se uopće moglo očekivati preuzimanje odgovornosti posljedično tomu.

*Komunikacija promjene.* Preporučuje se uspostavljanje službenih komunikacijskih kanala na temu akademskih rangiranja koji mogu adresirati samo tu temu ili biti dio šireg konteksta izvrsnosti, no koji su sustavni i redovni te usmjereni na sve pripadnike akademske zajednice. U tom kontekstu preporuča se i razmatranje digitalnih i/ili multimedijjskih kanala specifičnih za aktualno doba u kojima se virtualnim alatima vrlo jednostavno i uspješno poruka može prenijeti širokom broju primatelja informacija, ali i potaknuti njihova uključenost. Prilikom komuniciranja ostvarenih plasmana preporučuje se na temelju konkretnije dubinske analize po sastavnici i području, kaskadirano pristupiti sastavnicama te doći do zaključaka koje mjere i aktivnosti dovode do pomaka na listama kako bi se postiglo bolje razumijevanje poduzetih akcija i pomaka. Na koncu se preporuča ulaganje napora u stvaranje suradnje sa medijima sa fokusom na demistifikaciju rangiranja, izgradnju međusobnog razumijevanja i povjerenja te svijest o važnosti senzibilizacije javnosti koja od strane akademske zajednice zahtijeva i prilagodbu u vidu jezika kojim se tematika treba približiti medijima, a posredno onda i javnosti. Prema Piening i sur. (2020) uloga medija je dvojaka – prije svega vidljivost medija može biti snažna prijetnja organizacijskom identitetu, a kao drugo, mediji mogu prenijeti vanjsku, ali i unutarnju prijetnju organizacijskom identitetu koja se tako može pojačati. Stoga se ističe i sve važnija uloga vodstva akademske zajednice u izgradnji odnosa sa medijima.

*Potreba za edukacijom.* Znanstveno-nastavno ima potrebu bolje razumjeti postojeće rang liste te se upoznati sa kriterijima i metodologijom iza istih na svim razinama, stoga se preporučuje i proaktivno omogućavanje edukacije svima koji za istom imaju potrebu. Istovremeno, preporučuje se za edukaciju isto tako koristiti jednake službene komunikacijske kanale koji su maloprije spomenuti kako bi tema bila komunikacijski pokrivena sa centralnoga mjesta. Edukacija bi trebala zasebno adresirati potrebe voditelja sastavnica i sve one uključene u proces rangiranja, a s druge strane ostalo znanstveno-nastavno osoblje, zatim omogućiti dvosmjernu komunikaciju i razmjenu iskustava i najboljih praksi.

*Održivost promjene.* S obzirom na visoku razinu samomotivacije i preuzimanja vlastite odgovornosti, a istovremeno oskudne i gotovo nepostojeće *sensegiving* mikroprakse, postoji plodno tlo za dubinsko i strateško sagledavanje ove tematike i pozicioniranje sveučilišta Republike Hrvatske te komunikacija takve strategije prema znanstveno-nastavnom osoblju.

Prema Kezar (2012:767) najveći uspjeh u provođenju promjene na visokoobrazovnim institucijama pokazao se u institucijama koje su uložile najviše truda u *sensegiving* procese, a posebice se ističu tri ključna elementa, a to su dubina procesa (željena je promjena vrlo konkretna i usađena u svijest članova), uključenost u kontekstu svih hijerarhijskih razina te poveznica sa strategijom i konkretnim realnim izazovima. Zimmerman (2001) čak ističe da su brojne visokoobrazovne institucije svoj fokus sa tradicionalnih organizacijskih funkcija prebacile na kratkoročne mjere s ciljem postizanja boljih rezultata na rangiranjima, što potvrđuju i izazovi koji su istaknuti u empirijskom dijelu istraživanja ove disertacije. Uzimajući u obzir sve navedeno preporuča se pristupanje tematici u kojoj je izvrsnost dio strategije koja je dugoročna, ali treba biti pretočena u vrlo konkretne aktivnosti, mjere, mehanizme po sastavnicama uzimajući u obzir njihova konkretna ograničenja, specifičnosti i očekivanja u skladu s mogućnostima na transparentan način.

## 6. RASPRAVA

U današnjem kompleksnom okruženju u kojem živimo i poslujemo, a koje je izloženo blijeđenju granica između privatnoga i poslovnoga, između pojedinca i organizacije kojoj isti pripada, fleksibilnijem radu i učestalim promjenama, članovi organizacija imaju sve veću potrebu za razumijevanjem onoga što njihovu organizaciju čini prepoznatljivom, što iza nje stoji i u kojem smjeru ide (Albert, Ashforth i Dutton, 2000; Ashforth, Harrison i Corley, 2008), odnosno imaju potrebu razumjeti organizacijski identitet i svjesno biraju žele li tom okruženju pripadati.

Organizacijski identitet je odraz ključnih i razlikovnih atributa kao što su vrijednosti, kultura, strateška orijentacija (Albert i Whetten, 1985; Dutton i Dukerich, 1991). Albert i Whetten (1985:265) definiraju identitet kao središnje, razlikovne i trajne attribute, no kasnije istraživači pokazuju da atributi ne moraju biti trajni (Gioia i Thomas, 1996; Gioia i sur. 2000), odnosno da se s vremenom mogu mijenjati. Organizacijski identitet stoga zapravo čine središnji i razlikovni atributi jedne organizacije u usporedbi s drugom u očima njezinih članova (Albert i Whetten, 1985:265) u određenom trenutku. Organizacijski identitet je percepcija njezinih članova o razlikovnim atributima, poziciji i statusu u relevantnim grupama (Elsbach i Kramer, 1996:442). Osobna percepcija pojedinih članova grupe kao i kognitivna slika iste zapravo je osnova za razlikovanje organizacije kojoj članovi pripadaju u odnosu prema drugima (Dutton i Penner, 1993; Kramer, 1993) te identitet čine evaluacija i ocjenjivanje vlastite organizacije u odnosu na druge (Elsbach i Kramer, 1996). S obzirom na sve ranije istaknuto, organizacijski identitet nije trajne prirode te ovisi o pripadnicima organizacije, što ga čini potencijalno promjenjivim te osjetljivim na podražaje, posebice u situacijama snažnih vanjskih prijetnji poput akademskih rangiranja i njihove medijske interpretacije kao što je to slučaj u empirijskom dijelu ove disertacije.

U ovom radu nastojao se razumjeti, pobliže objasniti i specificirati kognitivni proces stvaranja smisla koji znanstveno-nastavno osoblje visokih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj prolazi prilikom suočavanja organizacije kojoj pripadaju sa snažnom vanjskom prijetnjom organizacijskom identitetu izazvanom promjenom na jednoj od najprestižnijih međunarodnih listi koja visokoobrazovne institucije rangira prema izvrsnosti.

Pored organizacijskog identiteta literatura poznaje i društveni identitet, što je posebice značajno u kontekstu primjene *sensemaking* metodoloških načela kojima se istražuju kognitivni procesi na razini pojedinca. Društveni identitet na osobnoj razini specifičan je za individuu i njezinu pripadnost ili percepciju da bi trebala postojati pripadnost određenim društvenim skupinama (Tajfel, 1982; Brewer i Kramer 1986), dok se u organizacijskim znanostima prenošenjem identiteta na višu kolektivnu razinu ističe važnost načina na koji voditelj vidi svoju organizaciju sa usporedivom konkurencijom te kako istu unaprijediti (Dutton i Dukerich, 1991; Elsbach i Kramer, 1996; Gioia i sur., 2000). Percepcija individue o identitetu organizacije snažno utječe na društveni identitet na osobnoj razini te je njihova međuovisnost vrlo izražena na način da pojedinci pridaju veliku važnost identitetu svojih organizacija (Brown i Williams, 1984; Ashforth i Mael, 1989, Kramer, 1993; Elsbach i Kramer, 1996). Pojedinci svoj društveni identitet smatraju pozitivnijim ukoliko su dio organizacija sa pozitivnim identitetom (Mael i Ashforth, 1992; Dutton i sur., 1994) jer njezine pozitivne attribute pripisuju i sebi. Prema Elsbach i Kramer (1996) sve prijetnje identitetu organizacije predstavljaju i osobnu prijetnju društvenom identitetu pojedinca, pripadniku te organizacije.

