

PRIKAZI / REVIEWS

MATHUEWS, M., SPELLMAN, R. CREATING A STAFF-LED STRATEGIC PLAN: A PRACTICAL GUIDE FOR LIBRARIES. BLOOMSBURY PUBLISHING, 2023.

Nepredvidljiva brzina razvoja tehnologije doprinijela je društvenim i socijalnim promjenama koje su neizbjježno utjecale na izvore i načine financiranja. Kako bi bolje razumjele potrebe svojih korisnika i zajednice u kojoj djeluju, knjižnice moraju izraditi strateške planove i prilagoditi svoje usluge promjenama u okruženju. Planiranje olakšava koordinaciju rada s knjižničnim osobljem usmjeravajući ih prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva, potičući timski rad i jačajući međusobne odnose.

Priručnik je nastao kao rezultat suradnje knjižnica na izradi strateških planova uslijed pandemije bolesti COVID-19. Knjižnice su se morale prilagoditi novim uvjetima rada i promijenjenim potrebama korisnika te su sukladno tome mijenjale i prilagođavale svoje planove. Priručnik se sastoji od triju dijelova i šest poglavlja te zaključka koji sadrži šest primjera strateških planova pojedinih knjižnica. Priručnik pruža praktične upute a svako poglavljje sadrži iscrpnu bibliografiju i preporuke za daljnje čitanje.

Prvi dio priručnika „Početno planiranje projekta“ (engl. *Pre-project planning*) sadrži dva poglavlja s detaljnim opisima pripremnih koraka. Prije samog planiranja i oblikovanja plana potrebno je dogovoriti krajnji cilj kako bi knjižnično osoblje steklo jasnu sliku o tome što je potrebno činiti kako bi proces planiranja bio uspješan. Sukladno tome potrebna je izrada životnog ciklusa strateškog plana radi kontinuiranog praćenja i eventualnih prilagodbi. Razmatranje različitih pristupa kreiranju plana omogućuje knjižničnom osoblju pronalaženje metode koja najbolje odgovara njihovim potrebama i specifičnostima njihove knjižnice.

Prvo poglavje, „Razumijevanje strateškog planiranja i strateških planova“ (engl. *Understanding strategic planning and strategic plans*), objašnjava ključne elemente strateškog plana: misiju, viziju, vrijednosti, ciljeve i inicijative. Životni ciklus svakog strateškog plana, koji uključuje pripremu, istraživanje, pisanje, implementaciju, procjenu, komunikaciju i ponovno pregledavanje, pokazuje da je planiranje dinamičan proces koji zahtijeva kontinuiranu pažnju i prilagodbu.

Svako planiranje ima svoje prednosti i nedostatke te je bitno odrediti tko će voditi osmišljavanje strateškog plana. Neke će knjižnice uključiti vanjskog suradnika ili pak dopustiti knjižničnom osoblju kreiranje plana. Također postoji mogućnost kombinacije više različitih pristupa. U ovom priručniku naglasak je stavljen na pristup koji provodi knjižnično osoblje uz podršku ravnatelja i osnivača, čime se postiže doprinos svih dionika u procesu planiranja.

Drugo poglavlje naslovljeno „Postavljanje temelja za pristup koji vodi knjižnično osoblje“ (engl. *Laying the foundation for a staff-led approach*) sadrži smjernice koje bi trebale olakšati planiranje. Temeljna područja bitna za početak planiranja jesu: podrška vodstva (s primjerima vježbi), osoblja knjižnice i osnivača te funkcionalna struktura. Priprema za planiranje uključuje važne informacije poput prethodnih planiranja, osoba koje su sudjelovale, korištenih metoda i dostupnih resursa, što pruža temelj za bolje razumijevanje konteksta i potrebe za novim strateškim planom. Motivacija sudionika ključna je jer će samo motivirani timovi moći uspješno provesti proces planiranja i ostvariti rezultate. Funkcionalna struktura, poput središnjeg odbora i njegovih pododbora, pruža organiziran okvir za rad na planiranju. Pododbori, kao što su odbor za ispitivanje okoline, istraživanje sudionika i postavljanje ciljeva, omogućuju usredotočeno djelovanje na ključna područja i aspekte planiranja.

