

Strateški menadžment u bibliotekama

Strategic management in libraries

Indira Kasapović

Prva gimnazija Zenica
Zenica, Bosna i Hercegovina
indirakasapovic@hotmail.com

Sažetak

Iako je misija koju biblioteke ispunjavaju u svojim zajednicama ostala ista kroz dugo vrijeme njihovog postojanja, u savremenom društvu dolazi do potrebe za aktivnijim odnosom biblioteka prema izazovima promjena i zahtjevima okoline. Od menadžera biblioteka i bibliotekara sada se očekuje da razumiju i primjenjuju nova znanja i kompetencije među kojima je strateško planiranje. Postaje neophodno formuliranje strategije svake pojedine biblioteke i preusmjeravanje ukupne organizacije u skladu sa datim okolnostima i mogućnostima. U ovom članku opisani su neki elementi ovoga procesa kao što su: vizija, misija i SWOT analiza biblioteke.

Ključne riječi: biblioteke, strateški menadžment, strateško planiranje, SWOT analiza, vizija, misija.

Abstract

Although libraries' mission in their communities was the same during a long period of their existence, in modern society there was a need more active libraries' relation a challenge and environment requests. It's expected by libraries' managers to understand and involve new knowledge and competences amongst them there is implemented strategic planning. It's becoming necessary to formulate strategy of every particular library and redirect the whole organization according the current circumstances and possibilities. In this paper some elements of this process were described such as vision, mission and SWOT analysis of library.

Key words: libraries, strategic management, strategic planning, SWOT analysis, vision, mission.

Biblioteke u savremenom društvenom kontekstu

Biblioteke simboliziraju trajne i neupitne kulturno-civilizacijske vrijednosti svake savremene zajednice, njezino opredjeljenje za zaštitu i čuvanje ljudskih zapisa, pismenost, znanje, učenje, demokratska prava i slobode. S vremenom su utihnule ranije rasprave o potrebi i svrsi njihovog postojanja u budućnosti u kojima su neki predviđali kraj i propast biblioteka, jer je postalo jasno da će one i dalje igrati značajnu ulogu u transferu zabilježenog znanja i informacija kao ključnim resursima u razvoju društva znanja. Prevladao je stav da nije potrebno redefinirati bibliotekarstvo kao struku nego ga samo revidirati i zauzeti evolucijski, uravnotežen pristup, kombinirajući prošlost i sadašnjost, te uklapajući kompjutersku tehnologiju i digitalnu komunikaciju u tradicionalne usluge biblioteka (Gorman, 2006., 4). Glavna misija biblioteka, komunikacija između zabilježenog znanja i onih koji ga trebaju, nije se mijenjala tokom povijesti biblioteka nego se mijenjala samo tehnologija prenošenja poruka, znanja i informacija, odnosno forma komuniciranja, a suština je ostala ista. Sve vrste biblioteka, bez obzira na njihovu ogromnu raznolikost, povezuje ista zlatna nit nastojanja da putem svojih službi i usluga omoguće pristup ljudskim zapisima, a tako će biti i ubuduće.

Istovremeno, sve značajnije društveno-ekonomske i tehnološke promjene reflektirale su se na njihov rad i utjecale na njihove ciljeve i zadaće, stalno iznova aktuelizirajući pitanje da li će društvo u budućnosti trebati biblioteke. Odgovor na to pitanje više nije tako skriven, jer su se biblioteke, kako u prošlosti tako i danas, pokazale kao žilavi i prilagodljivi organizmi. One su danas odličan primjer institucija zasnovanih na informacijama, koje sistematski i promišljeno biraju, nabavljaju, organiziraju, skladište i čine dostupnim informacije, ali i institucija kulturne memorije zajedno s arhivima, muzejima, umjetničkim galerijama i sličnim institucijama (Brophy, 2005., 28). Vrijednosti bibliotekarske struke i one koje simboliziraju biblioteke u zajednici ostale su nepromijenjene bez obzira na sve opasnosti i prijetnje, prijepore i diskusije o tome da li će nove komunikacijske tehnologije

dovesti do izumiranja tradicionalnih biblioteka. Naprotiv, neki savremeni teoretičari tvrde da će biblioteke u budućnosti imati ključnu ulogu u razvoju društva i da će razvoj tehnologije omogućiti bibliotekama da svoju društvenu misiju ispune potpunije nego ikada u svojoj historiji, u onoj mjeri u kojoj uspiju da preoblikuju svoju djelatnost (prema Stokić Simončić i Vučković, 2007., 67). U novom ambijentu, u kojem su znanje i informacije najvažniji resursi, a slobodan protok i pristup informacijama temeljni princip informacijskog društva, biblioteke mogu ne samo uspješno odgovarati zahtjevima i potrebama, nego i biti pokretači kulturnog razvoja zajednica kojima pripadaju.

Najvažniji fokus rada svih vrsta biblioteka sada su korisnici, pružanje usluga i uspješno zadovoljavanje njihovih prava i potreba, za razliku od ranije pomalo narcisoidne zatvorenosti i ekskluzivnosti biblioteka, arhiva, muzeja i drugih ustanova koje se bave pohranom i zaštitom kulturnog naslijeđa. Biblioteke su dužne pružati kvalitetne usluge svima podjednako, pa čak i onima koji ih ne traže ili misle da ih ne trebaju, ali imaju pravo na njih (Stričević, 2001., 6). One se moraju truditi više nego ikada da ispune svoju savremenu društvenu misiju i da opravdaju svoje postojanje zajednici koja ih osniva i finansira. Slijedom toga, u bibliotekama se uvode promjene u građi i opremi, uslugama i programima, radnim procesima i postupcima koji zahtijevaju nove kompetencije uprave i stručnog osoblja. Sve te promjene i fokusiranje na korisnike usluga nužno dovodi do potrebe za preoblikovanjem misije biblioteka i preusmjeravanjem ukupne organizacije na njenu realizaciju u skladu sa datim okolnostima, zahtjevima i mogućnostima. Od bibliotečkih djelatnika očekuju se znanja, vještine i kompetencije s područja izvan bibliotečke djelatnosti.