Istovremeno, brojni znanstveni ističu i rastuću problematiku i nemogućnost članova organizacije za pronalaskom smisla učestalih promjena kao i prijetnjama organizacijskom identitetu (Corley i Gioia, 2004; Kreiner i sur., 2015). Različite su promjene koje mogu pod upitnik dovesti organizacijski identitet promatran od strane članova organizacije, no sve češće su i vanjske prijetnje identitetu (Petriglieri, 2015; Ravasi i Schultz, 2006) poput prijetnji uzrokovanih od treće strane ili negativnih događanja nakon kojih slijedi medijska popraćenost kojom se informacija prenosi i široj javnosti (Bednar, 2012; Durand i Vergne, 2015; Jensen, 2006). Uslijed takvih događanja pripadnici organizacije dolaze u stanje u kojem pod pritiskom brojnih negativnih informacija iz okoline preispituju identitet organizacije kojoj pripadaju i svoju vlastitu percepciju istoga (Hatch i Schultz, 2002; Kjærgaard, Morsing i Ravasi, 2011; Piening i sur., 2020). Neke studije pokazuju znakove preispitivanja organizacijskog identiteta od strane svojih članova uslijed prijetnje, kao i distanciranje od organizacije (Dutton i Dukerich, 1991; Elsbach i Bhattacharya, 2001; Petriglieri, 2015), dok neke studije pokazuju i stvaranje solidarnosti i pozitivan ishod uslijed prijetnje (Elsbach i Kramer, 1996; Tracey i Phillips, 2016). U novijoj literaturi spominje se i aktivno distanciranje od organizacije na kognitivnom i bihevioralnom nivou, no bez pravog fizičkog odlaska (Eury i sur., 2018; Petriglieri, 2015). Prema Piening i sur. (2020) područje u kojem postoji najmanje saznanja su

procesi koji se događaju kod samih pripadnika organizacije u kojima određuju je li određeni događaj prijetnja koja će ih dovesti do preispitivanja organizacijskog identiteta. U tom kontekstu doprinos ove disertacije je u razumijevanju procesa takvog preispitivanja u kojem se nalazi pripadnik organizacije u specifičnom okruženju, a koje karakterizira vrlo niska mogućnost za migracijom, odnosno napuštanjem vlastite organizacije i prelazak u drugu sličnu ili usporednu skupinu. U takvom okruženju pripadnik organizacije u konačnici ostaje unutar svoje organizacije i u potpunosti preuzima svoj dio vlastite odgovornosti za promjenama. Prema atribucijskoj teoriji (Kelley, 1973; Weiner, 1985) pojedinac koji se suočava sa prijetnjom identitetu nastoji prije svega razumjeti uzroke i ustanoviti odgovornosti. Prema Piening i sur. (2020) odgovornost je neistraženo područje i razlikovni čimbenik koji dovodi do različitih odgovora pripadnika organizacije na vanjsku prijetnju. Ovom disertacijom dodatno se doprinosi razumijevanju odgovornosti te prema saznanjima iste, do odgovornosti dolazi zbog nekoliko čimbenika. Prije svega snažna emotivna reakcija upotpunjuje sliku o tome koliko je pripadniku organizacije važna pozitivna slika o organizaciji, istovremeno se sa druge strane procesa nalazi svijest o nemogućnosti migriranja, dok su između snažne potrebe za edukacijom i samomotivacijom te *sensemaking* mikropraksama. Stoga je prirodni odgovor pripadnika organizacije u kontekstu ograničenih mogućnosti za migracijom ostanak i preuzimanje vlastite odgovornosti.

Pripadnici organizacije na prijetnje organizacijskom identitetu prirodno odgovaraju prije svega jer i sebe poistovjećuju sa organizacijom kojoj pripadaju te takvu prijetnju smatraju prijetnjom vlastitom identitetu (Ashforth i Mael, 1989; Brewer, 1991; Hogg i Terry, 2000). Čovjeku je prirodno težiti biti pripadnikom zajednice kako bi se osjećao zaštićeno, sigurno i uklopljeno u grupu sličnih vrijednosti, pogleda i stavova (Ashforth i Mael, 1989; Hogg i Terry, 2000) te se uspoređivati sa drugima kako bi utvrdio pozitivnu percepciju svoje zajednice u usporedbi sa drugima (Brewer i Gardner, 1996; Tajfel i Turner, 1979). Empirijsko istraživanje provedeno u sklopu ove disertacije potvrđuje važnost pozitivne percepcije i potrebu za usporedbom sa sličnim organizacijama kako bi se dodatno istaknula pozitivna slika. U kontekstu odgovora ili reakcije na vanjsku prijetnju, prema Piening i sur. (2020) to mogu biti (1) društveno udaljavanje, (2) društvena kreativnost i (3) društvena promjena te su svojevrsna nadopuna modela prema Tajfel i Turner (1979) koji govori o individualnoj mobilnosti, društvenoj kreativnosti i društvenom natjecanju, dok u slučajevima akademskih rangiranja i prijetnji statusu kroz iste Elsbach i Kramer (1996) govore o dvije strategije (1) afirmacijom organizacijskog identiteta usporedbom sa alternativnim grupama i fokusom na

pozitivne attribute te (2) objašnjenjima koji opravdavaju i objašnjavaju lošije rangiranje. U ovoj disertaciji, a u kontekstu teorije o rangiranju sveučilišta, dodatno se stječe razumijevanje afirmacije organizacijskog identiteta usporedbom sa izdvojenim sastavnicama drugih sveučilišta ili isticanjem drugih rang lista, dok u vidu objašnjavanja lošijeg rangiranja pripadnici organizacije prolaze kroz procese preispitivanja vjerodostojnosti i relevantnosti. Vjerodostojnost prijetnje znači je li prijetnja zaista takva kakvom je prikazana te u kojoj mjeri se podudara sa pretpostavkama i uvjerenjima uz pomoć kojih pripadnik organizacije ovjerovljuje novu stvarnost koja ga okružuje. Brojni znanstvenici i istraživači suvremene *sensemaking* teorije tvrde da u današnjem svijetu u kojem informacije iznimno brzo kolaju, identiteti se pomiču, a vlada vlastita interpretacija pojedinci prije svega teže za vjerodostojnošću (Currie i Brown, 2003; Brown, 2005). Pored vjerodostojnosti prijetnje pripadnik organizacije propitkuje i relevantnost prijetnje pri čemu je relevantnost značenje prijetnje u vlastitom kontekstu. U samom slučaju koji je dio empirijskog dijela ovoga rada to bi značilo propitkivanje vjerodostojnosti akademskih rangiranja u vidu izvora podataka i kvalitete podataka te preispitivanja relevantnosti akademskih rangiranja u vidu kriterija koji su obuhvaćeni metodologijom te kriterijima odnosno indikatorima izračuna koji su dio drugih po njima bolje usporedivih ljestvica.

Bez obzira na to što su indikatori u izračunu rangiranja često subjektivne prirode (Rao, 1994; Gioia i Corley, 2002), što je njihov veliki općepoznati nedostatak, nakon objave u društvu rangiranje postaje kvazi-objektivno (Rao, 1994; Elsbach i Kramer, 1996), a s obzirom na moć medija koji te rezultate prezentiraju javnosti i dostupnost informacija o rangiranju rezultati postaju društvene činjenice (Rao, 1994:40), posebice u današnje vrijeme društvenih mreža. Empirijski dio ove disertacije prikazuje slučaj u kojem mediji nisu samo u poziciji moći kreiranja stavova javnosti, već su i prvi i najznačajniji izvor informacija i prijetnje organizacijskom identitetu. Vlastite percepcije o statusu organizacije mogu se stoga razlikovati od statusa prikazanog rezultatima određenih rangiranja što predstavlja prijetnju organizacijskom identitetu (Elsbach i Kramer, 1996:443). Kao što prilikom suočavanja jaza između identiteta i percipirane slike o sebi u društvu ili u mislima drugih, pojedinci žele raditi na unaprjeđenju samoga sebe (Cooley, 1902), tako organizacije stvaraju smisao i nastalom jazu i odgovaraju promjenama (Albert i Whetten, 1985; Dutton i Dukerich, 1991; Elsbach i Kramer, 1996). Potrebe za promjenama u kontekstu unaprjeđenja komunikacije između visokoobrazovnih institucija i medija ističu da ne postoji suradnja i sustavna razmjena

informacija o akademskim rangiranjima između akademske zajednice i medija, a koja bi trebala biti uspostavljena na što ova disertacija posebno ukazuje.

