

Univerzitet u Sarajevu – Filozofski fakultet
Odsjek za komparativnu književnost i informacijske nauke

**RUKOVOĐENJE I PLANIRANJE POSLOVANJA BIBLIOTEKA U KRIZNIM
UVJETIMA FUNKCIONIRANJA:
PRIMJER NACIONALNE I UNIVERZITETSKE BIBLIOTEKE BOSNE I
HERCEGOVINE**

Završni magistarski rad

Kandidatkinja: Adisa Žero

Mentorica: Prof. dr. Lejla Kodrić Zaimović

Sarajevo, septembar 2022.

Sadržaj

Uvod.....	4
Područje i cilj rada.....	4
Izvori i metode prikupljanja podataka i vremenski okvir	5
Pojmovno određenje	5
1. Rukovođenje bibliotekom kao kulturnom i obrazovnom institucijom u kriznim uslovima postojanja.....	10
1.1. Rukovođenje Nacionalnom i univerzitetskom bibliotekom Bosne i Hercegovine kao kulturnom institucijom.....	15
2. Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine u kriznim uslovima postojanja ..	30
2.1. Krizni uslovi kao izazov kulturnim baštinskim ustanovama – opća zapažanja	45
Zaključak	49
Bibliografija.....	50

Rukovođenje i planiranje poslovanja biblioteka u kriznim uvjetima funkcioniranja: primjer Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine

Adisa Žero

Sažetak

Rad se bavi problemom rukovođenja kulturnom baštinskom institucijom u kriznim uslovima postojanja na primjeru Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine. U uvodnom dijelu postavljena je hipoteza da je NUBBiH institucija koja je već trideset godina, naime od spaljivanja 1992. godine, u permanentnoj krizi. Osnovni uzrok tome jeste neriješen pravno-finansijski status Biblioteke, odnosno nebriga države, kao osnivača, za rad i funkcioniranje ove institucije. S takvom pretpostavkom, u radu se predstavljaju i analiziraju koncepti kulturnog menadžmenta i kriznog menadžmenta na primjeru kulturnih baštinskih ustanova generalno, a posebno na primjeru Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine. Pored toga, predstavljen je i rad Biblioteke u kriznim uslovima, u dijahronijskom presjeku od spaljivanja 1992. godine do danas, te su ponuđeni potencijalni odgovarajući modeli unapređenja rada i razvoja Biblioteke kao reprezentativne društveno-kulturne institucije od državnog i nacionalnog značaja.

Ključne riječi: kulturni menadžment, krizni menadžment, kulturne/baštinske ustanove, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, funkcije nacionalne biblioteke

Uvod

Rukovođenje i planiranje poslovanja biblioteka, posebno u kriznim uvjetima, u pravilu je iznimno teško i zahtjevno. Krizni uslovi kao vanredni uslovi zahtijevaju i posebno rukovođenje i planiranje poslova, jer direktno utiču na funkcionalnost rukovođenja i poslovanja. Jedna od osnovnih hipoteza ovog rada jeste da je Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine institucija koja je od 1992. godine pa sve do danas u permanentnoj krizi. U radu razmatram tri ključna uzroka krize Biblioteke:

- ratno spaljivanje Biblioteke i uništenje, procjenjuje se, oko 90% građe koja se nalazila u Vijećnici;
- neriješen pravno-finansijski status Biblioteke;
- neadekvatni infrastrukturni uslovi u kojima Biblioteka radi već trideset godina.

Dok se ne riješi pravno-finansijski status Biblioteke, odnosno dok odgovornost za Biblioteku ne preuzme država kao njen osnivač, te dok se ne riješi infrastrukturni problem Biblioteke, odnosno dok se ne nađu adekvatni i dostojni materijalni i fizički uslovi za rad institucije poput nacionalne biblioteke, teško je, gotovo nemoguće, govoriti o izlasku iz krizne situacije.

Naravno, u radu ću ponuditi neke modele kriznog upravljanja, odnosno modele funkcioniranja u kriznim uslovima, te ukazati na neke mogućnosti u aspektu rukovođenja kulturnom institucijom, napose bibliotekom, u kriznim uslovima, ali i u kriznom okruženju koje nije pogodno za razvoj kulture, posebno kulture koja nema komercijalni karakter.

Područje i cilj rada

Rad obuhvata analizu kriznih uvjeta u kojima je, kroz tri decenije, djelovala Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine i postavlja tezu da je rukovodstvo koje ima znanje, sposobnost strateškog planiranja, dobru komunikativnost i organiziranost, ključni faktor za umanjeње efekata i prevazilaženje kriznih situacija, kao što je rat, neadekvatan smještaj, nedostatak sredstava i kvalificiranog kadra. Brojne su krizne situacije i uvjeti, izazvani različitim faktorima, prirodnim i antropogenim: granatiranje, paljenje, poplava, neadekvatan smještaj,

neriješen pravno-finansijski status, nedostatak osnovnih uvjeta za rad, u kojima je, u posljednjih trideset godina, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine djelovala. Kroz ovaj završni magistarski rad bit će analizirani uzroci i posljedice kriznih uvjeta te ponuđena moguća rješenja.

Izvori i metode prikupljanja podataka i vremenski okvir

Izrada ovoga rada je sinteza interpretacije ili reinterpetacije empirijskih i gnoseoloških izvora, poput dokumenata, arhivske građe te dostupne stručne i teorijske literature. Rad se bazira na analizi kriznog stanja kulturne institucije Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine te, na osnovu tog stanja, analizi određenih modela i strategija upravljanja u kriznim situacijama.

Vremenski okvir obuhvata posljednje tri decenije rada ustanove: period od stradanja NUBBiH u Vijećnici 1992. do 2022. godine.

Pojmovno određenje

Rukovođenje ili menadžment

Antal Balog u knjizi „Osnove menadžmenta, Priručnik za 'online' studij“, rukovođenje ili menadžment definira udžbenički i školski, pozivajući se, također, na određene izvore. Za Heinza Weihricha i Harolda Koontza, navodi Balog, menadžment je „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“ (Balog, 2019: 9). Zatim Balog navodi definiciju Velimira Srića koja kaže da je menadžment „proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa“ (Balog, 2019: 9), te definiciju prema Hrvatskoj enciklopediji, koja pod menadžmentom podrazumijeva „djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva“ (Balog, 2019: 9).