Pri tome, sve biblioteke svijeta suočene su sa smanjivanjem finansijskih sredstava, što je uslovalo potrebu za većom orijentacijom prema željama i potrebama korisnika uz primjenu menadžerskih i marketinških načela, alata i metoda koje se već duže vrijeme razvijaju u profitnom sektoru zemalja razvijene tržišne privrede. Biblioteke kao javne neprofitne organizacije, jednako kao i profitne, prisiljene su učestvovati na ogromnoj i šarolikoj pijaci informacija, znanja, kulture i zabave, boreći se u jakoj i agresivnoj konkurenciji za svoje mjesto pod suncem, neprestano opravdavajući svoje postojanje konkretnim pokazateljima i tražeći sredstva i načine za svoj opstanak i razvoj. One moraju mjeriti, analizirati, vrednovati i dokazivati svoju uspješnost, kao što se nekada očekivalo samo od profitnih organizacija. U toj paradoksalnoj situaciji one se moraju takmičiti za svoj dio kolača u državnom i lokalnim budžetima, ali ne za profit nego za sredstva za svoj rad kojim ostvaruju društveni interes. Naime, neprofitne organizacije i institucije, među kojima su biblioteke, jesu one čija osnovna svrha postojanja nije

ostvarivanje profita nego nekog društvenog interesa. Zato su njihova glavna ciljna grupa korisnici, a glavna zadaća zadovoljavanje njihovih potreba i zahtjeva na najbolji mogući način. Neprofitnih organizacija je sve više, a budući da su njihovi ciljevi međusobno isti ili slični kao i korisnici/publika kojoj se obraćaju, oni postaju suparnici i konkurenti u borbi za ista budžetska sredstva, što bitno mijenja filozofiju njihova poslovanja u odnosu na vrijeme kada su imale osigurana sredstva za svoj rad.

Uz to, posljednjih decenija uvodi se koncept cjeloživotnog učenja kao obrazovni odgovor na ekonomske promjene i uslov za razvoj informacijskog društva, namećući kao nužnost preispitivanje mjesta i uloge svih tipova biblioteka, prije svega narodnih (javnih, engl. *public*) i školskih biblioteka. Biblioteke svojim uslugama i programima mogu educirati korisnike za upotrebu IKT pomagala i informacijsku pismenost, pružajući pomoć pri pronalaženju kvalitetnih izvora znanja i informacija. Kao mjesta u kojima je osiguran pristup mreži, službenim i drugim publikacijama, izvorima informacija i bazama podataka u svim oblicima, biblioteke mogu pomoći i u prevladavanju digitalnog, socijalnog i kulturnog jaza. U takvoj situaciji kao nužnost se nameće aktivan i kontinuiran posredničko-saradnički rad bibliotečkog osoblja koji mora biti dobro osmišljen, organiziran, planiran i poduprt odgovarajućim programima za različite ciljne skupine. Da bi sve to bilo moguće realizirati, biblioteke se moraju i same transformirati u organizacije koje uče, a njihov najvažniji resurs, bibliotekari, trebaju razvijati nova znanja i kompetencije među kojima su neke donedavno isključivo ekonomske discipline - menadžment i marketing.

Menadžment u bibliotekama

Menadžment i marketing nisu potpune novosti u kulturnim i umjetničkim ustanovama na ovim prostorima, ili nešto što je uvezeno iz zapadnih zemalja u posljednje vrijeme. Oblastima koje oni pokrivaju u razdoblju socijalizma bavili su se na određeni način rukovodioci i organizatori kulturnih djelatnosti u okviru državnog kulturnog modela (Dragičević Šešić i Stojković, 1996., 37), u kojem su se ove ustanove finansirale u potpunosti iz državnog budžeta. Međutim, većina onoga na čemu je počivao taj model nestala je u periodu tranzicije, pa se danas nalazimo u procjepu između staroga i novoga, zaboravljajući i napuštajući čak i ono što je ranije dobro funkcioniralo, istovremeno nespremni da prihvatimo i uvedemosavremene oblike organiziranja i upravljanja. Savremene teorije menadžmenta dolaze uglavnom iz SAD-a, i to iz svijeta biznisa, što ponekad takođe izaziva odbojnost (iako nekad i pretjerani optimizam i vjerovanje u čuda) prema njihovom uvođenju ili nekritičkom prenošenju na naše prostore u osjetljivo

područje kulture. Ali ni u zemljama stabilnog političko-ekonomskog sistema, sa razvijenim mehanizmima kulturne politike, nije baš sve onako kako se čini, jer iako se menadžment i marketing kao teorija i praksa u svijetu snažno razvijaju već desetljećima, pojedina područja kao što su kultura i umjetnost još uvijek su relativno nedovoljno zastupljena i obrađena (Pavičić i drugi, 2006.,18).

Menadžment u kulturnim institucijama, među kojima su i biblioteke, još je nerazvijeno područje, a menadžerske i marketinške tehnike u tim institucijama nisu u punoj mjeri primijenjene, čemu se kao neki od razloga navode sljedeći:

- loša prihvaćenost novih poslovnih koncepcija, jer menadžment svoju ulogu ponekad shvata konformistički, a ne vizionarski
- niske plaće i raspoloživa sredstva, te u vezi s tim nemotiviranost djelatnika koji se bave marketingom, i njihov odlazak u druge institucije
- nemogućnost ostvarivanja karijere i napredovanja u poslu
- mnoge institucije koje se finansiraju iz budžeta imaju višak zaposlenih, birokratizirane su, te ne cijene rad i kvalitet onih koji se naročito trude
- procedure odlučivanja, političke promjene u okruženju, i sve ostalo na šta se ne može utjecati, nisu naklonjene njihovom razvoju (Pavičić i drugi, 2006., 19).