Uspostavljanje suradnje i sustavne razmjene informacija između akademske zajednice i medija (kao treće strane) sa fokusom na prevođenje akademskoga jezika na jezik blizak široj javnosti važan je preduvjet za promjenu. Prema Dutton i Dukerich (1991) upravo vanjski podražaji mogu biti glavni izvor nastanka nemira u kontekstu organizacijskog identiteta. Drugim riječima, vanjski podražaji mogu potaknuti članove na preispitivanje vlastitih stavova i ugrožavaju percepciju o organizacijskom identitetu. Dutton i sur. (1994) predlažu potrebu razlikovanja dviju vrsta percepcije organizacijskog identiteta: (1) percepcija od strane samih članova organizacije što misle je identitet organizacije kojoj pripadaju te (2) što pripadnici organizacije misle da je identitet njihove organizacije u očima okoline, odnosno treće strane. Važnost o tomu što pripadnici misle da je njihov identitet u očima okoline u kontekstu ovoga istraživačkoga rada dodatno je istaknut.

„Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“, koji je proizašao iz ove disertacije opsuje *sensemaking* proces koji kreće od prijetnje (vanjske/od treće strane) s kojom se pripadnik organizacije susreće. Pripadnici organizacije prolaze kroz aktivni proces procjene prijetnje pri čemu ponajprije interpretiraju prijetnju kako bi osvijestili od kuda ista dolazi, kako su do takve informacije o prijetnji došli te tko je istu prenio. Pri tome interpretacija prijetnje od treće strane može biti u suprotnosti s onime što osobno misle, no interpretacija sa vanjske strane je van njihove moći. U istraženom slučaju interpretacija vanjske strane je medijska interpretacija. Stoga propitkuju vjerodostojnost i relevantnost prijetnje u usporedbi sa svim prethodnim znanjima, stavovima i informacijama kojima raspolažu od ranije. Paralelno sa procjenom vanjske prijetnje pripadnik organizacije prolazi kroz proces postepenog prihvaćanja realnosti, odnosno prihvaćanja prijetnje koja je vjerodostojna i relevantna. Do prihvaćanja dolazi jer prijetnja budi niz emocija i uzrokuje emocionalno proživljavanje, dok istovremeno pripadnik organizacije vjeruje u doprinos svakoga pojedinca u smanjenju prijetnje, postaje svjestan legitimnosti prijetnje jer prijeti organizacijskom identitetu u kontekstu koju mu je od osobne važnosti, odnosno snažno prijeti organizacijskom identitetu na osobnoj razini što emotivno proživljava.

*Sensemaking* proces stoga nije samo kognitivan, već je pod utjecajem ranijih iskustava pojedinca (Mantere i sur., 2012; Whiteman i Cooper, 2011), emocija (Maitlis i Sonenshein,

2010), materijalnog konteksta u kojem se nalazi (Stigliani i Ravasi, 2012). Kada je riječ o emocijama, tada vrlo oskudna literatura (Bartunek i sur., 2006; Sonenshein, 2009) opisuje negativne emocije poput anksioznosti i straha na razini pojedinca, no ne i povezanost emocija i kolektivnog *sensemaking* procesa. Nešto novija literatura govori i o emocijama u kolektivnom *sensemaking* procesu (Cornelissen i sur., 2014) pri čemu emocije kreću od pojedinaca ka zajedničkom emocionalnom stanju kolektiva u situacijama u kojima je kolektiv pod svojevrsnim pritiskom. Emocije su kritična, no relativno neistražena dimenzija *sensemaking* procesa u organizacijama (Maitlis i sur., 2013; Gioia i Mehra, 1996; Magala, 1997). Njihova važnost vidi se u tri dijela – ponajprije emocije igraju značajnu ulogu u detektiranju anomalija (Adler, Obstfeld, 2007; Frijda, 1986), emocije usmjeravaju pozornost na određene podražaje (Öhman i sur., 2001) te također upozoravaju osobu na neočekivane ili potencijalno ugrožavajuće događaje (Scherer, 1984; Weick, 1990; Zajonc, 1980) što ukazuje na ulogu emocija u pokretanju *sensemaking* procesa. Zatim, emocije imaju značajan utjecaj i na način kako će se događaji interpretirati i razumjeti (Schwarz i Clore, 2007). U *sensemaking* teoriji tek je nekoliko istraživanja koja su emocijama pristupila fokusirano na sistematičan i strukturiran način. Unatoč brojnim dokazima i indikatorima koji upućuju na važnost emocija unutar *sensemaking* procesa, relativno je malo teorije koja eksplicitno proučava kako emocije utječu na *sensemaking* proces i koja im je uloga, stoga istraživanje iz ove disertacije doprinosi dodatnim saznanjima u boljem razumijevanju jedne od uloge emocija u *sensemaking* procesu na konkretnom primjeru, a to jest odlučujući čimbenik prema kojem pojedinac uopće ulazi u *sensemaking* proces. Istraživanja su pokazala da pojedinci uglavnom veću pažnju obraćaju na negativna događanja (Baumeister i sur., 2001; Labianca i Brass, 2006). Uobičajeni *sensemaking* proces započinje neočekivanim događajem koji potiče emocionalnu reakciju koja signalizira potrebu za razumijevanjem situacije (Maitlis i sur., 2013). Prema Piening i sur. (2020) pripadnici organizacije koji se osjećaju osobno ugroženo vanjskom prijetnjom identitetu, će ući u *sensemaking* proces.

Negativne emocije koje su se pokazale od strane znanstveno-nastavnog osoblja poput srama i ljutnje dovoljno su snažni da ih uvode u *sensemaking* proces u kojem žele razumjeti prijetnju njihovom organizacijskom identitetu. Prema Maitlis (2013) emocije igraju značajnu ulogu u definiranju hoće li *sensemaking* proces biti društven ili individualan. Osjećaj koji u većoj mjeri doprinosi društvenom *sensemaking* procesu je samosvijest (Tracy i sur., 2007). Samosvijest čine emocije koje proizlaze iz reflektiranja i evaluacije samoga sebe (Tangney, 1999) te značajno utječu na društveno ponašanje pojedinca te su među istima sram, krivnja i



ponos najčešće identificirane emocije u studijama koje istražuju samosvijest (Lewis, 2000; Michie, 2009; Tangney, 1999). Prema Maitlis (2013) različite emocije samosvijesti razlikujemo prema tome je li evaluacija događaja, znakova ili atributa pozitivna ili negativna. Sram i ljutnja su stoga povezani sa negativnom evaluacijom te studije pokazuju da je primjerice sram uglavnom povezan sa većom razinom izolacije pojedinca (Lewis, 2000). U vrlo specifičnom kontekstu ograničene mogućnosti za mobilnost pojedincu su negativne emocije zapravo podražaji koji ga vode kroz *sensemaking* proces čiji ishod je na koncu drugačiji.

Nakon što je jasna spoznaja o legitimnosti prijetnje (nakon jasne procjene vanjske prijetnje) pripadnik organizacije ulazi u sljedeći dio procesa u kojem se ističe njegova aktivna uloga doprinosa organizacijom identitetu te ukazuje na snažnu potrebu za organizacijskim promjenama kojima se može odgovoriti na vanjsku prijetnju. Promjene su usmjerene ka unaprjeđenju postojećih organizacijskih procesa i postojećih komunikacija, odnosno *sensegiving* mikropraksi. Unaprjeđenje organizacijskih procesa uvjetovano je ključnim strategijama. Kezar i Eckel (2002) također opisuju međuovisnost ključnih strategija i operativnih mehanizama (*sensegiving* mikropraksi) čija sinergija doprinosi *sensegiving* procesu u visokoobrazovnom kontekstu. U svom istraživanju provedenom na 28 kampusa Eckel i Kezar (2003) pokazuju da se promjena u vođenju visokoobrazovnih institucija može provesti isključivo prolazeći kroz *sensegiving* i *sensemaking* proces, što je u skladu i sa pristupom i metodološkim načelima na kojima je temeljeno istraživanje u ovoj disertaciji. Ono što je najveći izazov, a spominje se i u brojnoj literaturi je da visokoobrazovne institucije karakterizira nedostatak jedinstvenog cilja te da postoje brojni ciljevi, zatim je prisutna raspršenost u vidu moći, što dovodi do uplitanja vanjskih utjecaja u proces donošenja odluka i strateških smjernica (Cohen i March, 1974; March i Olsen, 1976) što stoji na putu donošenja jasnih strateških smjernica za kojima postoji potreba na što se i ovim radom dodatno ukazuje.