Jadran Antolović u knjizi „Menadžment u kulturi“ određuje menadžment na klasičan način kao „donošenje odluka u onome što treba biti učinjeno radom i naporima drugih ljudi kako bi se postigli planirani ciljevi. Dakle, menadžment je upravljanje poslovima i njihovim izvršiteljima“ (Antonović, 2009: 9). Također, Antonović navodi kako se „pojam menadžmenta upotrebljava za:

- skupinu osoba koja kontrolira poslovanje, uključujući direktora, članove uprave i drugo više upravno osoblje,
- upravni odbor poduzeća i
- aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi“ (Antonović, 2009: 9).

Nataša Rupčić u knjizi „Suvremeni menadžment: Teorija i praksa“ smatra kako je ključni pojam menadžmenta organizacija. Autorica organizaciju definira kao „specifično društveno udruženje pojedinaca (...) koji zajednički djeluju u pravcu ostvarivanja jednog ili skupine ciljeva“ (Rupčić, 2018: 2).

Naravno, rukovođenje ili menadžment se smatra i posebnom znanstvenom disciplinom koja se bavi pitanjima upravljanja i organiziranja poslova, dakle bavi se pitanjem upravljanja u cjelini.

Kulturni menadžment ili menadžment u kulturi

Milena Dragičević-Šešić i Branimir Stojković u knjizi „Kultura – menadžment, animacija, marketing“, kulturni menadžment ili menadžment u kulturi definiraju kao „napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2003: 9). Autori dalje navode kako predmet kulturnog menadžmenta kao posebne discipline „jeste proučavanje svih načela (...) organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2003: 9), dok je cilj kulturnog menadžmenta „pronalaženje odgovarajućih organizacionih rešenja (modela), koji u najvećoj meri doprinose razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2003: 9).

Jadran Antolović u knjizi „Menadžment u kulturi“ navodi kako je menadžment u kulturi „primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, te njegova uloga jača usporedo sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Zamislite turističko tržište bez učešća kulture ili zamislite proizvodnju odjevnih predmeta bez umjetničkog dizajna“ (Antolović, 2009: 16).

Kriza

Želimir Kešetović i Ivan Toth u knjizi „Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija“ navode kako riječ kriza potiče od grčke riječi koja znači presudu ili odluku, odnosno „presudni trenutak koji odlučuje o daljnjem pozitivnom ili negativnom razvoju neke stvari ili situacije. Bit krize jest da u određenom trenutku treba odlučiti (ili donijeti odluku), ali da još (uvijek) nije odlučeno“ (Kešetović i Toth, 2012: 37).

Vesna Ivanović u članku „Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekt“ definira pojam krize u najširem smislu kao „nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Ima blisko značenje s raskrižjem, nekim kritičnim trenutkom kad je potrebno sagledati pretpostavke, hipoteze, predviđanja i inventivno ocijeniti kriznu situaciju“ (Ivanović, 2014: 10). Kešetović i Toth (2012: 37-41) temeljito predstavljaju i razlažu različite definicije krize. Ovdje ćemo ukazati samo na neke od navedenih:

- sposobnost razlikovanja,
- izbor, sud, odluka,
- izlaz, rješenje konflikta,
- događaj s negativnim posljedicama, situacija sveopće opasnosti, poremećaj normalnosti,
- opasno stanje, nesreća, nepredvidljiv događaj, vanredno stanje.

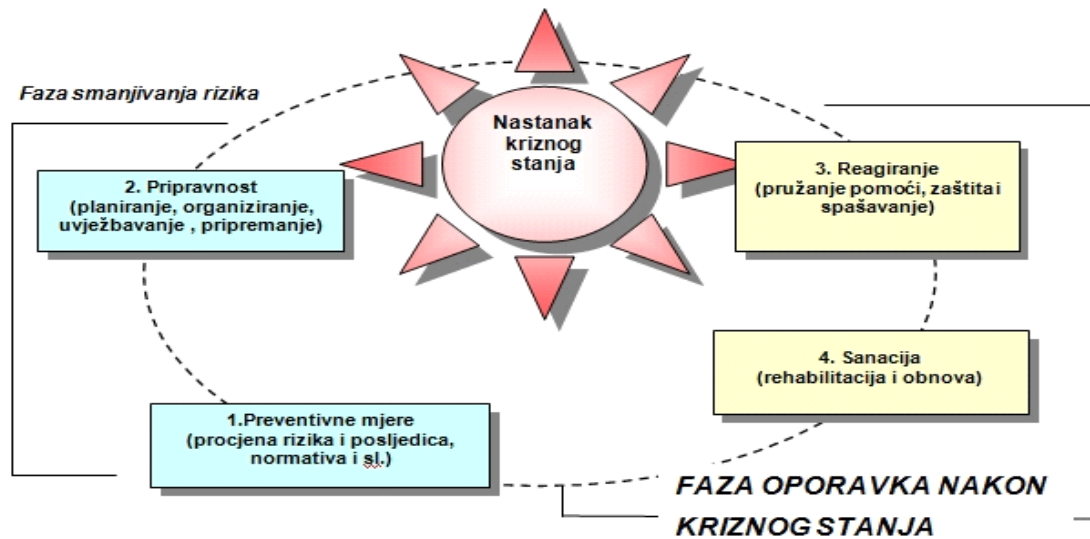
Kešetović i Toth (2012: 41-44) navode i objašnjavaju tri obilježja zajednička svim krizama: prijetnja, hitnost ili vremenski pritisak i nesigurnost ili neizvjesnost.

Termin je jako složen, gotovo nemoguće ga je jednoznačno odrediti, jer značenje često ovisi o kontekstu u kojem se pojam upotrebljava.

Krizni menadžment

Želimir Kešetović i Ivan Toht u knjizi „Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija“ navode kako ne postoji jedno općeprihvaćeno određenje kriznog menadžmenta, te se on često definira parcijalno, shodno području ili vrsti krizne situacije. Međutim, autori izdvajaju jednu opću definiciju kriznog menadžmenta koju su predložili Pearson i Clareov, po kojoj je krizni menadžment „sistemski napor usmjeren k izbjegavanju organizacijske krize ili upravljanju takvim kriznim događajima prije nego što se oni dogode“ (cit. prema Kešetović i Toht, 2012: 54). Ovakva definicija je preventivne naravi i ne objašnjava u potpunosti ono što krizni menadžment jeste, s obzirom na to da se krizni menadžment odnosi kako na stanje prije krize, tako i na krizno stanje, dakle, stanje nakon nastupanja krize. Krizni menadžment je, prema tome, teorija koja se bavi rizicima, upravljanjem rizika, njihovim izbjegavanjem i nadilaženjem. U skladu s tim, može se prihvatiti određenje po kojem je krizni menadžment „skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izručiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje, oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utječu na tijek krize i obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Krizni menadžment obično se odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i uz nedostatak preciznih informacija“ (Kešetović i Toht, 2012: 55).