Potreba za uvođenjem principa savremenog menadžmenta u biblioteke proizlazi iz neophodnosti aktivnog odnosa biblioteka prema izazovima promjena i zahtjevima okoline, s ciljem razvoja i uključivanja u savremene društvene, kulturne i obrazovne trendove. Međutim, menadžment u bibliotekama predstavlja zasebno područje sa specifičnim problemima u odnosu na druge profitne i neprofitne organizacije pa čak i ostale kulturne institucije, te nije dovoljno samo prenijeti i „prevesti“ pojmove, terminologiju i postupke iz teorije i prakse menadžmenta u tim organizacijama, što je čest slučaj u diskusijama na ovu temu. Stoga još uvijek nedostaje relevantne strane i domaće literature pisane od strane onih koji dobro poznaju bibliotečke procese i praksu, ali vjerovati je da će se situacija promijeniti kroz nekoliko godina. Takođe, zemlje u tranziciji, nerazvijene i siromašne zemlje trebale bi imati poseban pristup u primjeni menadžmenta u bibliotekama koji uzima u obzir nepovoljan politički i ekonomski kontekst u kojem djeluju i posebne teškoće sa kojima se susreću. Kada se djeluje u uslovima borbe za golo preživljavanje, teško je praviti bilo kakve usporedbe rezultata rada ili preuzimati praksu i vrijednosti onih koji nemaju takvih problema. Ponekad se može činiti potpuno neutemeljeno i promašeno uopće govoriti o menadžmentu u tim biblioteka-

ma, kao što su na primjer bosanskohercegovačke, ali upravo su neke od njih dokazale da se može opstati u nemogućim uslovima i mogle bi ispisati posebne stranice o upravljanju bibliotekama u ratnim i postratnim okolnostima. Za menadžment kulturnih ustanova koje se nalaze u zemljama u kojima vladaju turbulentne okolnosti razvijen je poseban pristup koji se naziva „adaptivni menadžment kvaliteta“ (Dragičević Šešić i Dragojević, 2005.).

Riječ menadžment još uvijek predstavlja novinu u književnom jeziku, ako je suditi prema rječnicima bosanskog jezika i stranih riječi¹. Riječ menadžment, koja se udomačila bez prevođenja, dolazi iz engleskog jezika (*management*) i u rječniku je prevedena kao „rukovanje, baratanje; upravljanje, vođenje poslova, rukovođenje, gospodarenje; uprava, (ruko)vodstvo; fig. vještina, vješta taktika...“². Sve definicije menadžmenta uglavnom se temelje na onoj već klasičnoj prema kojoj se menadžment određuje skladu s funkcijama i aktivnostima menadžera, među kojima su: planiranje, organiziranje, kadrovska popunjavanje, vođenje i kontroliranje (Wehrich i Koontz, 1994., 4). Menadžment u bibliotekama može se definirati kao proces koji obuhvata niz međusobno povezanih kontinuiranih aktivnosti na planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli koje se ostvaruju kroz rad s ljudima i pomoću resursa biblioteka, a usmjerenesu na ispunjavanje njihove misije u savremenom svijetu (Stokić Simončić i Vučković, 2007., 36). Proces menadžmenta u bibliotekama odvija se prema tome u sljedećim fazama odnosno aktivnostima:

1. planiranje, orijentirano na osmišljavanje i sprovođenje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih planova
2. organiziranje, odnosno osmišljavanje i implementacija odgovarajuće radne strukture radi izvršavanja ciljeva biblioteke
3. vođenje, odnosno upravljanje ljudskim resursima, s akcentom na liderstvo, profesionalizaciju i motivaciju
4. kontroliranje, odnosno utvrđivanje da li su postignuti ciljevi, evaluacija, kontrola kvalitete rada i usluga, mjerenje rezultata i korektivne akcije na poboljšanju.

1 U Rječniku bosanskog jezika Instituta za jezik uopće se ne navodi ova riječ, nego samo riječ menadžer koja se određuje kao „kreativni stručni voditelj i organizator rada firme ili projekta“ (Rječnik bosanskog jezika. Sarajevo: Institut za jezik, 2007., str. 372.). Isti je slučaj sa Rječnikom stranih riječi u kojem se riječ menadžer opisuje kao „nadzornik pozornice, redatelj; tehnički upravitelj ili direktor u engleskim tvornicama; poslovoda, priređivač npr. neke športske utakmice, javne priredbe i sl.“ (Domović, Ž. Rječnik stranih riječi : tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Zagreb: Sani-plus, 2001., str. 872).

2 Englesko-hrvatski rječnik. Zagreb : Školska knjiga, 1996, str. 671.

Strateško planiranje

Okruženje današnjih biblioteka zahtjevno je i nestabilno, čak i tamo gdje vladaju ekonomsko blagostanje i razvijeni demokratski odnosi u kojima je neupitna potreba za bibliotekama kao informacijskim, kulturnim i obrazovnim institucijama. Zato je neophodno razmišljati na duge staze, uvažavajući i procjenjujući stanje, predviđajući promjene u okolini i njihov utjecaj na rad biblioteka i dugoročno planirajući aktivnosti biblioteka. Time se na teorijskoj razini bavi strateški menadžment kao dio ukupnog menadžmenta. U praksi, strateški menadžment je proces uvođenja promjena zasnovan na strateškom planu i jasno postavljenim ciljevima sa definiranim faktorima za njihovo postizanje, čija implementacija u bibliotekama dovodi do postepenog stjecanja njihove željene društvene pozicije. Strateško planiranje pretpostavlja određeni razvojni scenarij koji će biti u skladu sa scenarijem društvenog razvoja. Naravno da se planiranje na osnovu predviđanja budućnosti kao dio poslovne logike ponekad može činiti kao skok u prazno u izrazito nepovoljnim i nepredvidivim okolnostima, ali isto tako nepostojanje bilo kakvog plana i vizije budućnosti čini se još nerazumnijim i opasnijim. Strateški menadžment se provodi u određenim fazama, od kojih se prve tri odnose na strateško a ostale na taktičko i operativno planiranje:

1. analiza sredine (eksternih i internih faktora)
2. usmjeravanje organizacije/institucije (formuliranje vizije, misije, prioriteta i ciljeva)
3. formuliranje strategije
4. implementacija strategije

Strateška kontrola

(Stokić Simončić i Vučković, 2007., 77).

Ovako shvaćen menadžment u bibliotekama podrazumijeva novi način razmišljanja, drukčiji koncept i stil poslovanja u kojem nije dovoljno samo postaviti ciljeve i dobro ih isplanirati, nego je riječ o tome da se postavbe precizni, mjerljivi i dostižni ciljevi koji su obavezujući za sve koji učestvuju u procesu. On pretpostavlja aktivan i dinamičan pristup rješavanju problema i polazi od vjerovanja da je postojeći položaj biblioteke određenim konkretnim mjerama u budućnosti moguće poboljšati. Da bi se to dogodilo dugoročni, strateški planovi i ciljevi moraju biti postavljeni u skladu s vremenom i prostorom, mogućnostima i ograničenjima, prednostima i nedostacima, odnosno realnim kontekstom u kojem se biblioteka nalazi. Unutarnji i vanjski ambijent u kojem biblioteka posluje podrazumijeva sljedeće relevantne faktore:

- političke, ekonomske, socijalne i tehnološke prilike u okruženju
- kulturno-obrazovnu i informacijsku klimu, tradiciju i politiku
- zahtjeve, potrebe i prava korisnika
- prava i potrebe zajednice kojoj pripadaju
- misiju i standarde profesije
- međunarodne dokumente i smjernice
- lokalni zakonsko-pravni okvir
- raspoložive resurse (ljudske, finansijske, tehničke, prostorne)
- ekonomske mogućnosti zajednice
- konkurentne institucije iz okruženja (ponuda)
- donatore i sponzore.