U posljednjem koraku procesa prikazanog u „Modelu odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“, koji je proizašao iz ove disertacije pripadnik organizacije odgovara na prijetnju privremenim prihvaćanjem iste i ostankom u organizaciji te preuzimanjem svog dijela odgovornosti za pozitivnim promjenama pri čemu postoji potreba za edukacijom i stjecanjem novih znanja i informacija kao i usmjerenost na sve doprinose koje će promjenama pristupiti na strpljiv i dugoročan način kako bi se postigla njihova održivost, a što isto tako odražava aktivan pristup i zahtijeva trud. I drugi istraživači dokazali

su sličan aktivan pristup. Primjerice, prema Maitlis i sur. (2013) *sensemaking* je proces koji zahtijeva trud, angažman, ponekad je složen, težak i neugodan te stoga pojedinci trebaju imati pozitivnu energiju kako bi se sa time suočili. *Sensemaking* zahtijeva kognitivni trud kojim pojedinci traže smisao i teže ka tome da svoje pretpostavke prevedu u objašnjenja (Weick, 1995), dotiče identitet pojedinca jer će u neočekivanim situacijama pojedinci težiti ka tome da novonastalu realnost relativiziraju na prihvatljivu razinu (Kreiner i sur., 2006), ali ima i svoj društveni doticaj (Weick, 1990).

Što se tiče prostora za daljnja istraživanja, posebice se isti vidi u ulozi emocija u završavanju *sensemaking* procesa. Naime, uloga emocija u zaključivanju i završavanju *sensemaking* procesa je iznimno zanimljivo područje, no do danas relativno neistraženo. Dodatno istraživanje moglo bi se provesti nakon određenog vremena i ukoliko se dogode promjene na strani *sensegiving* mikropraksa kako bi se bolje razumjele emocije i u tom dijelu *sensemaking* procesa. Zaključenim procesom može se smatrati trenutak kada osoba proživši kroz različite faze *sensemaking* procesa dolazi do faze spoznaje i razumijevanja nove realnosti kao takve, no sam proces je iterativan po svojoj prirodi (Weick, 1995). Sam završetak nije fiksno mjesto jer *sensemaking* proces po svojoj prirodi ima i kontinuitet (Dervin, 1998), no može ipak u određenim trenucima imati svoje privremene točke mirovanja (Sonenshein, 2007) kao što je to u primjeru empirijskog dijela ovoga rada slučaj.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom radu nastojao se razumjeti, pobliže objasniti i specificirati kognitivni proces stvaranja smisla koji znanstveno-nastavno osoblje visokih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj prolazi prilikom suočavanja organizacije kojoj pripadaju sa snažnom vanjskom prijetnjom organizacijskom identitetu.

Pokretač svakog *sensemaking* procesa je vanjska prijetnja, događaj kojeg čovjek u skladu sa svojom prirodnom potrebom izdvaja i interpretira kako bi novoj realnosti dao neki novi smisao, razumio promjene i nastavio dalje sa svim potrebnim informacijama (Meyer, 1982; Weick, 1995; Brown, 2000; Maitlis, 2005; Weick i sur., 2005; Maitlis i Christianson, 2014). U kontekstu rangiranja visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske nekoliko je lista na kojima su prisutna domaća sveučilišta, no odjek u medijima stvorila je promjena redoslijeda na listi između dva najveća sveučilišta na „*Times Higher Education World University Rankings*“ listi objavljenom za 2018. godinu. Spomenuta promjena uzeta je kao pokretač *sensemaking* procesa na strani znanstveno-nastavnog osoblja zbog svoje snažne uloge u izazivanju do tada ustaljenih tradicionalnih uvjerenja o identitetu sveučilišta. Liste sveučilišta zadnjih su petnaestak godina postale vrlo važna i često nezaobilazna tema u raspravama o ugledu i kvaliteti visokoobrazovnih institucija u svijetu, stoga je takva promjena redoslijeda na međunarodnoj listi poslužila kao podražaj stvarnosti koji je u ovoj disertaciji istražen.

Dva su cilja ove disertacije. Prvi cilj je bio (C1) istražiti utjecaj rezultata međunarodnih rangiranja na stvaranje smisla od strane znanstveno-nastavnog osoblja na sveučilištima Republike Hrvatske. Drugi cilj bio je (C2) analizirati *sensegiving* mikroprakse u kontekstu davanja smisla novonastalim promjenama. Istraživačka pitanja na koja se željelo odgovoriti su (IP1) kako vodstvo sveučilišta u Republici Hrvatskoj vidi svoju ulogu u kontekstu davanja smisla rezultatima koje sveučilišta ostvaruju na međunarodnim rang listama te (IP2) koje *sensegiving* mikroprakse se provode od strane vodstva sveučilišta u Republici Hrvatskoj. U empirijskom dijelu rada ispitano je 42 ispitanika koji su znanstveno-nastavno osoblje zagrebačkoga i splitskoga sveučilišta. Prije svega je ispitano njihovo razumijevanje rangiranja sveučilišta i postignutih rezultata, točnije obrata u rezultatima kojima su svi oni svjedočili. Provedeno je istraživanje na zaposlenicima, kao i voditeljima visokoobrazovnih institucija primjenom metodoloških načela *sensemaking* teorije prema Dervin (1972), začetnici

*sensemaking* teorije iz područja Informacijskih znanosti. Dodatno je radi boljeg razumijevanja postojećih *sensegiving* mikropraksi provedena i analiza sadržaja kojom je obuhvaćeno 106 izvora podataka.

Značajna je razlika između sveučilišta zapadnih zemalja u usporedbi sa Republikom Hrvatskom ili šire, regijom jugoistočne Europe te leži u manjoj mogućnosti migriranja znanstvenika i osoblja iz jedne institucije u drugu, što posljedično tomu znači da je znanstveno-nastavno osoblje više vezano uz instituciju kojoj pripada i shodno tome njezinu reputaciju, no uz titulu, odnosno profesiju (Tipurić i sur., 2018). Ta specifičnost snažan je element koji razlikuje kontekst u kojem je proveden empirijski dio ovoga rada u usporedbi sa postojećim istraživanjima koja su u kontekstu rangiranja visokoobrazovnih institucija provedena na međunarodnim, često privatnim, najprestižnijim sveučilištima koja djeluju u visokookonkurentnom okruženju razvijenih zemalja obilježenim visokom razinom mobilnosti. S obzirom na tu specifičnost istraživačkog konteksta primarni doprinos disertacije *sensemaking* teoriji leži u kreiranju konceptualnog „Modela odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti“ prema kojem pripadnik organizacije suočen sa prijetnjom organizacijskom identitetu, a u uvjetima ograničene mobilnosti, prolazi kroz četiri faze *sensemaking* procesa od procjene vanjske prijetnje, prihvaćanja realnosti prijetnje, preko ukazivanja na potrebu za organizacijskim promjenama sve ka preuzimanju vlastite odgovornosti za promjenama. Modelom koji je proizašao iz ove disertacije potvrđuju se i nadopunjuju dosadašnja teorijska saznanja o teoriji o rangiranju sveučilišta, teoriji o upravljanju visokoobrazovnim institucijama te teoriji o organizacijskom identitetu. Točnije, doprinosi se (1) potpunijoj i jasnijoj slici o procesima koji se događaju kod samih pripadnika organizacije u kojima određuju je li određen događaj prijetnja koja će ih dovesti do preispitivanja organizacijskog identiteta. Zatim, istraživanje iz ove disertacije doprinosi (2) dodatnim saznanjima i boljem razumijevanju jedne od uloge emocija u *sensemaking* procesu na konkretnom primjeru, a koja je odlučujući čimbenik prema kojem pojedinac uopće ulazi u *sensemaking* proces. Ovom disertacijom dodatno se doprinosi (3) razumijevanju uloge odgovornosti, koja je prirodni odgovor pripadnika organizacije u kontekstu ograničenih mogućnosti za migracijom. U ovoj disertaciji, a u kontekstu teorije o rangiranju sveučilišta, dodatno se i stječe (4) razumijevanje afirmacije organizacijskog identiteta usporedbom sa izdvojenim sastavnicama drugih sveučilišta ili isticanjem drugih rang lista, dok u vidu objašnjavanja lošijeg rangiranja pripadnici organizacije prolaze kroz procese propitkivanja vjerodostojnosti i relevantnosti prijetnje.