Naravno, najveći fokus kriznog menadžmenta usmjeren je na preveniranje krize.



Shema 1: Prikazane su četiri faze oporavka nakon kriznog stanja. Preuzeto s: <https://vvg.hr/o-studijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/> (pristup 17. 8. 2022).

1. Rukovođenje bibliotekom kao kulturnom i obrazovnom institucijom u kriznim uslovima postojanja

Ovdje najprije polazim od pretpostavke da su institucije kulture, napose biblioteke, odnosno nacionalna biblioteka kao baštinska i neprofitna organizacija, u krizi, s obzirom na svjetski ili dominantni liberalno-kapitalistički društveno-ekonomski poredak koji se bazira na slobodnom protoku kapitala i imperativu profitabilnosti.

Kriza se svakako dodatno produbljuje manjkom društvenog osjećaja i interesa za kulturu, napose visoku kulturu, a naročito i za baštinsku kulturu kojoj u potpunosti pripada Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine. Prema tome, i u tom smislu možemo reći da nije u krizi samo Biblioteka već i ostale kulturne institucije, posebice one baštinske i nekomercijalne.

Prema tome, potrebno je iznaći odgovarajuće strategije kako bi biblioteka kao neprofitna i nekomercijalna ustanova odgovorila na zahtjeve liberalno-kapitalističkog globalnog poretka.

Odmah na početku treba razgraničiti pojmove upravljanja i rukovođenja. Balog (2018: 83-84) smatra kako pojmovi upravljanje i rukovođenje nisu istoznačni. Naime, upravljanje je proces u kojem vlasnik i/ili osnivač određuje viziju i misiju, opću organizacionu politiku, strategiju, te primarne ciljeve. S druge strane, rukovođenje je izvršna funkcija koja rukovodi aktivnostima organizacije, dakle više je riječ o koordiniranju nego o upravljanju. Upravitelji, odnosno vlasnici i osnivači prenose dio ovlasti na rukovoditelje s obzirom na njihove kompetencije potrebne za operativno upravljanje i rukovođenje. Prema tome, upravljanje se odnosi na vlasnička i osnivačka prava, dok se rukovođenje temelji na organizacijskom aspektu.

Balog (2014: 87) dalje navodi kako se upravljanje u bibliotekama može podijeliti na neposredno i posredno:

- neposredno upravljanje bi značilo da upravljanje obavljaju njihovi osnivači (država, entiteti, kantoni itd.). Ovaj način upravljanja ima naglašen regulacijski karakter jer regulira poslovanje biblioteke postavljanjem glavne uprave te imovinsko-pravnih, organizacijskih, finansijskih, stručnih i drugih okvira u kojima se odvija posredno upravljanje;
- posredno upravljanje najčešće se realizira preko upravnih tijela koje oformljuje osnivač, a kojem osnivač dodjeljuje izvjesne upravljačke ovlasti.

Dalje se može govoriti, također navodi Balog (2018: 87-88), kako biblioteke imaju tri razine upravljanja:

1. opća razina jer se odnosi na sve biblioteke u državi. Ovakvo upravljanje ima regulacijski i normativni karakter jer se odvija putem zakona;
2. posebna razina jer se odnosi na pojedinačne biblioteke, ima regulacijski i normativni karakter i u nadležnosti je osnivača;
3. pojedinačna razina jer se odnosi na pojedinačne biblioteke, ima operativni karakter i u nadležnosti je upravnih tijela biblioteke.

Odmah na početku, također, treba ukazati na važnu razliku između dvije sintagme koje se često poistovjećuju. Naime, Balog (2018: 89) primjećuje razliku između „poslovanje biblioteke“ i „bibliotečkog poslovanja“. Poslovanje biblioteke podrazumijeva bibliotečko poslovanje, ali i niz drugih pratećih poslova (pravni, kadrovski, opći, ekonomski, informatički, marketinški itd.). Bibliotečko poslovanje odnosi se isključivo na bibliotečku struku i djelatnost. Međutim, treba svakako istaknuti kako prethodno navedena pojmovna razumijevanja i pojmovne distinkcije nisu obavezujuće te ovise o dogovoru uže ili šire znanstvene zajednice i najprije su vezani za određene profesionalne kontekste.

Poslovanje biblioteke možemo označiti kao rukovođenje ili menadžment biblioteke. Generalno, cilj menadžmenta u kulturi jeste „pronalaženje odgovarajućih organizacijskih rješenja (modela), koji u najvećoj mjeri doprinose razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti“ (Dragićević-Šešić i Stojković, 2003: 9). Prema tome, Dragićević-Šešić i Stojković (2003: 9) primjećuju kako menadžment u kulturi kao disciplina ima dvije osnovne dimenzije:

- analitičko-deskriptivnu, koja opisuje i istražuje postojeće oblike i metode organiziranja;
- projektno-modelsku, koja se bavi razvojem novih načina i modela organiziranja.

Dragićević-Šešić i Stojković (2003: 10) navode osam ciljeva i zadataka kulturnog i umjetničkog menadžmenta:

- izgradnja sistema ili modela kulturnog života unutar države ili društvene zajednice u skladu s određenom kulturnom politikom;
- planiranje razvoja kulturnog života;
- izgradnja granskih sistema u kulturnim djelatnostima, odnosno zajedničko djelovanje različitih institucija (npr. ako je u pitanju biblioteka, zajedničko djelovanje biblioteke sa školama, fakultetima, naučnoistraživačkim institutima itd.);
- izrada modela pojedinih institucija kulture te upravljanje i organizovanje rada u njima;
- organizovanje procesa proizvodnje;
- organizovanje procesa distribucije;
- menadžment proizvoda;
- upravljanje oblika i modela međunarodne kulturne saradnje.