Međutim, ako se biblioteke posmatraju samo kao kulturne ustanove, njihovo relevantno okruženje kao i svih ostalih kulturnih ustanova i organizacija prema nekim autorima čine:

- evropski okviri međunarodne kulturne saradnje (mreže, programi, institucije, instrumenti)
- političko-socijalne okolnosti u makroregiji
- nacionalna kulturna politika
- regionalna i lokalna kulturna politika
- stanje i stupanj razvijenosti civilnog društva
- stanje i stupanj institucionalne razvijenosti grane umjetnosti i kulture u kojoj djeluju
- stanje na tržištu kulture (trendovi kulturne potrošnje, kulturni modeli, publika)
- funkcioniranje i razvijenost medijskog sistema (Dragičević Šešić i Dragojević, 2005., 84)

Svaka institucija/organizacija treba spoznati svoje okruženje, odnosno sredinu u kojoj djeluje. Za njen opstanak i razvoj nužno je provoditi sistematske i kontinuirane analize faktora iz okoline koji djeluju na rad institucije i povezivati ih s faktorima vlastite institucije. Na osnovu tih spoznaja postavljaju se ciljevi i pristupa strateškom planiranju, čime se pruža jasno uporište i potvrda utemeljenosti rada i djelovanja institucije. Strateški plan je značajno sredstvo upravljanja naročito tamo gdje se često mijenja rukovodstvo institucije, jer se njime postavljaju vremenski rokovi. On se donosi za razdoblje od 3 do 5 godina (ponekad na više ili manje godina), sveobuhvatan je i omogućava da se jasno formuliraju prioriteta, objasne i prenesu ključni pravci djelovanja. Uslovi za njegovu uspješnu primjenu su opće slaganje cijele organizacije na koju se odnosi i razrada na taktičke (srednjoročne, koji se odnose na organizacione jedinice, izradu programa i projekata za razdoblje 1 - 3 godine) i operativne planove (kratkoročne, koji se odnose na aktivnosti u periodu od godinu dana).

Hijerarhijskoj podjeli planova odgovara hijerarhijska podjela menadžera u organizaciji na tri glavne grupe. Tako se strateškim planiranjem bavi menadžment najviše razine (engl. *top management*), taktičkim menadžment srednje razine (engl. *middle management*), a operativnim planiranjem bave se menadžeri najniže razine (engl. *lower/first-line management*) (Pavičići drugi, 2006., 73). Na svakoj razini planiranja određuju se ciljevi, odnosno poželjni i mjerljivi rezultati aktivnosti, programa i projekata koji su usklađeni s najvišim strateškim ciljevima, tj. stanjem u budućnosti kojem se teži. Prema tome, moguće je ciljeve podijeliti na strateške ili prioritete, taktičke (srednjoročne) i operativne (godišnje) ciljeve koji su mjerljivi i predstavljaju konkretne zadatke. Postavljanje odgovarajućih ciljeva i zadataka značajno je za kasniju evaluaciju njihove realizacije, odnosno utvrđivanje uspješnosti i kvaliteta poslovanja, pa i unapređenje ukupnog poslovanja biblioteke i poboljšanje kvaliteta. Prije pristupanja koncipiranju strategije potrebno je izabrati stratešku opciju između nekoliko glavnih:

- kompetitivna strategija,
- strategija postizanja kvaliteta,
- strategija povezivanja,
- strategija javnog djelovanja,
- strategija postizanja održivosti
- strategija gašenja institucije (Dragičević Šešić i Dragojević, 2005.).

Različito definirane misije i vizije organizacije određuju različite strategije i metode djelovanja. Strategija rada neke biblioteke, drugim riječima, odgovara na pitanje šta ona želi postati u narednih nekoliko godina i kako će to postići. Pozicioniranje i projekcija budućnosti otklanja improvizaciju, voluntarizam, nesigurnost i nered, omogućavajući argumentirano nastupanje i utemeljeno odlučivanje, stabilnost i bolju pripremljenost za odgovaranje na promjene, veći kredibilitet i prepoznatljivost u okolini.

Analiza sredine

Za analizu sredine i procjenu strateške pozicije biblioteke koriste se jednostavni menadžerski alati kao pomoć pri kreiranju strategije organizacije. Najčešće primjenjivane tehnike za tu svrhu su PEST³ i SWOT⁴ analiza. PEST analiza, odnosno analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških fak-

3 PEST je akronim engleskih riječi: P – *Political*, E – *Economic*, S – *Social*, T – *Technological*.

4 SWOT je akronim engleskih riječi: S – *Strengths* – snage, jakost; W – *Weaknesses* – slabosti; O – *Opportunities* – mogućnosti, prilike; T – *Threats* – opasnosti, prepreke.

tora, primjenjuje se za spoznavanje elemenata šireg vanjskog okruženja koji imaju utjecaja na djelovanje organizacije na koje ona sama ne može utjecati. Uz pomoć SWOT analize, odnosno analize unutarnjih snaga i slabosti (S-W), te vanjskih prilika i prijetnji (O-T), konkretna organizacija dovodi se u odnos s tim okruženjem. SWOT analiza pomaže u formuliranju ciljeva, ukazujući na strateške prioritete u planiranju budućeg djelovanja biblioteke na koje treba usmjeriti aktivnosti. Ona se provodi prema sljedećim koracima:

- definiranje unutarnjih jakih strana institucije, snaga koje omogućuju povoljniju poziciju biblioteke za postizanje dugoročnih ciljeva
- otkrivanje unutarnjih slabih strana, slabosti i nedostataka koje ometaju biblioteku da postigne svoje ciljeve
- razmatranje vanjskih pogodnosti i mogućnosti za poduhvate u koje bi se mogli upustiti
- markiranje vanjskih prepreka i opasnosti, odnosno onih utjecaja koji mogu ugroziti napore u ostvarivanju ciljeva (Denijel, 2004.).