U kontekstu *sensegiving* mikropraksi i uloge vodstva istraživanje je pokazalo vrlo oskudne mikroprakse te time i prostor za unaprjeđenje koji je adresiran praktičnim preporukama. U praktičnim implikacijama rada iznesene su smjernice za unaprjeđenje *sensegiving* mikropraksa u kontekstu internih komunikacija sveučilišta usmjerenih na unaprjeđenje procesa, komunikaciju promjene, potrebu za edukacijom te održivost promjene. Prema Dervin (1998:39) u svojoj suštini *sensemaking* bi trebao dati smjernice kako razmišljati o ljudima, kako s njima razgovarati, kako postaviti pitanja i na taj način dizajnirati sustave ili okruženja koja će im služiti i biti poticajna. Model stoga dodatno ukazuje na važnost dizajniranja okruženja, ali i provođenja *sensegiving* mikropraksi prema pripadnicima organizacija koje su suočene sa prijetnjom identitetu ili prolaze kroz značajne promjene. Relevantne *sensegiving* mikroprakse stoga mogu unaprijediti stvaranje zajedničkih ciljeva članova organizacije (Mantere i sur., 2012) te potaknuti pozitivan stav prema promjenama (Stensaker i sur., 2008). Vodstvo bilo koje vrste institucije pa tako i visokoobrazovnih bi prije svega trebalo razumjeti *sensemaking* potrebe svojih ljudi i shodno njima ponuditi odgovore na pitanja i dati uvjerljive relevantne argumente za provođenje promjena (Kim i sur., 2011). *Sensegiving* stoga nikako ne smije biti pružanje kratkoročno usmjerenih odgovora kojima se obmanjuje primatelja informacije, jer je obmana prisiljavanje drugoga na prihvaćanje nečega kao istinu, već bi trebao biti dvosmjerni proces ka pronalaženju istine i stvaranju smisla na temelju iskustava (Skea, 2021). U literaturi još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno na koji način voditelji isto trebaju učiniti, što također čini zanimljiv prostor za dodatna empirijska istraživanja i gdje je prepoznat dodatni doprinos ove disertacije. Doprinosi se i isticanju važnosti rastuće uloge medija u organizacijskom (su)životu. Posebice u današnjem svijetu uloga medija više je od preslikavanja reputacije – već je aktivna uloga zajedničkog stvaranja slike organizacije koju vide društvo i šira javnost (Bednar, 2012) posebice u kontekstu važnog sudionika društvenog razvoja kao što su to visokoobrazovne institucije.

Iako je u ovome radu korišten specifičan slučaj akademskih rangiranja kao prijetnje organizacijskom identitetu, model je primjenjiv u kontekstu različitih vanjskih prijetnji organizacijskom identitetu u sustavima koji su karakterizirani niskom razinom mobilnosti, poput jedinstvenih strateški usko-fokusiranih organizacija ili specifičnih javnih institucija. Prostor za buduća istraživanja vidi se stoga i u primjeni modela u različitim organizacijama primjenom komparativne analize, a svakako u ranije spomenutim usporedivim organizacijama.

## POPIS LITERATURE

1. Adler, P. S. i Obstfeld, D. (2007). *The role of affect in creative projects and exploratory search*. *Industrial and Corporate Change*, 16(1), 19-50.
2. Argenti, P. (2000). Branding b-schools: Reputation management for MBA programs. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 171-178.
3. Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). *Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges*. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.
4. Albert, S. i Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. U Staw, B. M., Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, CT: JAI Press, 263-295.
5. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). *Identification in organizations: An examination of four fundamental questions*. *Journal of Management*, 34, 325-374.
6. Ashforth, B. E. i Kreiner, G. E. (2002). *Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary*. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
7. Ashforth, B. i Mael, F. (1989). *Social identity and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
8. Balogun, J. (2003). *From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries*. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
9. Balogun, J. i Johnson, G. (2005). *From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking*. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
10. Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Management Journal*, 17, 91-120.
11. Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., Humphries, M. (1999). *Sensemaking, sensegiving and leadership in strategic organizational development*. *Advances in Qualitative Organizational Research*, 2, 37-71.
12. Bartunek, J. M., Rousseau, D. M, Rudolph, J. W., DePalma, J. A. (2006). *On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.

13. Bastedo, M. N. i Bowman, N. A. (2009). *US news & World report college rankings: Modeling institutional effects on organizational reputation*. American Journal of Education, 116(2), 163-183.
14. Baty, P. (2013). *An evolving methodology: the Times Higher Education World University Rankings*. U Marope, P. T. M., Wells, PJ., Hazelokorn, E. (Eds.), *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*, Paris: UNESCO Publishing, 41-53.
15. Baumeister, R. F, Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. Review of General Psychology, 5(4), 323-370.
16. Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., Heatherton, T. F. (1994). *Guilt: An interpersonal approach*. Psychological Bulletin, 115(2), 243-267.
17. Bayenet, B., Feola, C., Tavernier, M. (2000). *Strategic management of universities: Evaluation policy and policy evaluation*. Higher Education Management, 12(2), 65-80.
18. Bednar, M. K. (2012). *Watchdog or lapdog? A behavioral view of the media as a corporate governance mechanism*. Academy of Management Journal, 55, 131-150.
19. Benjamin, B. A. i Podolny, J. M. (1999). *Status, quality, and social order in the California wine industry*. Administrative Science Quarterly, 44(3), 563-589.
20. Bint, Z. i Downing, K. (2016). *Uses and abuses of ranking in university strategic planning*. U Downing, K., Ganotice, F. (Eds.), *World university rankings and the future of higher education*, Hershey: IGI Global, 232-251.
21. Brewer, M. B. (1991). *The social self: On being the same and different at the same time*. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 475-482.
22. Brewer, M. B. i Gardner, W. (1996). *Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations*. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 83-93.
23. Brewer, M. B. i Kramer, R. M. (1986). *The psychology of intergroup attitudes and behavior*. Annual Review of Psychology, 43, 219-243. Brown, A. D. (2000). *Making sense of inquiry sensemaking*. Journal of Management Studies, 37(1), 45-75.
24. Brown, A. D. (2005). *Making sense of the collapse of Barings Bank*. Human Relations, 58(12), 1579-1605.
25. Brown, B. i Perry, S. (1994). *Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies*. Academic Management Journal, 37, 1347-1359.

26. Brown, A. D., Stacey, P., Nandhakumar, J. (2007) *Making sense of sensemaking narratives*. *Human Relations*, 61(8), 1035-1062.
27. Brown, R. i Williams, J. (1984). *Group identification: The same thing to all people?* *Human Relations*, 37, 547-564.
28. Bruner, J. (1991). *The narrative construction of reality*. *Critical Inquiry*, 18, 1-21.
29. Canella A. A. i Rowe W. G. (1994). *Performance leads to reputation, which leads to performance: A theoretical and empirical examination of reputation as an outcome and an antecedent*. Annual Meetings of the Academy of Management, Dallas, TX.
30. Carver, C. S., Sinclair, S., Johnson, S. L. (2010). *Authentic and hubristic pride: Differential relations to aspects of goal regulation, affect, and self-control*. *Journal of Research in Personality*, 44(6), 698-703.
31. Chattopadhyay, P., Tluchowska, M., George, E. (2004). *Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity*. *Academy of Management Review*, 29, 180-202.
32. Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., Weick, K. E. (2009). *Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum*. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
33. Cleaver, J. (2003). *Lust for lists*. *Workforce*, 82(5), 44-48.
34. Cohen, M. D. i March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: McGraw-Hill.
35. Cohen, M. S., Freeman, J. T., Wolf, S. (1996). *Metarecognition in time-stressed decision making: Recognizing, critiquing, and correcting*. *Human Factors*, 38(2), 206-219.
36. Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner.
37. Corley, K. i Gioia, D. (2011). *Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?* *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.
38. Corley, K. G. i Gioia, D. A. (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off*. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
39. Cornelissen, J. P., Mantere, S., Vaara, E. (2014). *The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell Shooting*. *Journal of Management Studies* 51(5), 699-736.