Pododbor za ispitivanje okoline zadužen je za lokalne, državne i globalne trendove koji mogu utjecati na poslovanje knjižnice. Istraživanje sudionika odnosi se na razumijevanje potreba i želja krajnjih korisnika strateškog plana, ali i knjižničnog osoblja. Treći pododbor objedinjuje rezultate drugih dvaju pododbora kako bi postavio ciljeve i inicijative kao jezgru strateškog plana. Knjižnično osoblje koje sudjeluje u izradi strateškog plana mora biti dobro organizirano i imati jasno definirane zadatke i vremenske okvire kako bi se osigurala učinkovitost procesa. Struktura i tehničke sastanka također su važne kako bi se vrijeme iskoristilo na najbolji mogući način te da se potiče suradnja i produktivnost među sudionicima.

Drugi dio „Kreiranje plana“ (engl. *Creating the plan*) sastoji se od dvaju poglavlja koja sadrže detaljne upute kako kreirati strateški plan kroz istraživanje i analizu podataka.

Treće poglavlje s naslovom „Istraživanje i analiza podataka“ (engl. *Research and data analysis*) pruža pregled ključnih koraka i metoda potrebnih za prikupljanje i analizu relevantnih informacija za strateško planiranje unutar knjižnica. Fokus strateškog planiranja stavljen je na dva područja: ispitivanje okoline i istraživanje sudionika. Bitna značajka tog dijela strateškog planiranja jest održavanje redovite komunikacije između odbora i knjižničnog osoblja radi bolje organizacije i otkrivanja novih mogućnosti suradnje. Ispitivanje okoline, unutarnje i vanjske, ključno je za razumijevanje konteksta u kojem knjižnica djeluje. Vanjsko ispitivanje obuhvaća analizu šireg okruženja knjižnice, uključujući institucijske, gradske,

državne i globalne čimbenike na koje često knjižnično osoblje nema utjecaja, dok se unutarnje ispitivanje usredotočuje na perspektive samog osoblja i knjižnice. Radi lakšeg ispitivanja vanjsku okolinu potrebno je razdijeliti u manje segmente. U ovom priručniku obrađuju se dva segmenta: *benchmarking* knjižničnog osoblja i sudionika (usporedba sa sličnim knjižnicama) te pregled literature (npr. publikacije raznih knjižnica). Za ispitivanje unutarnje okoline koriste se intervjuji, ankete i analize. Najvažniji dio prilikom kreiranja strateškog plana jest razumijevanje potreba i želja sudionika, vanjskih i unutarnjih: knjižničnog osoblja, korisnika, suradnika, komisija i odbora, ravnatelja i osnivača. Utvrđivanje tih sudionika i osiguravanje načina za analizu dobivenih podataka važan je korak koji osigura odraz stvarnih potreba zajednice kojoj knjižnica služi, različite perspektive i ciljeve svih relevantnih sudionika. Ispitivanje sudionika također pruža priliku za raznolike pristupe koji dovode do autentičnih mišljenja, vrijednosti i potreba.

Četvrtog poglavlje, „Pisanje vlastitog strateškog plana“ (engl. *Writing your strategic plan*), ističe ključnu ulogu suradnje. Nakon temeljitog istraživanja i analize podataka bitno je pretvoriti dobivene informacije u smislene akcijske planove koji će usmjeriti aktivnosti knjižnice i dopuniti inicijative matične institucije za strateško planiranje. To poglavlje ističe važnost promišljanja, tehnika izrade plana i savjeta za pisanje plana. Iako korištenje predložaka drugih knjižnica može biti korisno, važno je ispitati prijašnje planove knjižnice radi usporedbe postignuća i utvrđivanja područja za daljnji napredak. Nakon izrade osnovnog plana preporučuje se organiziranje sastanka sa svim sudionicima. Razmjena ideja, iskustava i kritika mogu pomoći u oblikovanju plana. Plan treba biti izložen svim relevantnim osobama radi pregleda prije same implementacije. Važno je da bude jasno napisan i pripremljen za prezentaciju kako bi bio razumljiv svima.