Da bi se identificirali relevantni strateški faktori za neku instituciju ili organizaciju koja se istražuje i za koju se priprema strategija, prije pristupanja izradi SWOT analize moguće je napraviti studiju slučaja (engl. *case study*) ili neko drugo primarno istraživanje, te u izvještaju o slučaju navesti ključne podatke koji se unose u SWOT matricu radi jednostavnijeg prikazivanja stanja i stvaranja cjelovite slike. Nakon izrade SWOT matrice potrebno je dati relevantna objašnjenja, tumačenja i preporuke za svaki od uvrštenih faktora. SWOT analiza može se raditi za bilo koji poslovni poduhvat, projekt ili ideju s obzirom na određene ciljeve koji se žele postići i raspoložive resurse. Najbolje je kada SWOT analizu cijele institucije rade stručnjaci izvan nje radi osiguravanja nepristranosti i objektivnosti. Još prije nekoliko godina bila je rijetkost da se radi takva analiza, a sada se na *webu* mogu pronaći brojni primjeri izrade SWOT analize za razna područja, naročito na engleskom jeziku. Ponekad izgleda jednostavno izraditi ovakvu vrstu analize, pogotovo u zadnje vrijeme kada postoji i kompjuterski *software* kao alat da taj posao bude još jednostavniji. Međutim, to je u praksi složen i odgovoran posao dijagnosticiranja okruženja i organizacije koji treba raditi odabrani tim stručnjaka s iskustvom, znanjem i kompetencijama, jer ne postoje univerzalne smjernice i opće slaganje u vezi s procjenom i odabirom relevantnih faktora, te njihovim dovođenjem u međusobnu vezu i izvođenjem zaključaka.

U sljedećem prikazu preporučeni su elementi koji su relevantni kod izrade SWOT analiza.

Snage (S)	Slabosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetno vođstvo institucije i njegove liderske kvalitete • Iskusi i obrazovani djelatnici • Dobra lokacija institucije • Osigurani dugoročni izvori finansiranja djelatnosti • Prepoznatljivost za korisnike • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Loša organizacijska struktura • Preveliki broj djelatnika za obim poslova kojima se institucija bavi • Derutni i zapušteni prostori u kojima radi • Nezadovoljstvo i nemotiviranost djelatnika za rad • Neodgovarajuća primjena marketinških aktivnosti • ...
Prilike (O)	Prijetnje (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Promjena zakonskih propisa vezanih uz finansiranje institucija kulture i umjetnosti • Poboľšavanje ukupne ekonomske situacije u okruženju • Povećanje interesa javnosti i medija za specifičnu kulturnu baštinu • Mogućnost pristupa fondovima EU-a i novim izvorima finansiranja • Ponuda srodnih institucija za sudjelovanje u partnerskim programima • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenaklonjenost lokalnih, kantonalnih ili državnih institucija i pojedinaca u njima • Negativan imidž donatora/sponzora s kojima institucija saraduje • Nepovoljne demografske promjene u okruženju • Pojava konkurentskih institucija • Promjene zakonskih propisa koje ugrožavaju dugoročni razvoj i opstanak institucije • Pogoršanje životnog standarda ciljnih skupina/korisnika insitucije • ...

Prikaz 1. SWOT matrica hipotetske institucije (preuzeto iz Pavičić, J.; Alfrević, N.; Aleksić, Lj.: *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006., str. 35.*)

Osim ovih, radi izrade strateškog plana moguće je provesti detaljnije analize nekih izdvojenih područja kao što su: vlastita organizacija i njeni resursi, korisnici, finansijeri, sponzori, donatori, konkurencija i javnost (Pavičići drugi, 2006., 45 i dalje). Za biblioteke su naročito značajne detaljne analize korisnika, koje se ipak prilično rijetko provode u praksi ovdašnjih biblioteka, jer su one još uvijek samo deklarativno i formalno a ne suštinski i sadržajno usmjerene na korisnike. Razlog tome leži u duboko ukorijenjenom tradicionalističkom gledištu prema kojemu se vrijednost i kvaliteta biblioteke mjeri veličinom fonda a ne brojem i zadovoljstvom korisnika⁵.

Istraživanja korisnika općenito su višestruko važna i vrijedna, jer se mogu upotrijebiti ne samo za usmjeravanje organizacije nego i u kasnijim fazama menadžmenta, kao što su evaluacija i izrada marketinškog plana biblioteke. Biblioteke danas moraju

5 Izgleda gotovo paradoksalno da se kao glavni zadatak biblioteka posljednjih decenija neprestano ističe potreba pružanja kvalitetne usluge i uspješno zadovoljavanje želja i potreba, te ispunjavanje prava korisnika, a da se pri tome takva istraživanja u praksi na ovim prostorima provode veoma rijetko ili nikako, ponekad se provode samo formalno, interno, paušalno i nekompetentno, pri čemu se podaci ne objavljuju ili se rezultati ne analiziraju i ne služe otklanjanju nedostataka i poboljšanju kvaliteta usluga. Bilo bi zanimljivo i korisno rezultate takvih istraživanja češće vidjeti na mrežnim mjestima biblioteka.

znati šta je to što njihovi korisnici stvarno žele ili trebaju, da li su zadovoljni postojećim uslugama, šta žele da se promijeni, i tako dalje, a to mogu saznati jedino provođenjem relevantnih istraživanja. Korisnici na taj način postaju sukreatori bibliotekskih usluga, inicijatori i aktivni učesnici u kreiranju i razvoju usluga i programa biblioteka. Pri tome treba voditi računa i o budućim generacijama, odnosno još neizraženim potrebama, interesovanjima i željama ustanovljenim kroz analize društvenih trendova, jer je nužno ne samo ispunjavati sadašnje nego i anticipirati buduće potrebe, nudeći više i dugoročno usmjeravajući razvoj usluga. Da bi to bilo moguće, neophodno je kontinuirano provoditi različite analize korisnika, kao i posebnih ciljnih grupa korisnika, ispitujući razinu njihovog zadovoljstva, istražujući njihove potrebe i želje uključujući navike, vrijednosti, stavove, interesovanja, stilove života i ponašanja pojedinih grupa.