Balog (2018: 75) navodi kako se bibliotečka djelatnost obično svrstava u širi okvir društvenih djelatnosti poput kulture, umjetnosti, obrazovanja, odgoja, nauke, državnih, religioznih i lokalnih uprava itd. Ova perspektiva, smatra Balog, nije pogrešna, međutim, treba uzeti u obzir širi kontekst u kojem civilizacije započinju i traju nastankom i razvojem pisma. A pisani tekstovi omogućuju prikupljanje, akumuliranje i pohranjivanje, dakle sistematiziranje podataka, informacija, generalno znanja, i čine ih dostupnim. Tek je na ovaj način moguć opstanak i razvoj svih ostalih ljudskih djelatnosti. Prema tome, ako bibliotečku djelatnost uzmemo u najširem smislu, onda možemo reći da za opstanak i razvoj ljudskog društva bibliotečka djelatnost ima presudnu ili jednu od presudnih uloga.

Balog (2018: 77) navodi dva faktora uslijed kojih je savremena biblioteka pod stalnim pritiskom:

1. sve veći zahtjevi za prilagođavanje biblioteka ubrzanim promjenama u društvu, što se ponajviše ogleda u tome da biblioteka ne samo da treba osigurati dovoljnu količinu i kvalitetu informacija nego i njihov očekivano brz i efikasan pristup i prijenos;
2. suočavanje biblioteka s raznorodnim konkurentima, naročito iz svijeta zabave i razonode, ali i s internetom kao mjestom gdje su informacije bezbrojne i lahko dostupne, ali se naravno postavlja pitanje kredibilitnosti i relevantnosti lahko dostupnih informacija na internetu.

S ekonomskog gledišta, biblioteke nisu profitne organizacije, jer im uloga nije sticanje profita, već ostvarivanje ciljeva koji su od zajedničkog, općeg, društvenog interesa. Pozivajući se na T. Wolf, Balog navodi da biblioteke „sebe definiraju izborom područja svoje misije služenja javnosti, odnosno na temelju svoje glavne djelatnosti usmjerene prema određenoj ideji koja je u skladu s koncepcijom društvene odgovornosti“ (Balog, 2018: 81). Naravno, neprofitabilnost određuje i način na koji će ustanova djelovati, kako će se ustanovom rukovoditi, kako će biti financirana, kako će se marketinški promovirati itd.

Balog (2018: 82-83) navodi i analizira dva načela upravljanja bibliotekama: načelo supsidijarnosti i načelo solidarnosti. Načelo supsidijarnosti podrazumijeva da se donošenje upravljačkih odluka prenosi na razinu na kojoj se odluke mogu na najučinkovitiji način donositi i sprovesti. Ovo načelo umanjuje ili isključuje djelovanje viših razina upravljanja, te upravljačke funkcije spušta na razine koje mogu stručnije i učinkovitije donositi upravljačke odluke. Primjena ovog načela rezultira sljedećim ishodima:

- decentralizacijom upravljanja kojom se osigurava optimalna učinkovitost upravljačkih odluka na svim razinama. Dakle, odlučivanje se prebacuje na onu razinu koja ima najveću sposobnost da donese relevantne i učinkovite odluke;
- potrebnom razinom jednoobraznosti funkcioniranja iz pozicije zadovoljavanja želja i potreba korisnika;
- racionalnom upotrebom raspoloživih resursa u skladu s materijalnim i finansijskim potrebama i objektivnim mogućnostima.

Drugo načelo koje Balog navodi i analizira, načelo solidarnosti, podrazumijeva da sistem radi na ujednačavanju razvijenosti svih dijelova sistema i jačanju međusobne povezanosti i podrške, te doprinosi nastanku i ubrzavanju zajedničkih rezultata u bibliotečkom poslovanju, rastu i razvoju. Balog smatra kako su spomenuta dva načela nužna kada je riječ o upravljanju nacionalnim bibliotekama, s obzirom na to da su organizirane kao javne institucije čije su djelatnosti neprofitabilnog karaktera.

Biblioteka je danas mjesto umreženog, sistematiziranog i organiziranog znanja. Pored toga, biblioteka, posebno nacionalna, predstavlja kulturno središte zajednice, ali ne samo kulturno već i obrazovno i informacijsko u najširem smislu. S tim u vezi biblioteke se naravno prilagođavaju

savremenim prilikama kako bi ne samo opstale već služile kao efikasan servis razvoja društva u cjelini.

„Uz paradigmu knjižnice kao središta zajednice, pokazatelji adaptacije knjižnice na nove situacije u suvremenom društvu i njihovu novu fazu razvoja u informacijskom dobu jesu paradigme hibridne knjižnice i digitalne knjižnice. Hibridna se knjižnica kao knjižnični koncept i nova knjižnična paradigma javlja od kraja 90-ih godina 20. stoljeća, a temelji se na kombinaciji tradicionalne, 'fizičke' dimenzije narodne knjižnice s umreženim i elektronički dostupnim knjižničnim uslugama. Koncept digitalne knjižnice vezan je uz promjene u knjižničnoj građi do kojih je došlo u svega nekoliko desetljeća s računalnim mrežama i digitalnim medijima“ (Pejić, 2021: 174).

Kao jedna od najsnažnijih potpora obrazovanju, funkcija biblioteke jeste pružanje informacijskih usluga u najširem smislu, od pretraživanja izvora, pozajmice i usluga, pa sve do informacijskog opismenjavanja.

U studiji „Od podatka do metapodatka“ Senada Dizdar navodi da su se pojavom tehnologija posljednjih godina bibliotečki snovi počeli ostvarivati jer su tehnološke promjene omogućile brzu transformaciju podataka.

Kao kulturna i obrazovna institucija, nacionalna biblioteka, prema UNESCO-vu Manifestu za narodne biblioteke, te prema IFLA-inim Uputama za narodne biblioteke, jeste reprezent svoje zajednice koja, osim usluga vezanih za knjige, služi i za ostale događaje kulturnog, edukativno-zabavnog i umjetničkog karaktera.

„Knjižnica ima ključno mjesto kada je riječ o obrazovanju i cjeloživotnom učenju. Osim posudbe knjižnične građe te ostalih temeljnih knjižničnih djelatnosti, ona je ujedno i mjesto gdje korisnik uz pomoć knjižničara može naučiti kako koristiti izvore te kako koristiti tehnike pretraživanja i brže doći do željene informacije. Osim cjeloživotnog učenja, jedan od važnijih dijelova obrazovne uloge knjižnice jest razvitak informacijske pismenosti“ (Pejić, 2021: 176).