40. Craig-Lees, M. (2001). *Sense making: Trojan horse? Pandora's box?* Psychology and Marketing, 18, 513-526.
41. Currie, G. i Brown, A. (2003). *A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital.* Human Relations, 56, 563-585.
42. Daft, R. L. i Weick, K. E. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems.* Academy of Management Review, 9(2), 284-295.
43. Deephouse, D. L. (2000). *Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories.* Management Journal, 26(6), 1091-1112.
44. Degn, L. (2014). *Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education.* Higher Education, 69, 901-913.
45. Dervin, B. (1976). *Strategies for dealing with human information needs: Information or communication?* Journal of Broadcasting, 20(3), 324-351.
46. Dervin, B. (1983a). *Information as a user construct: The relevance of perceived information needs to synthesis and interpretation.* U Ward, S. A., Reed, T. J. (Eds.), Knowledge structure and use: Implications for synthesis and interpretation. Philadelphia: Temple University Press, 153-184.
47. Dervin, B. (1983b). *An overview of sense-making research: Concepts, methods and results.* Annual meeting of the International Communication Association, Dallas, TX, svibanj. [On-line]. Dostupno na: <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/art/artdervin83.html>
48. Dervin, B. (1992). *From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative quantitative methodology.* U Glazier, J. D., Powell, R. R. (Eds.) Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 61-84.
49. Dervin, B. (1998). *Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use.* Journal of Knowledge Management, 2(2), 36-46.
50. Dervin, B. (1999). *On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method.* Information Processing and Management, 35, 727-750.
51. Dervin, B. i Foreman-Wernet, L. (2012). *Sense-Making Methodology as an approach to understanding and designing for campaign audiences: A turn to communicating communicatively.* U Atkin, C., Rice, R..E. Public Communication Campaigns. Sage Publications, 4, 147-162.

52. Dervin, B. i Frenette, M. (2003). *Sense-Making Methodology: Communicating Communicatively with Campaign Audiences*. U B. Dervin, B., Foreman-Wernet, L., Lauterbach, E. (Eds.). *Sense-Making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin*, Cresskill, NJ: Hampton Press, 12, 233-249.
53. Dervin, B. i Naumer, C. (2009). *Sense-making*. U Littlejohn, S. W., Foss, K. A. (Eds.) *Encyclopedia of communication theory*. 2. Thousand Oaks: SAGE.
54. Dichev, I. D. (1999). *How good are business school rankings?* *Business Journal*, 72(2), 201-213.
55. Dunford, R. i Jones, D. (2000). *Narrative in strategic change*. *Human Relations*, 53, 1207-1226.
56. Dutton, J. E. i Dukerich, J. M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
57. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). *Organizational images and member identification*. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
58. Dutton, J. E. i Penner, W. J. (1993). *The importance of organizational identity for strategic agenda building*. U Hendry, J., Johnson, G. (Eds.), *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, New York: Strategic Management Society, Wiley, 89-113.
59. Durand, R. i Vergne, J. P. (2015). *Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries*. *Strategic Management Journal*, 36, 1205-1223.
60. Dyck, I. i Zingales, L. (2002). *The corporate governance role of the media*. CRSP working paper, 543.
61. Eckel, P. i Kezar, A. (2003). *Key strategies for making new institutional sense*. *Higher Education Policy*, 16(1), 39-53.
62. Edmondson, A. C. i McManus, S. E. (2007). *Methodological fit in management field research*. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
63. Ellemers, N., Spears, R., Doosje, B. (2002). *Self and social identity*. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
64. Elsbach, K. D. i Bhattacharya, C. B. (2001). *Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association*. *Organization Science*, 12, 393-413.

65. Elsbach, K. D. i Kramer, R. M. (1996). *Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week Rankings*, Administrative Science Quarterly, Vol. 41(3), 442-476.
66. Erez, M. i Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press.
67. Estrada, C. A, Isen, A. M., Young, M. J. (1997). *Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72(1), 117-135.
68. Eury, J. L., Kreiner, G. E., Treviño, L. K., Gioia, D. A. (2018). *The past is not dead: Legacy identification and alumni ambivalence in the wake of the Sandusky scandal at Penn State*. Academy of Management Journal, 61, 826-856.
69. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: HBS Press.
70. Fombrun, C. J. i Shanley, M. (1990). *What's in a name? Reputationbuilding and corporate strategy*. Academic Management Journal, 33, 233-258.
71. Foreman-Wernet, L. (2003). *Rethinking communication: Introducing the sense-making methodology*. U Dervin, B., Foreman-Wernet, L. (Eds.) Sense-Making Methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin. Cresskill, NJ: Hampton, 3-16.
72. Fredrickson, B. L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*. American Psychologist, 56(3), 218-226.
73. Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press
74. George, J.M. (2011). *Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations?* Organizational Psychology Review, 1(2), 147-164.
75. George, J. M. i Zhou, J. (2007). *Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity*. Academy of Management Journal, 50(3), 605-622.
76. Gioia, D. A. i Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. Strategic Management Journal, 12, 433-448.
77. Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. Organizational research methods, 16(1), 15-31.

78. Gioia, D. A. i Corley, K. (2002). *Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image*. *Academic Management Learning & Education*, 1, 107-120.
79. Gioia, D. A. Mehra, A. (1996). *Review of "sensemaking in organizations"*. *Academy of Management Review*, 21(4), 1226-1230.
80. Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M., Chittipeddi, K. (1994). *Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence*. *Organizational Science*, 5(3), 363-383.
81. Gioia, D. A. i Thomas, J. B. (1996). *Institutional identity, image and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
82. Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. *Academic Management Review*, 25(1), 63-81.
83. Golob, U. (2018). *Sense-Making*. U Heath, R.L., Johansen, W. (Eds.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119010722.iesc0159>
84. González-Riaño, G., Repiso Caballero, R., Delgado López-Cózar, E. (2014). *The impact of university rankings in the Spanish press*. *Revista Española de Documentación Científica*, 37(3).
85. Grandey, A. A., Krannitz, M. A., Slezak, T. (2013). *We are . . . more than football: Three stories of identity threat by Penn State insiders*. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 134-140.
86. Greenberg, L. S. i Pascual-Leone, J. (2001). *A dialectical constructivist view of the creation of personal meaning*. *Journal of Constructivist Psychology*, 14(3), 165-186.
87. Gutek, B. A. (1978). *On the accuracy of retrospective attitudinal data*. *Public Opinion Quarterly*, 42(3), 390-401.
88. Hatch, M. J. i Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. *Human Relations*, 55, 989-1018.
89. Hazelkorn, E. (2016). *Global rankings and the geopolitics of higher education: Understanding the influence and impact of rankings on higher education, policy and society*. Abingdon: Taylor & Francis.
90. Heller, F. A. (1998). *Influence at work: A 25-year program of research*. *Human Relations*, 51, 1425-1456.

91. Hogg, M. A. i Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
92. Hogg, M. A. i Terry, D. I. (2000). *Social identity and selfcategorization processes in organizational contexts*. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
93. Hollingworth, B. J., Miller, E. J. (1996). *Retrospective interviewing and its application in study of residential mobility*. *Journal of the Transportation Research Board*, 1551, 74-81.
94. Holsti, O.R. (1968). *Content Analysis*. U Gardner L., Aronson, E. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 2, Reading: Addison-Wesley.
95. Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions: Towards a new psychology of trauma*. New York: Free Press.
96. Jensen, M. (2006). *Should we stay or should we go? Accountability, status anxiety, and client defections*. *Administrative Science Quarterly*, 51, 97-128.
97. Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management of Process*. New York: Basil Blackwell.
98. Johnson i sur., G., Melin, L., Whittington, R. (2003). *Micro-strategy and strategizing: toward an activity-based view*. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
99. Jokić, M. i Petrušić, I. (2016). *Neki od uzroka slabe zastupljenosti hrvatskih sveučilišta na svjetskim rang-ljestvicama sveučilišta*. *Medijska istraživanja*, 22(1), 5-40.
100. Kane, K. F. (1993). *MBAs: A recruiter's-eye view: Important criteria for MBA positions*. *Business Horizons*, 36(1), 65-71.
101. Kauppi, N. (2018). *The global ranking game: Narrowing academic excellence through numerical objectification*. *Studies in Higher Education*, 43(10), 1750-1762.
102. Kelley, H. H. (1973). *The processes of causal attribution*. *American Psychologist*, 28, 107-128.
103. Kezar, A. i Eckel, P. (2002). *Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, inter-related strategies and balance*. *Research in Higher Education*, 43(4), 295-328.
104. Kezar, A. (2013). *Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up*. *Higher Education*, 65, 761-780.
105. Kim, T. G., Hornung, S., Rousseau, D. M. (2011). *Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time*. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.