Poznata je glavna uloga i misija biblioteka u savremenom društvu. Međutim, u strateškom planiranju potrebno je definirati i javno izraziti misiju svake pojedine biblioteke kao njezinu misao vodilju i koncept na koji se oslanja u svome radu. Prema nekim autorima, formuliranje i iskazivanje misije, vizije i osnovnih vrijednosti, predstavlja prvi korak u procesu strateškog planiranja, odnosno predstavlja polazište dugoročnog planiranja (Pavičići drugi, 2006.). To su ujedno temeljni planski dokumenti prema kojima se usmjeravaju sve aktivnosti u biblioteci, a nikako nešto formalno ili lijepo i prigodno sročeno da bi se

nalazilo na *web* stranici zato jer to i drugi imaju. Misija, vizija i temeljni principi predstavljaju značajan reper u vrednovanju kvaliteta (evaluaciji) bibliotekskih službi i usluga, te smjerokaz u izgradnji specifične kulture organizacije.

Misija i vizija

Izjava o misiji ili poslanju (engl. *mission statement*) je pisani iskaz o smislu, razlogu i svrsi postojanja biblioteke, koji treba biti sažet, jasan, precizan i aktuelan, te motivirajući za sve zaposlenike. Njome se iskazuje koji društveni interes biblioteka ostvaruje, za koga ona postoji i kome je namijenjena, šta pruža svojim korisnicima i kako ispunjava svoju svrhu. Najčešće se izražava u jednoj do tri rečenice u kojima se odgovara na pitanja:

- šta radimo? (zašto postojimo)
- za koga? (ko su naši korisnici)
- kako? (šta im pružamo i šta želimo postići).

Izjavom o misiji organizacija bi se trebala izdvajati od ostalih sličnih i konkurentskih organizacija, biti po njoj prepoznatljiva i drukčija, praveći razliku u odnosu na druge. Misijom biblioteka naglašavaju se ideje koje sadrže u sebi ideju služenja zajednici, kao što su: pružanje potpore u učenju, istraživanju i

nje izjave o misiji, njeno objašnjavanje, prihvatanje, širenje i prenošenje, čine važne korake u procesu izgradnje brenda neke biblioteke. Ona se treba nalaziti na *web* stranici biblioteke, na marketinškom materijalu, glasilu koje izdaje biblioteka i drugim dokumentima, kao i na raznim istaknutim mjestima u biblioteci.

Vizija je jasna slika idealne budućnosti biblioteke, odnosno onoga što biblioteka želi biti u budućnosti, a izjava o viziji (engl. *vision*) može eventualno sadržavati i način na koji će ona postići željeni ideal. Dok misija govori o sadašnjosti i aktuelnoj društvenoj ulozi biblioteke, vizija je projekcija njene budućnosti koja govori o dugoročnim nastojanjima u pravcu razvoja konkretne biblioteke. Ona je još jednostavnija, kraća i sažetija, te kao i misija treba počinjati sa: „Naša vizija je...“. Uz njih se u bibliotekama preporučuje iskaz o osnovnim vrijednostima, temeljnim principima i filozofiji koju zastupa i afirmira biblioteka u svojoj zajednici. Ove osnovne izjave odražavaju ukupnu kulturu i identitet organizacije, a njihov značaj kao temeljnih dokumenata organizacije nije samo u okviru ukupnog strateškog planiranja, nego su one i sredstvo za uspješniju komunikaciju s korisnicima i javnošću u identifikiranju zajedničkih ciljeva i stvaranju boljeg imidža u zajednici, odašiljući jasnu poruku korisnicima⁷.

Vizija	Misija
Inspirativna	Učvršćuje vrijednosti i definiše identitet
Predviđa i promovira nove estetske i programske izazove – <i>trend setting</i>	Definiše estetsko-programске kriterije
Mobilizatorska	Učvršćuje organizacionu koheziju
Različita i inovativna	Prepoznatljiva u javnosti
Ambiciozna	Adekvatna dostignutim resursima organizacije
Okrenuta budućnosti	Okrenuta sadašnjosti

obavještanju, posredovanje i pomaganje u pronalaganju kvalitetnih informacija, slobodan pristup informacijama i služenje općim kulturnim i obrazovnim interesima, promicanje, podsticanje, te razvoj kulture čitanja, učenja i istraživanja, dijeljenje znanja i informacija, kao i komunikacija među ljudima općenito⁶. U osmišljavanje i formuliranje misije trebaju biti uključeni predstavnici svih zainteresiranih kategorija od zaposlenika i uprave, finansijera i donatora, do korisnika i poštovalaca biblioteke. Zajedničko donoše-

6 Najčešća suštinska pogreška u definiranju misije je brkanje pojmova zadaća, ciljeva, funkcija, djelatnosti i usluga, a ponekad se s misijom miješa ono što spada u principe, temeljne vrijednosti ili viziju biblioteke. Misije ne trebaju biti preopširne, općenite ili opisne (kao što su rubrike o nama ili historija biblioteke), nego jednostavne i lako pamtljive sentence koje počinju s riječima „naša misija je...“.

Prikaz 2. Vizija i misija kulturnih i umjetničkih organizacija (*preuzeto iz Dragičević Šešić, M.; Dragojević, S.: Menadžment umjetnosti u turbulentnim okolnostima : organizacioni pristup. Beograd: Clio, 2005.*)

Kada je riječ o školskim i drugim bibliotekama u sastavu obrazovnih i drugih institucija, njihova misija podržava prije svega glavnu misiju ustanove kojoj pripadaju, a detaljnije preporuke o svrsi, zada-

7 Nažalost, izjave o misiji i viziji još uvijek se rijetko nalaze na web stranicama naših biblioteka i drugim mjestima gdje bi bile javno dostupne širokom krugu korisnika, a i one biblioteke koje ih imaju uglavnom ih samo formalno postavljaju i nejasno definiraju, ne slijedeći njihov smisao u praksi. U literaturi, na internetnim izvorima i web stranicama uglednih svjetskih biblioteka u novije vrijeme mogu se naći korisni savjeti kako uspješno definirati misiju i viziju.