Visoko obrazovanje sve više traži interdisciplinarnost, fleksibilnost, kreativnost, inovativnost, cjeloživotno učenje i nove metode učenja, istraživanja i sticanja znanja. Biblioteke igraju ogromnu i jednu od ključnih uloga svakog obrazovnog procesa i razvoja, jer biblioteke nude odgovarajući sadržaj i materijal, ali i alate i tehnike u sticanju znanja. Uz to, biblioteke naravno posreduju znanje, otvaraju vrata prošlosti i otkrivaju puteve znanja. Dakle, biblioteke danas omogućavaju

pronalaženje, pristup, razmjenu i upotrebu informacija, te je stoga bibliotečka djelatnost danas mnogo šira, obuhvatnija i zahtjevnija nego što se smatra.

Haris Zaimović u članku „Obrazovanje i edukacija kao dio strategije razvoja baštinskih ustanova u Bosni i Hercegovini“ potcrtava kako se uvijek mora naglašavati da su baštinske ustanove, pa tako i nacionalne biblioteke, po definiciji i kulturne i obrazovne i odgojne.

Ono što se podrazumijeva pod pojmom obrazovne ustanove u oblasti baštinske djelatnosti i usluga jesu „adekvatni programi obrazovanja u srednjoškolskom i akademskom sektoru (koji tretiraju i proučavaju tematiku baštinskih djelatnosti i usluga) te edukacijski program osmišljen i organiziran od strane samih baštinskih institucija ili njihovih asocijacija za djelatnike u istim te za sve druge zainteresirane koji su direktno ili indirektno vezani za ovu oblast. Obrazovanje je najbitniji segment u kreiranju kadrovske politike u baštinskom sektoru i preduvjet za uspješno hvatanje u koštac sa svim izazovima i problemima s kojima se danas suočava baštinska djelatnost i kultura uopće u Bosni i Hercegovini“ (Zaimović, 2011: 102).

Zaimović navodi neka načela baštinske djelatnosti koja je neophodno prihvatiti: „načelo očuvanja kulturne baštine ali i načelo društvene svrsishodnosti i univerzalnosti informacijskih djelatnosti, načelo nužnosti stalnog olakšavanja djelotvornog prijenosa informacija te načelo omogućavanja dostupnosti dokumenata i informacija bez obzira na to gdje su i kada pohranjeni“ (Zaimović, 2011: 106).

1.1. Rukovođenje Nacionalnom i univerzitetskom bibliotekom Bosne i Hercegovine kao kulturnom institucijom

Upravnu strukturu Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine čine Upravni odbor (sedam članova, od kojih tri iz reda zaposlenih u NUBBiH) i Nadzorni odbor (tri člana, od kojih jedan iz reda zaposlenih u NUBBiH) s ingerencijama propisanim Zakonom o

javnim ustanovama¹ i Zakonom o bibliotečkoj djelatnosti,² koji donose odluke o svim bitnijim aktivnostima Biblioteke.

Bibliotečki savjet i Stručni kolegij su savjetodavni organi.

Direktor Biblioteke dužan je da realizira odluke Upravnog odbora i odgovoran je Upravnom odboru. Upravni odbor:

- donosi pravila NUBBiH;
- imenuje i razrješava direktora, a u uslovima ratnog stanja predlaže;
- utvrđuje planove rada i razvoja, na prijedlog direktora;
- utvrđuje godišnji program rada, na prijedlog direktora;
- donosi finansijski plan i usvaja godišnji obračun;
- donosi opšti akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i druge opšte akte, u skladu sa zakonom i pravilima NUBBiH;
- odlučuje o svim pitanjima obavljanja djelatnosti radi kojih je NUBBiH osnovana, ako zakonom nije određeno da o određenim pitanjima odlučuje drugi organ NUBBiH;
- imenuje pomoćnika direktora na prijedlog direktora;
- imenuje ključne administrativne radnike na prijedlog direktora;
- usmjerava, kontroliše i ocjenjuje rad direktora NUBBiH;
- rješava sva pitanja odnosa s osnivačem;
- odlučuje o korištenju sredstava preko iznosa utvrđenog pravilima NUBBiH;
- odlučuje o prigovoru radnika na rješenje kojim je drugi organ određen pravilima ustanove,
- odlučuje o pravu, obavezi i odgovornosti radnika iz radnog odnosa;
- podnosi osnivaču najmanje jedanput godišnje izvještaj o poslovanju ustanove;
- vrši i druge poslove u skladu sa zakonom i Pravilima NUBBiH.

Upravni odbor donosi zaključke o proceduralnim pitanjima rada Upravnog odbora.

¹ Na osnovu Amandmana LI tačka 5. stav 3. na Ustav Republike Bosne i Hercegovine, Predsjedništvo, na prijedlog Vlade Republike Bosne i Hercegovine, 1993. godina.

² Na osnovu člana III. 4. Ustava Federacije Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 1/94 i 13/97) i člana 12. tačka c. i člana 18. stav 1. tačka b. Ustava Kantona Sarajevo ("Službene novine Kantona Sarajevo", br. 1/96, 2/96, 3/96 i 16/97), Skupština Kantona Sarajevo, na sjednici od 25. februara 1999. godine.

O svim pitanjima o kojima se ne donosi odluka ili zaključak, Upravni odbor na svojim sjednicama, osim donošenja opštih akata, zauzima stavove i utvrđuje smjernice o određenim pitanjima iz oblasti rada NUBBiH.

Imajući u vidu da se Upravni odbor imenuje na mandat od četiri godine, i da osnivač – Parlamentarna skupština BiH i Ministarstvo civilnih poslova, po isteku mandata posljednjeg saziva Upravnog odbora NUBBiH, nisu imenovali novi, Biblioteka radi bez upravljačke strukture i njome rukovodi direktor, a dio ingerencija Upravnog odbora prenesen je na Stručni kolegij, koji je, prema važećim Pravilima NUBBiH, savjetodavni organ.