106. King, N. (2004). *Using templates in the thematic analysis of text*. U Cassell, C, Symon, G. (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: SAGE, 256-270.
107. Kjærgaard, A., Morsing, M., Ravasi, D. (2011). *Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm*. *Journal of Management Studies*, 48, 514-543.
108. Klein, G., Moon, B, Hoffman, R. F. (2006). *Making sense of sensemaking 2: a macrocognitive model*. *IEEE Intelligent Systems*, 21(5), 88-92.
109. Kraft, A., Sparr, J. L., Peus, C. (2016). *Giving and making sense about change: the back and forth between leaders and employees*. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 71-87.
110. Kramer, R. M. (1993). *Cooperation and organizational identification*. U Murnigha, J. K. (Ed.), *Social Psychology in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 244-269.
111. Kreiner, G. E, Hollensbe, E. C., Sheep, M. L. (2006). *Where is the “me” among the “we”?* *Identity work and the search for optimal balance*. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
112. Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., Sheep, M. L., Smith, B. R., Kataria, N. (2015). *Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we’re pulling apart?* *Academy of Management Journal*, 58, 981-1011.
113. Labianca, G. i Brass, D. J. (2006). *Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations*. *Academy of Management Review*, 31(3), 596-614.
114. Larson, R. (1989). *Is feeling “in control” related to happiness in daily life?* *Psychological Reports*, 64(3), 775-784.
115. Lawrence, P. (2015). *Leading change – Insights into how leaders actually approach the challenge of complexity*. *Journal of Change Management*, 15(3), 231-252.
116. Leiter, B. (2006). *Commentary: How to rank law schools*. *Indiana Law Journal*, 81, 47-52.
117. Lewis, M. (2000). *Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt*. U Lewis, M., Haviland, J. M. (Eds), *Handbook of emotions*, New York: Guilford Press

118. Locke, W., Verbik, L., Richardson, J., King, R. (2008). *Counting what is measured or measuring what counts? League tables and their impact on higher education institutions in England*. Bristol: Higher Education Funding Council for England.
119. Louis, M. R. (1980). *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
120. Luca, M. i Smith, J. (2015). *Strategic disclosure: The case of business school rankings*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 112, 17-25.
121. Mael, F. i Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
122. Magala, S. J. (1997). *Sense making in organizations*. *Organization Studies*, 18(2), 317-338.
123. Maitlis, S. (2009). *Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth*. U L. Morgan Roberts. L. M. Dutton, J. E. Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation, 47-76.
124. Maitlis, S. i Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. *The Academy of Management Annals*. 8(1), 57-125.
125. Maitlis, S. (2005). *The social processes of organizational sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
126. Maitlis, S. i Lawrence, T. B. (2007). *Triggers and enablers of sensegiving in organizations*. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
127. Maitlis, S. i Sonenshein, S. (2010). *Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988)*. *Journal of Management Studies*, 47, 551-580.
128. Maitlis, S., Vogus, T. J., Lawrence, T. B. (2013). *Sensemaking and emotion in organizations*. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
129. Mantere, S., Schildt, H. A., Sillince, J. A. A. (2012). *Reversal of strategic change*. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172-196.
130. March, J. G. i Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
131. Martins, L. L. (2005). *A model of the effects of reputational rankings on organizational change*, *Organization Science*, 16(6), 701-720.

132. Marope, P. T. M., Wells, P.J., Hazelokorn, E. (2013). *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*. Paris: UNESCO Publishing.
133. McGillivray, B. i De Ranieri, E. (2018). *Uptake and outcome of manuscripts in Nature journals by review model and author characteristics*. *Research Integrity and Peer Review*, 3(5), 1-12.
134. Meek, V. L., Goedegebuure, L., Santiago, R., Carvalho, T. (Eds.). (2010). *The changing dynamics of higher education middle management*. Dordrecht: Springer.
135. Merton, R. K. (1968). *The Matthew Effect in science*. *Science*, 159 (3810), 56-63.
136. Meyer, A. D. (1982). *Adapting to environmental jolts*. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
137. Michie, S. (2009). *Pride and gratitude*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 393-403.
138. Milliken, F. J. (1990). *Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics*. *Academy of Management Journal*, 33(1), 42-63.
139. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
140. Morse, J. M. (2011). *What is qualitative health research?* U Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 401-414.
141. Mroz, A. (2009). *Only the best for the best*. *Times Higher Education*. Dostupno na [www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=408968](http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=408968) (Pristupljeno 25. rujna 2020.)
142. Neimeyer, R., Prigerson, H., Davies, B. (2002). *Mourning and meaning*. *American Behavioral Scientist*, 46, 235-251.
143. Öhman A., Flykt, A., Esteves, F. (2001). *Emotion drives attention: Detecting the snake in the grass*. *Journal of Experimental Psychology*, 130(3), 466-478.
144. Pearson, C. M. i Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
145. Peters, D. P. i Ceci, S. J. (1982). *A naturalistic study of psychology journals: The fate of published articles resubmitted*. *Behavioral and Brain Sciences*, 5, 187-252.
146. Petriglieri, J. L. (2011). *Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities*. *Academy of Management Review*, 36, 641-662.



147. Petriglieri, J. L. (2015). *Co-creating relationship repair pathways to reconstructing destabilized organizational identification*. *Administrative Science Quarterly*, 60, 518-557.
148. Petriglieri, J. L., Devine, B. A. (2016). *Mobilizing organizational action against identity threats: The role of organizational members' perceptions and responses*. U Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford: Oxford University Press.
149. Piening, E. P., Salge, T. O., Antons, D., Kreiner, G. E. (2020). *Standing together or falling apart? Understanding employees' responses to organizational identity threats*. *Academy of Management Review*, 45(2), 325-351.
150. Piro, F. N. i Sivertsen, G. (2016). *How can differences in international university rankings be explained?* *Scientometrics*, 109(3), 2263-2278.
151. Popper, K. R. (1972). *Objective knowledge: An evolutionary approach*. London: Oxford University Press.
152. Pratt, M. G. (2000). *The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors*. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
153. Rabinow, P. i Sullivan, W. M. (Eds.). (1979). *Interpretive Social Science*. Berkeley, CA: University of California Press.
154. Rafaeli, A. i Vilnai-Yavetz, I. (2004). *Emotion as a connection of physical artifacts and organizations*. *Organization Science*, 15(6), 671-686.
155. Rao, H. (1994). *The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912*. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
156. Ravasi, D. i Schultz, M. (2006). *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. *Academy of Management Journal*, 49, 433-458.
157. Rindova, V. i Fombrun, C. J. (1999). *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions*. *Strategic Management Journal*, 20 691-710.
158. Rouleau, L. (2005). *Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

159. Safon, V. (2007). *Factors that influence recruiters' choice of business schools and their MBA graduates: Evidence and implications for business schools*. Academy of Management Learning and Education, 6(2), 217-233.
160. Safon, V. (2013). *What do global university rankings really measure? The search for the X factor and the X entity*. Scientometrics, 97(2), 223-244.
161. Safon, V. (2019). *Inter-ranking reputational effects: an analysis of the Academic Ranking of World Universities (ARWU) and the Times Higher Education World University Rankings (THE) reputational relationship*, Scientometrics, vol. 121, 897-915.
162. Sandberg, J. i Tsoukas, H. (2015). *Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development*. Journal of Organizational Behavior, 36, 6-32.
163. Savolainen, R. (1993). *The sense-making theory: reviewing the interests of a usercentered approach to information seeking and use*. Information Processing & Management, 29(1), 13-28.
164. Scherer, K. R. (1984). *On the nature and function of emotion: A component process approach*. U Scherer, K. R., Elkman, P. (Eds), Approaches to emotion, Hillsdale: Erlbaum
165. Schlenker, B. R., Weingold, M. F. (1992). *Interpersonal processes involving impression regulation and management*. Annual Review of Psychology, 43, 133-168.
166. Schwarz, N. i Clore, G. L. (2007). *Feelings and phenomenal experiences*. U Higgins, E. T., Kruglanski, A. (Eds), Social psychology: Handbook of basic principles, New York: Guilford
167. Shehatta, I. i Mahmood, K. (2016). *Correlation among top 100 universities in the major six global rankings: Policy implications*. Scientometrics, 109(2), 1231-1254.
168. Shin, J. C. (2011). *Organizational effectiveness and university rankings*. U Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., Teichler, U. (Eds.), University rankings the changing academy - The changing academic profession in international comparative perspective, Berlin: Springer.
169. Skea, R. (2021). *Leadership, Organizational Change and Sensemaking*. New York: Routledge.