ćama i ciljevima nalaze se u „Manifestu za školske biblioteke“ (2000.), odnosno „Manifestu za narodne biblioteke“ (1994.), te drugim relevantnim dokumentima. Među preporukama pojedinačna biblioteka treba izdvojiti one zadaće i ciljeve kojima će se ispunjavati jedna glavna, prioritetna uloga na koju će se organizacija usmjeriti i nekoliko sekundarnih koje su komplementarne s glavnom i u skladu s potrebama zajednice kojoj pripadaju, jer je nemoguće i neracionalno podjednako kvalitetno ispunjavati sve koje se preporučuju⁸. Osim toga, neki autori tvrde da ono što je namijenjeno svima – nije namijenjeno nikome, te da se treba fokusirati na određene ciljne grupe, jer su raspoloživi resursi obično ograničeni pa ih je najbolje usmjeriti prema grupi koja se odredi kao ciljna nakon provedenih istraživanja i analiza korisnika (Pavičić drugi, 2006., 51).

Jedan od primjera dobre prakse u jasnom, jednostavnom i preciznom definiranju ukupnog strateškog plana jeste univerzitetska biblioteka *Newcastle University* iz Velike Britanije. Riječ je o biblioteci u sastavu koja ispunjava osnovnu misiju ustanove kojoj pripada, ali koja ima i vlastitu ulogu. Kao svoju svrhu (misiju) ona navodi da „podržava univerzitetsko učenje i podučavanje, istraživanje, inovacije i angažman, osiguravajući izvore, visoko kvalitetne usluge i profesionalnu ekspertizu, kako bi se omogućilo učinkovito otkrivanje i korištenje informacija, razvoj i komunikacija znanja“.⁹ Za narodne biblioteke uzoran primjer formuliranja misije i temeljnih vrijednosti može biti *New York Public Library*, čija je misija „podstaknuti cjeloživotno učenje, unapređivati znanje i jačati našu zajednicu“, oslanjajući se na „tri velika resursa: naše osoblje, naše zbirke i naše fizičke i virtualne prostore“.¹⁰ Primjer dobre prakse formuliranja strategije za nacionalne biblioteke je Nacionalna biblioteka Finske, čija je strategija dostupna na njihovoj *web* stranici¹¹. Za školske biblioteke vrijedan je izvor informacija *web* stranica *Resources for School Librarians*¹², iz kojeg se može izdvojiti jedan primjer misije školske biblioteke *Dessau Middle School* iz Austina: „Stvaranje zajednice cjeloživotnih učenika koji učinkovito koriste različite oblike informacija i

8 UNESCO-v Manifest za školske knjižnice. URL: <http://archive.ifa.org/VII/s11/pubs/mani-hr.html>. UNESCOv Manifest za narodne knjižnice. URL: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.html.

9 Newcastle University. University Library Strategic Plan 2012-2017. URL: http://www.ncl.ac.uk/library/about/strategic_plan/ (27.03.2012.)

10 New York Public Library. NYPL's Mission Statement. URL: <http://www.nypl.org/help/about-nypl/mission>.

11 The National Library of Finland. The Strategy of The National Library of Finland 2006-2015. URL: http://www.nationallibrary.fi/info/organization/nationallibrarystrategy_20062015_summary.html

12 *Resources for School Librarians*. URL: <http://www.sldirectory.com/libsf/resf/studies.html>

nalaze užitak u pisanoj riječi“¹³

Nakon analize relevantnih unutarnjih i vanjskih faktora organizacije i formuliranja misije i vizije, pristupa se formuliranju strategije, odnosno određivanju strateških prioriteta i razradi ciljeva na nižim razinama, a potom i ostalim navedenim fazama. Strateški menadžment je, dakle, sveobuhvatno i sistematsko upravljanje u kojem se odluke donose promišljeno i odgovorno na temelju strateškog plana, a koje je uvijek striktno usmjereno na ostvarivanje određenih bližih i daljih ciljeva u praksi, odnosno misije i vizije. Bez kvalitetne analize, jasne misije i vizijebiblioteke sve se svodi na improvizaciju s neizvjesnim ishodima. Istovremeno, svaka je stvarna situacija potpuno drukčija i jedinstvena, pa nema čarobnog recepta o tome šta, kako i kada poduzeti, koja je procjena ispravna u datim okolnostima, jer se prijetnje lako mogu pretvoriti u prilike i obrnuto, a ponekad se u prijetnjama i preprekama opravdano može vidjeti prilika i šansa za neku akciju. Stoga upravljanje i odlučivanje ne samo da zahtijevaju stalno unapređivanje znanja, vještina i kompetencija, nego i sposobnost da se preuzme odgovornost za rizik u predviđanju rezultata djelovanja.

Kao što je strateški menadžment razvojno orijentiran, tako i oni koji ga primjenjuju moraju i sami biti spremni na stalni razvoj i učenje. Takođe, još uvijek je otvoreno pitanje koja su to znanja i kompetencije najpotrebniji menadžerima u biblioteci – da li su to stručna bibliotekarsko-informacijska, stručna menadžerska, psihološka, politička, ekonomska, ili je posrijedi spoj posebnih osobnih karakteristika koje oni trebaju posjedovati. Neki autori, ističući da je rukovođenje u biblioteci zanat u pravom smislu riječi, navode tri grupe neophodnih kompetencija menadžera u biblioteci:

-strateške kompetencije: predviđati, smišljati budmnu i aktuelnu temu. Međutim, za primjenu i razvoj strateškog menadžmenta u bibliotekama i drugim kulturnim ustanovama moraju postojati i određeni instrumenti kulturne politike kao što su:

-strateški razvojni plan u kulturi zemlje

-zakonom zahtijevan strateški menadžment ustanova kulture (od strateške analize, preko plana do evaluacije),

-plan obuke i edukacije zaposlenih u kulturi u skladu sa strateškim planom zemlje i strateškim planovima pojedinih ustanova (Dragičević Šešić, 2011., 99).

U svakom slučaju, bibliotekarima i bibliotekama u praksi je potrebno podizati svijest o savremenim menadžerskim tehnikama i mogućnostima njihove primjene s ciljem poboljšanja vlastitog rada.