U takvim, sistemski neriješenim uslovima i okolnostima, rad i rezultati institucije gotovo u potpunosti ovise o kompetencijama, osobinama i karakteru rukovodioca – direktora. Treba istaknuti razliku između direktora i vođe ili lidera, posebice jer ova razlika dolazi do izražaja u kriznim okolnostima kada odluke i potezi imaju neuporedivo veću težinu i odgovornost. Razliku između direktora ili rukovoditelja i lidera ili vođe moguće je pratiti kroz narednu tabelu:

Osobine i situacijske varijable	Direktor	Lider - vođa
Izvor moći	Imenovani direktor	Izabrani vođa
Izvor autoriteta	Delegiran s viših instanci	Prihvaćen s viših i nižih instanci
Osnova za autoritet	Zakoni i podzakonski akti	Lične sposobnosti i vještine
Opravdanje za autoritet	Institucionalizirane vrijednosti	Doprinos ciljevima organizacije
Odnos rukovoditelja i podređenog	Dominacija	Osobni utjecaj
Odgovornost	Prema osnivaču	Prema nadređenom, podređenom i kolektivu
Razlike u odnosu na podređene	Značajne	Male
Model ponašanja	Autoritativan	Demokratičan

Direktor, slično rukovoditelju, jeste „osoba koju izabire ovlašteni organ upravljanja da upravlja tekućim obavljanjem poslova, da ih kontrolira i odlučuje o širim pitanjima posloводства u poduzeću, državnoj ustanovi ili nekoj društvenoj organizaciji (ravnatelj, upravitelj). Planira, organizira i vodi proces rada, zastupa poduzeće ili drugu organizaciju prema trećim osobama i odgovara za zakonitost rada. U anglosaksonskom pravu razlikuju se direktor kao član uprave od izvršnog direktora (...) kojemu je prepušteno svakodnevno upravljanje i odlučivanje.“³

Tokom 75 godina postojanja, Bibliotekom je rukovalo 10 direktora i samo jedna direktorica: Dragutin – Dragiša Polužanski, dr. Marija Koen, Ilija Kecmanović, Vojo Kreco, dr. Mitar Papić, dr. Luka Đaković, Dževad Dautović, Dragiša Ivković, Borivoje Pištalo, dr. Enes Kujundžić i dr. Ismet Ovčina, što znači da su na funkciji direktora u prosjeku bili po skoro sedam godina.

Od 1992. do 2022. godine, dakle posljednjih trideset godina, na funkciji direktora NUBBiH su dr. Enes Kujundžić (1993–2005) i dr. Ismet Ovčina (2005–).

Mandat dr. Kujundžića na poziciji direktora, u kojem je NUBBiH funkcionirala kroz najveću krizu svoga postojanja – ratno stradanje, bio je i najzahtjevniji. Može se kazati da su sve aktivnosti morale započeti iznova:

- Obezbijediti prostor za rad;
- Obezbijediti sredstva za rad;
- Okupiti stručni bibliotečki kadar;
- Preregistrirati NUBBiH u nadležnim institucijama;
- Uspostaviti redovno funkcioniranje u vanrednim uvjetima;
- Rekonstituirati katalog i knjižni fond;
- Organizirati rekonstrukciju objekata za NUBBiH;
- Obezbijediti redovno finansiranje funkcioniranja NUBBiH;
- Poštovati zakone i propise u bibliotečkoj djelatnosti.

U teškim, ratnim okolnostima, bez doslovno svega što biblioteku čini bibliotekom, nije bilo nimalo lahko upravljati tom ustanovom, pa stoga treba potvrditi i činjenicu da je NUBBiH ostala aktivna sve vrijeme rata i da ni u jednom trenutku nije dovedeno u pitanje njeno dalje funkcioniranje, što je svakako u velikoj mjeri zavisilo od rukovođenja i upravljanja tom ustanovom.

³ <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15352> (pristup 17. 8. 2022).

Postojanje sposobnog vođstva, koje motivira, okuplja, planira i organizira, presudno je za funkcioniranje u kriznim uvjetima i prevladavanje krize, naročito za tako kompleksnu organizaciju kakva je nacionalna biblioteka.

Naravno, za instituciju kulture poput nacionalne biblioteke koja je neprofitabilna institucija, prikladniji je budžetski način finansiranja, jer je njihova uloga čuvanje i predstavljanje nacionalne kulturne baštine. Dakle, nacionalna biblioteka, po prirodi, nije usmjerena ka tržištu. Međutim, pogotovo kada je riječ o Nacionalnoj i univerzitetskoj biblioteci Bosne i Hercegovine koja nema riješeno pitanje budžetskog finansiranja, moraju se pronaći načini izlaska i učešća u tržištu kako bi se osnažio rad institucije te stekli određeni samostalni prihodi.

Dragićević-Šešić i Stojković (2003: 69) smatraju kako je zahtjev savremenog doba uvođenje menadžmenta i marketinških metoda u ustanove kulture, s obzirom na to da kultura danas mora na neki način biti dio tržišta. Međutim, kulturni menadžment i marketing ne treba shvatati kao „pravljenje novca“, već i kao oblast koja treba razvijati forme marketinga, ali koja i posreduje, animira i edukuje u oblasti kulture.

Dragićević-Šešić i Stojković (2003: 73-74) navode spoljne i unutarnje faktore koji utiču na formiranje poslovne politike:

Spoljni faktori:

- tradicionalno kulturno okruženje (javno mnijenje, kulturni nivo populacije, kulturni stil života itd.);
- tržište kulture;
- uobičajni produkcion i poslovni odnosi unutar institucija kulture;
- prirodni i drugi ambijentalni resursi.

Unutrašnji objektivni faktori:

- tehnički potencijal;
- finansijski potencijal;
- prostorni uslovi (zgrada, njena veličina, položaj itd.).

Unutrašnji subjektivni faktori:

- postojeći kadrovi – njihove kompetencije, sposobnosti itd.;

- stavovi, vrijednosti i mišljenja zaposlenih.

Ono što zasigurno nedostaje Nacionalnoj i univerzitetskoj biblioteci Bosne i Hercegovine, ali i nizu drugih biblioteka u Bosni i Hercegovini, što bi se, prema tome, trebalo i programski i sistemski riješiti, jeste funkcija animatora. Dragičević-Šešić i Stojković (2003: 99) navode kako su Savjet Evrope i njegovo Odjeljenje za kulturni razvoj najznačajniji zagovornici animacije kao kulturne djelatnosti, s posebnom pažnjom na knjižarama i bibliotekama kao nosiocima programa animacije. Još je 1972. godine, na savjetovanju o ulozi biblioteke u permanentnom obrazovanju, donesen zaključak da bi svi bibliotekari trebali biti i animatori. Bibliotekar to može činiti na sljedeće načine: uz razgovor s čitaocem, u pristupu čitaocu, njegovim potrebama i interesima, organiziranju izložbi, koncerata, recitala, predavanja, kurseva, zabava, edukativnih programa itd. Dakle, ovakvi programi, naravno, moraju biti institucionalno podržani i organizirani, a ne prepušteni samo inicijativi bibliotekara. Ovakve prakse bi morale postati dio općeg programa biblioteka, kako bi biblioteke išle ukorak s vremenom i širim kulturnim interesima korisnika.