170. Smerek, R. E. (2011). *Sensemaking and sensegiving: An exploratory study of the simultaneous “being and learning” of new college and university presidents*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 80-94.
171. Sonenshein, S. (2007). *The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model*. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.
172. Sonenshein, S. (2009). *The emergence of ethical issues during strategic change*. *Organization Science*, 20, 223-239.
173. Sorz, J., Wallner, B., Seidler, H., Fieder, M. (2015). *Inconsistent year-to-year fluctuations limit the conclusiveness of global higher education rankings for university management*. *PeerJ*, 3(1217), 1-14.
174. Srivastava, R. K., McInish, T. H., Wood, R. A., Capraro, A. J. (1997). *The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets*. *Corporate Reputation Review*, 1, 62-68.
175. Stack, M. (2016). *Global university rankings and the mediatization of higher education*. London: Palgrave Macmillan UK.
176. Stake, J. E. (2006). *The interplay between law school rankings, reputations, and resource allocation: Ways rankings mislead*. *Indiana Law Journal*, 81, 229-270.
177. Stella, A. i Woodhouse, D. (2006). *Ranking of higher education institutions*. AUQA Occasional Publications Number 6. Australian Universities Quality Agency.
178. Stensaker, I. G., Falkenberg, J., Gronhaug, K. (2008). *Implementation activities and organizational sensemaking*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
179. Stigliani, I. i Ravasi, D. (2012). *Organizing thoughts and connecting BRAINS: material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 55, 1232-1259.
180. Tangney, J. P. (1999). *The self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment and pride*. U Dalglish, T., Power, M. J. (Eds), *Handbook of cognition and emotion*, Chichester: John Wiley & Sons
181. Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
182. Tajfel, H. i Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. U Austin, W. G., Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey: Brooks/Cole.

183. Thomas, J. B., Clark, S. B., Gioia, D. A. (1993). *Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes*. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.
184. Thomas, R. i Dunkerley, D. (1999). *Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized*. *British Journal of Management*, 10, 157-169.
185. Tipurić, D., Radić, M., Cindrić, L. (2018). *Does organizational identification matter for academics? A case of management scholars in South East Europe*. 11th annual International Conference of Education, Research and Innovation.
186. Toutkoushian, R. K. i Webber, K. (2011). *Measuring the research performance of postsecondary institutions*. U Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., Teichler, U. (Eds.), *University rankings, the changing academy - The changing academic profession in international comparative perspective*, Berlin: Springer.
187. Tracey, P. i Phillips, N. (2016). *Managing the consequences of organizational stigmatization: Identity work in a social enterprise*. *Academy of Management Journal*, 59, 740-765.
188. Tracy, J. L., Robins, R. W., Tangney, J. P. (2007). *The self-conscious emotions: Theory and research*. New York, NY: Guilford Press
189. Turner, B. (1976). *The organizational and interorganizational development of disasters*. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378-397.
190. Tversky, A. i Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.
191. Walsh, I. J. i Bartunek, J. M. (2011). *Cheating the fates: Organizational foundings in the wake of demise*. *Academy of Management Journal*, 54(5), 1017-1044.
192. Ward, J. (2004). *Emotionally mediated synaesthesia*. *Cognitive Neuropsychology*, 21(7), 761-772.
193. Van Leeuwen, T. D., Moed, H. F., Tijssen, R. J., Visser, M. S., Van Raan, A. F. (2001). *Language biases in the coverage of the Science Citation Index and its consequences for international comparisons of national research performance*. *Scientometrics*, 51 (1), 335-346.
194. Van Raan, A. F. (2005). *Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods*. *Scientometrics*, 62(1), 133-143.

195. Van Riel, C.B.M (2003). *The management of corporate communication*. U Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (Eds.), *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, London: Routledge.
196. Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press
197. Vlaar, P. W. L., Van Fenema, P.C., Tiwari, V. (2008). *Co-creating understanding and value in distributed work: how members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense*. *MIS Quarterly* 32(2), 227-255.
198. Waterman, R. H. (1990). *Adhocracy: The power to change*. Memphis: Whittle Direct Books.
199. Watson, T. J. (1998). *Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: The role of management magazines in the process of discursive construction*. *Journal of Management Studies*, 35(3), 285-301.
200. Wedlin, L. (2007). *The role of rankings in codifying a business school template: classifications, diffusion and mediated isomorphism in organizational fields*. *European Management Review*, 4(1), 24-39.
201. Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations*. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
202. Weick, K. E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
203. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: sage Publications.
204. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
205. Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. *Psychological Review*, 92, 548-573.
206. Whiteman, G. i Cooper, W. H. (2011). *Ecological sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 54, 889-911.
207. Wright, C. R., Manning, M. R., Farmer, B., Gilbreath, B. (2000). *Resourceful sensemaking in product development teams*. *Organization Studies*, 21, 807-825.
208. Zajonc, R. B. (1980). *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*. *American Psychologist*, 35(2), 151-175.

209. Zimmerman, J. L. (2001). *Can American business schools survive?* Financial Research and Policy Working Paper, The Bradley Policy Research Center, University of Rochester, 1-16.

## **POPIS SLIKA**

- Slika 1: Metaforički pristup suočavanju sa jazom
- Slika 2: Sensemaking trokut
- Slika 3: Metaforički pristup premošćivanja jaza
- Slika 4: Sensemaking model
- Slika 5: Sensemaking proces u situacijskim okvirima
- Slika 6: Sensegiving i sensemaking proces uslijed strateške promjene
- Slika 7: Model utjecaja reputacijskih rangiranja na organizacijsku promjenu
- Slika 8: Istraživački kontekst i vremenska crta provođenja istraživanja
- Slika 9: Model odgovora na prijetnju organizacijskom identitetu u okolnostima ograničene mobilnosti

## **POPIS TABLICA**

- Tablica 1: Set sensemaking metodoloških pitanja
- Tablica 2: Mjerenja pojedinih sensemaking faza
- Tablica 3: Pregled kategorija „Times Higher Education World University Rankings“ metodologije
- Tablica 4: Rezultati hrvatskih sveučilišta na listi „Times Higher Education World University Rankings“ od 2017.-2020.
- Tablica 5: Indikatori Sveučilišta u Zagrebu na listi „Times Higher Education World University Rankings“ od 2017.-2020.
- Tablica 6: Indikatori Sveučilišta u Splitu na listi „Times Higher Education World University Rankings“ od 2017.-2020.
- Tablica 7: Pregled svih javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj i njihovih sastavnica (odjela)
- Tablica 8: Broj znanstveno-nastavnog osoblja Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Splitu u akademskoj godini 2018./2019.
- Tablica 9: Priprema uzorka za istraživanje prema broju znanstveno-nastavnog osoblja
- Tablica 10: Priprema uzorka za istraživanje po pojedinim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu
- Tablica 11: Priprema uzorka za istraživanje po pojedinim sastavnicama Sveučilišta u Splitu
- Tablica 12: Pregled podataka za analizu sadržaja
- Tablica 13: Idealni protokol intervjua

Tablica 14: Pregled svih izvora podataka za analizu sadržaja

Tablica 15: Struktura kvalitativnih podataka

Tablica 16: Tablica kvalitativnih podataka

Tablica 17: Pregled svih izvora podataka za analizu sadržaja

## **POPIS GRAFOVA**

Grafikon 1: Pregled javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj prema broju studenata upisanih u akademskoj godini 2018./2019.



## ŽIVOTOPIS

Katica Šamija rođena je 27.9.1987. godine u Jajcu, u Bosni i Hercegovini. Titulu magistre ekonomije stekla je 2011. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Za akademsku izvrsnost nagrađena je četirima Dekanovim nagradama, Rektorovom nagradom te je dobitnica brojnih stipendija. Iz vremena studija ističe semestar proveden na Sveučilištu u Beču, stručno usavršavanje u Frankfurtu na Majni te rad na projektu za jednu korporaciju iz automobilskeg sektora u Japanu. Po završetku studija gradi karijeru u Republici Hrvatskoj. Danas obnaša funkciju rukovoditelja za razvoj zaposlenika i njihovih sposobnosti u IT funkciji jedne multinacionalne kompanije. Njen posao obuhvaća analiziranje odstupanja, planiranje organizacijskih potreba za edukacijom i razvojem te provođenje svih mjera za sve zaposlenike koji pripadaju području Informacijskih Tehnologija na globalnoj razini. U svom znanstvenom djelovanju pokazuje interes za područje internih komunikacija u organizacijama prije svega u kontekstu promjena te etičnog medijskog izvještavanja u kojima se posebno ističu radovi na engleskom jeziku „*Rethinking digital transformation strategy: Why should leaders rather focus on employee engagement?*“ objavljen u Zborniku međunarodne konferencije CIET 2020 te „*Distance learning caused by the COVID-19 pandemic in Croatia: What do newspaper portals actually deliver to readers?*“ objavljen u Zborniku međunarodne konferencije MIPRO 2020. Alumni članica je stipendista njemačke Vlade te bivša kuratorica organizacije „*Global Shapers*“ Svjetskog Ekonomskog Foruma.