Treći dio „Implementacija plana“ (engl. *Implementing the plan*) sadrži dva poglavlja o važnosti komunikacije tijekom stvaranja strateškog plana te mogućim problemima pri njegovoj implementaciji.

Peto poglavlje, „Stvaranje, implementiranje i procjena inicijative“ (engl. *Creating, implementing, and assessing initiatives*), sadrži potencijalne izazove za implementaciju plana. To poglavlje istražuje kako kreirati, implementirati i pristupiti inicijativi koja će pomoći pri realizaciji strateškog plana. Stvaranje i provedba inicijative nužni su radi praćenja napretka i razumijevanja komponenata strateškog planiranja.

Kako bi strateški plan zaživio, potrebno je dogovoriti svakodnevne radne aktivnosti i postupke. Neki će pristupi biti fleksibilni i kreativni pri slijedenju plana: nove ideje i inovacije potrebno je integrirati u strateški plan te osnaživati postojeće projekte. Važno je određivanje prioriteta kod postojećih i novih obveza kako bi se osiguralo učinkovito korištenje resursa. Ciljevi trebaju biti ambiciozni, ali i realni, uzimajući u obzir ograničenja i dostupne resurse (financijska sredstva, obuka

i razvoj vještina osoblja). Praćenje napretka omogućuje knjižnici prepoznavanje mogućih problema i pravovremenu reakciju na promjene u okruženju ili na neочекivane prepreke. Sposobnost prilagodbe plana prema promjenama u okruženju ključna je za uspjeh. Strateški plan dinamičan je dokument koji se kontinuirano prilagođava kako bi odgovarao potrebama knjižnice te kako bi podržao dugoročne ciljeve.

Šesto poglavlje naslovljeno „Komunikacija tijekom i nakon procesa planiranja“ (engl. *Communication throughout and beyond the planning process*) raspravlja o komunikacijskom planu koji sadrži odnose između unutarnjih i vanjskih sudionika: komunikaciju s knjižničnim osobljem, korisnicima, organizacijama zajednice. Održavanje komunikacije tijekom cijelog procesa planiranja iznimno je bitno radi zajedničkog doprinosa. Prilikom komunikacije važno je koji će se komunikacijski mediji koristiti kao alati u komunikaciji: elektronička pošta, blog, forum, virtualni sastanci, društveni mediji i plakati. S velikim izborom komunikacijskih medija i mnogo informacija koje se mogu dijeliti putem njih, stvaranje komunikacijske strategije iznimno je bitno za strateško planiranje. Djelotvorna komunikacijska strategija mora biti razumljiva (jasna i sažeta informacija), dostupna, učestala i prilagodljiva.

Na kraju priručnika nalazi se šest primjera strateških planova knjižnica: Ateniske županijske narodne knjižnice, Gradske knjižnice Calgary, Sveučilišne knjižnice Ohio, Sveučilišne knjižnice Texas Rio Grande Valley, Sveučilišne knjižnice Busitema iz Ugande, Forbes knjižnice iz Massachusettса. Ti su planovi rađeni za jednogodišnje, dvogodišnje ili trogodišnje razdoblje između 2016. i 2023. godine, pa će hrvatskim knjižničarima moći poslužiti kao dobar putokaz prilikom priprema i provedbe vlastitih strateških planova. Korisni su i studentima knjižničarstva/informacijskih znanosti kao i svim kolegama koje zanima problematika strateškog planiranja.

Ana Bakarić

ana.bakaric@kgz.hr