Također, treba naglasiti da su zahtjevi moderne biblioteke znatno složeniji te da biblioteka mora biti uključena u formiranje sadržajnog kulturnog života zajednice, kako bi ispunila vlastitu funkciju.

“Moderne su knjižnice danas kulturna središta zajednice koje organiziraju razne kulturne aktivnosti. Kulturne aktivnosti, odnosno manifestacije, ‘prema vrsti, mogu biti različite – predstavljanja knjiga, književni susreti, predavanja, tribine, izložba građe, likovne izložbe, galerijska djelatnost, radionice, projekcije, koncerti itd. Programi kulturnih manifestacija trebaju zadovoljavati interese korisnika i stanovnika sredine djelovanja’ (...) Knjižnice, zahvaljujući svojim aktivnostima, postaju važno mjesto ostvarivanja kontakata i komuniciranja s drugim ljudima, odnosno korisnicima u lokalnoj zajednici, gdje dolazi do različitih socijalnih interakcija, pa se time potiče socijalizacija” (Pejić, 2021: 175).

Prema tome, Dragičević-Šešić i Stojković (2003: 100) navode neke od poslova i zadataka animatora kulture u biblioteci:

- priprema prijedloga plana i programa kulturnih, obrazovnih i propagandno-informativnih animacionih aktivnosti;

- organiziranje kurseva, predavanja, razgovora, savjetovanja, promocija, umjetničkih večeri, susreta, izložbi, prigodnih programa itd.;
- uključivanje biblioteke u programe koje pripremaju druge institucije kulture;
- planiranje i organiziranje marketinga biblioteke (informativno-propagandni rad), istraživanje publike, organiziranje marketinške akcije (dani knjige ili dani otvorenih vrata), priprema letaka, oglasa, distribucija informacija o novim knjigama i slično;
- organiziranje programa i akcija za potrebe privrednih preduzeća, škola, bolnica, udruženja itd.;
- formiranje klubova ljubitelja knjige;
- istraživanje potreba publike kako bi se razvile adekvatne metode i oblici animacionog i marketinškog djelovanja.

Dragičević-Šešić i Stojković (2003: 198) smatraju kako kulturne i umjetničke institucije trebaju imati marketinška⁴ odjeljenja čije bi postojanje imalo ulogu istraživanja publike, utvrđivanja mnogih formi uspostavljanja veza s publikom, njenih motiva, kulturnih potreba i ponašanja. Tržišni pristup kulturi, koji je danas skoro pa neophodan, treba da pobudi interes kod publike s ciljem ostvarivanja ekonomske dobiti. Ako se radi o neprofitabilnoj instituciji poput biblioteke, onda biblioteka mora ponuditi takve usluge publici, usluge od zajedničke, društvene koristi kako bi podstakla institucije koje raspolažu budžetom države da ulože sredstva u rad biblioteke, rad koji će biti prepoznat kao rad od općeg, društvenog značaja.

Dragičević-Šešić i Stojković (2003: 216) navode ciljeve marketinške djelatnosti u kulturi:

- istraživanje tržišta kulture radi stvaranja procjene na osnovu koje se formira poslovna politika;
- širenje kulturne javnosti, promoviranje kulture, pridobivanje „nepublike“;
- ostvarivanje većeg samostalnog prihoda kako bi se smanjila zavisnost od finansijera;
- porast osjećaja autonomnosti u radu i djelovanju što rezultira jačanjem institucije.

⁴ „Izvorno značenje engleske riječi marketing je: staviti na tržište. U savremenoj ekonomskoj teoriji i praksi ta reč ima mnogo složenije značenje. Marketinška orijentacija preduzeća znači da se sve poslovne odluke donose polazeći od ekonomskih zakonitosti ponude i traženja, odnosno od ponašanja kupca“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2003: 197).

Kodrić Zaimović (2021: 55) smatra kako je baštinskim ustanovama, poput nacionalnih biblioteka, sve teže ostvariti svoja trajna poslovanja te zbog toga baštinske ustanove, kao neprofitne organizacije, moraju prihvatiti činjenicu da je u današnjem svijetu jedina moguća egzistencija, egzistencija na tržištu. Prema tome, baštinske ustanove se moraju pozabaviti pitanjem kompetitivnosti te pitanjem ekonomskih modela poslovanja, posebno onih modela koji su prilagođeni tržištu, odnosno onih modela koji stvaraju mogućnosti za poslovanje i opstanak javnih, neprofitnih organizacija u potrošačkoj kulturi. Prema tome, takve baštinske ustanove moraju razrađivati strategije koje će im omogućiti kretanje ukorak s globalnim pojavama kakva jeste konzumerizam. U skladu s tim, Kodrić Zaimović (2021: 94) zalaže se za razvoj „kolaborativnih modela baštinskih informacijskih usluga“, ne samo zbog komercijalizacije informacijskih službi i usluga već i zbog globalne komercijalizacije predmeta i iskustava povezanih s konceptom baštine. „U snažnom unutarsektorskom povezivanju, prekosektorskoj saradnji, u usvajanju novih modela poslovanja te u prilagodbi zahtjevima digitalne korisničke zajednice, a bez napuštanja temeljnih poslanja, krije se mogući put osnaživanja i opstanka baštinskih ustanova u kompetitivnom okruženju današnjice“ (Kodrić Zaimović, 2021: 94).

Baštinske ustanove, kako primjećuje Kodrić Zaimović (2021: 124), ne bi trebale, u današnjoj participatornoj kulturi, biti okrenute samo ka prošlosti već i biti aktivni proizvođač onog što je za baštinu važno danas.

Antolović kulturnu baštinu određuje kao „ukupnost vrednota određene sredine koju tvore materijalna dobra od kulturnog, znanstvenog i povijesnog značenja, te nematerijalizirani oblici čovjekova stvaralaštva u prošlosti. Ovako određena kulturna baština obuhvaća ukupnost čovjekova stvaralaštva, u kojem su naknadno prepoznata spomenička svojstva i zbog kojih se to stvaralaštvo zaštićuje i čuva“ (Antolović, 2009: 89).