13 *Dessau Middle School. Library*. URL: <http://www.pflugervilleisd.net/DMS/library.cfm>

Zaključak

Menadžment u bibliotekama još je nedovoljno razvijeno područje, a menadžerske i marketinške tehnike u tim institucijama nisu u punoj mjeri primijenjene čak ni u ambijentu stabilnog ekonomskog i kulturno-političkog okruženja. Zemlje u tranziciji, nerazvijene i siromašne zemlje trebaju poseban pristup u primjeni menadžmenta u bibliotekama koji uzima u obzir nepovoljan politički i ekonomski kontekst u kojem djeluju i posebne teškoće sa kojima se susreću. Za njih je moguće rješenje strateški menadžment kojim se uvažava i procjenjuje stanje, predviđaju promjene u okolini i njihov utjecaj na rad biblioteka te dugoročno planiraju aktivnosti biblioteka. Strateški menadžment je proces uvođenja promjena zasnovan na strateškom planu i jasno postavljenim ciljevima sa definiranim faktorima za njihovo postizanje, čija implementacija u bibliotekama dovodi do postepenog stjecanja njihove željene društvene pozicije. Važni preduvjeti za strateško planiranje su analiza sredine i procjena strateške pozicije biblioteke za koje se koriste jednostavni menadžerski alati kao što je SWOT analiza. U strateškom planiranju potrebno je definirati misiju, viziju i temeljne vrijednosti svake pojedine biblioteke kao koncept na koji se ona oslanja u svome radu. Kao što je strateški menadžment razvojno orijentiran, tako i oni koji ga primjenjuju moraju i sami biti spremni na stalni razvoj i učenje.

Literatura:

- Brophy, Peter.** Biblioteka u dvadeset prvom veku : nove usluge za informaciono doba. Beograd: Clio, 2005.
- Daniel, Evelyn.** Strateško planiranje i unapređivanje organizacije biblioteka, 2004. Dostupno na: http://www.nb.rs/view_file.php?file_id=818 (25.08.2012).
- Dessau Middle School. Library.* Dostupno na: <http://www.pflugervilleisd.net/DMS/library.cfm> (27.03.2012.).
- Dragičević Šešić, Milena.** Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu. // DOSITHEUS – Razvoj ljudskih resursa u kulturi : zbornik radova / urednik Milena Dragičević Šešić. Beograd : Academica, 2011, Str. 87-100. Dostupno na: http://www.academica.rs/academica/Dositheus_ElektronskoIzdanje_F.pdf (25.08.2012).
- Dragičević Šešić, Milena; Dragojević, Sanjin.** Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima : organizacioni pristup. Beograd: Clio, 2005.
- Dragičević Šešić, Milena; Stojković, Branimir.** Kultura : menadžment, animacija, marketing (2. dopunjeno izd.). Beograd: Clio, 1996.
- Gorman, Michael.** Postojana knjižnica : tehnologija, tradicija i potraga za ravnotežom. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2006.
- Maksimović, Milena.** Tradicionalni i novi zadaci današnjih bibliotekara. // Bibliotekarstvo Srpske : časopis iz oblasti bibliotekarstva i bibliotečko-informacione djelatnosti 2, 2(2010). Dostupno na: [http://www.matbibli.rs.ba/Digitalna_zbirka/BibliotekarstvoSrpske.pdf\(28.05.2010\)](http://www.matbibli.rs.ba/Digitalna_zbirka/BibliotekarstvoSrpske.pdf(28.05.2010)).
- Muller, Joëlle; Muller, Jean-Louis.** Menadžment biblioteka. Beograd: Clio, 2006.
- Newcastle University. University Library Strategic Plan 2012-2017.* Dostupno na: http://www.ncl.ac.uk/library/about/strategic_plan/ (27.03.2012).
- New York Public Library. NYPL's Mission Statement.* Dostupno na: <http://www.nypl.org/help/about-nypl/mission>. (27. 03. 2012).
- Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana.** Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Resources for School Librarians.* Dostupno na: <http://www.sldirectory.com/libsf/resf/studies.html> (27.03.2012).
- Rešidbegović, Amra.** Rekonstrukcija bibliotečke zajednice u BiH. // Bosniaca : časopis Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine 9/10(2004/2005), str. 12-16.
- Stokić Simončić, Gordana; Vučković, Željko.** Upravljanje bibliotekama u dobu znanja. Sarajevo: Matična biblioteka Istočno Sarajevo, 2007.
- Stričević, Ivanka.** Dječja knjižnica ukorak s vremenom. // Dječja knjižnica za novo tisućljeće : zbornik / urednik Ranka Javor. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2001. Str. 6-11.
- The National Library of Finland. The Strategy of The National Library of Finland 2006-2015.* Dostupno na: http://www.nationallibrary.fi/infoe/organization/nationallibrarystrategy_20062015_summary.html (27.03.2012.).
- UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice. Dostupno na: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.html
- UNESCO-v Manifest za školske knjižnice. Dostupno na: <http://archive.ifla.org/VII/s11/pubs/mani-hr.html>.
- Wehrich, Heinz; Koontz, Harold.** Menedžment. 10. izd. Zagreb: Mate, 1994.

Mr.sci. Indira Kasapović(Zenica, 1968.) je voditeljica školske biblioteke Prve gimnazije u Zenici od 1997.godine. Autorica je knjige "Podsticanje djece na čitanje u biblioteci, vrtiću i porodici" (2011., izdavač Opća biblioteka u Zenici), a objavila je nekoliko stručnih radova u časopisima "Bosniaca", "Didaktički putokazi" i "Organizacija znanja". Po primarnom obrazovanju je profesorica filozofije i sociologije, a 2009. godine stekla je zvanje magistricе bibliotekarstva. Doktorantica je poslijediplomskog doktorskog studija "Društvo znanja i prijenos informacija" Odjela za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru.

Njezina stručna interesovanja su istraživanje i podsticanje čitanja, kreiranje programa podsticanja čitanja za djecu i mlade, te menadžment u bibliotekama.

Indira Kasapović, MA(Zenica, 1968) is a head of school library of The First Grammar School in Zenica from 1997. She is an author of the book "Motivation the children to read in library, nursery schools and within families" (2011, made public by the Public Library of Zenica) and she issued a few scientific papers in the journals: "Bosniaca", "Didaktički putokazi" i "Organizacija znanja". She has got conventional profession and educated as a teacher of philosophy and sociology and in 2009 she became a MS of librarianship. Now, she is Ph. D. candidate at postgraduate studies "Knowledge society and information transfer" at the Department of Information Sciences of University of Zadar.

Her professional orientations are research and motivation the others to read, as well as creating of the programmes for motivating children and young people to read and a management of the libraries.