Ali, pored toga što predstavlja vrijednost sama po sebi, te što čuva značajno ljudsko stvaralaštvo, kulturna baština, odnosno baštinske ustanove moraju se orijentirati i ka djelatnostima kojima će biti aktivno uključene u formiranje društveno-kulturnog života i stvarnosti u cjelini. Majstorović i drugi (2013: 46-47) smatra da uloga i funkcija narodne ili nacionalne biblioteke danas više nije samo da servira „dobru literaturu“ javnosti i korisnicima. Danas, kada u kulturi i društvu postoje izrazito heterogene tendencije i nadilaze se homogene politike, biblioteke također pokušava odgovoriti na zahtjeve kulturne i društvene raznolikosti. Ona jednim dijelom služi i političkom programu promoviranja pluraliteta na svim društvenim razinama.

Također, navedeno je i u skladu s IFLA-inim propisima za narodne biblioteke koji, pored toga što propisuju skupljanje, organiziranje, korištenje, pristup informacijama, također naglašavaju značaj razvijanja kreativnih inovacija, naročito onih usmjerenih prema djeci i mladima. “Prema Jasni Kovačević, narodna knjižnica ima itekako važnu ulogu u osiguravanju žarišta kulturnog i umjetničkog razvoja zajednica, što pomaže u oblikovanju i održavanju kulturnog identiteta zajednice ispunjavajući pri tome svoju kulturnu i društvenu ulogu knjižnice koja se ogleda u javnom prostoru kao mjestu okupljanja” (Pejić, 2021: 174).

Savremene modele i težnje prepoznala je i Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, što se vidi u dokumentu Strategija NUBBiH 2021–2025, gdje među osnovnim strateškim ciljevima stoji i “marketing Biblioteke: razviti komercijalne usluge koje će donositi dodatni prihod, te ojačati marketinške aktivnosti NUBBiH (publikacije o uslugama, saradnja sa komercijalnim organizacijama)”.

Marketing u bibliotekarstvu se ne razlikuje značajno od onog koji je primijenjen u promotivnim kampanjama ostalih institucija kulture (galerije, muzeji i sl.) i nije nužno orijentiran na ponudu i potražnju, te je potpuno pogrešno stajalište da je komercijalno djelovanje kulturnih institucija antikulturalni čin.

Strategijsko planiranje neophodan je dio svakog poslovanja. Strategija predstavlja razrađen plan kojim se dolazi do željenog i zadanog cilja. „Strategijsko planiranje može se promatrati kroz tri bitna elementa: okruženje u kojemu knjižnice djeluju, stratejski fokus i razvoj strategije. Standardna definicija stratejskog planiranja ne postoji. Često se stratejsko planiranje izjednačuje s koordinacijom, nadzorom (nad budućnošću, odnosno s obzirom na implementiranje i motrenje učinaka sadašnjih odluka o planiranju), predanošću, konzultacijama, konsenzusom i konzistentnošću te s promjenom, izborom, jasnoćom i kreativnošću. Vidljivi rezultat postupka planiranja može biti formalni dokument, a stratejsko planiranje treba gledati kao stalni postupak, kao kombinaciju projekata koji su osmišljeni unutar uravnoteženog okvira i usmjereni prema općoj svrsi” (Majstorović et al., 2013: 37).

Strategijsko planiranje povezuje biblioteku s tržištem i nastoji poslovanje biblioteke uskladiti s tržišnim potrebama. Jedan od neophodnih procesa menadžmenta kulturnih ustanova jeste analiza okruženja kako bi se u skladu s raznovrsnim prilikama definirala politika i poslovanje institucije. Jedna od najučestalijih analiza, koju je sproveda i Hrvatska nacionalna i sveučilišna knjižnica, prema standardima EU, jeste PEST analiza, odnosno analiza političkih, ekonomskih, društvenih i

tehnoloških uslova iz okruženja. Politički aspekt podrazumijeva analizu zakona, poreznih propisa, političkih promjena na različitim nivoima, mogućnosti izvora finansiranja itd. Ekonomski aspekt podrazumijeva analizu stope nezaposlenosti, raspoloživosti i uvjeta kreditiranja, proračunskog deficita i suficita, razine ekonomske aktivnosti, inflacije itd. Društveni aspekt podrazumijeva analizu promjene u strukturi stanovništva, obrazovanosti stanovništva, navika korisnika, društvene raslojenosti, religijske kulture, tabu tema u društvu, konzumerizma itd. Tehnološki aspekt podrazumijeva analizu dostupnosti savremene komunikacijske infrastrukture i tehnologije, razvoja tehnologije, korištenja novih izvora energije, dostupnosti i korisnosti usluga kao rezultata tehnološkog napretka itd.⁵ Postoje mnogobrojne slične analize, a jedna od najpoznatijih jeste svakako i SWOT analiza, koja pokazuje snagu, prilike, slabosti i prijetnje, odnosno, ona „obuhvaća proces analiziranja institucije i njezinog okruženja na način da se 'utvrđuju snage i slabosti koje institucija ima i može na njih utjecati te vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava u svom radu i mora ih uvažavati“ (Pavičić et al., 2006: 34).⁶

PREDNOSTI	SLABOSTI	MOGUĆNOSTI	OGRANIČENJA
<ul style="list-style-type: none"> - Bogato kulturno naslijeđe - Intelektualni potencijal - Entuzijizam - Optimizam 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost - Neobrazovanost - Nesposobnost i nezainteresiranost lidera, političara i donosioca odluka - Nepostojeća ili loša infrastruktura, komunikacija, informatizacija, mreže - Nejedinstvena politika i strategija 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikacije - Automatizacija - Umrežavanje - Usklađivanje sadržaja tehnologije i zajednice na svim nivoima (lokalni, regionalni, nacionalni i internacionalni) - Cjeloživotno obrazovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Kriza bibl. profesije - Kriza bibl. zajednice - Kriza legislative - Finansijska kriza - Kriza kulture - Kriza morala - Administrativno-političko uređenje - Kriza svijesti vlasti o važnosti biblioteke. - informacijske zajednice

Tabela 1: SWOT analiza na primjeru Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine (preuzeto iz: Dedović, 2017: 58)

⁵ Više vidi u: Pavičić et al., 2006, 22-33.

⁶ Više vidi u: Pavičić et al., 2006, 34-44.

“Strategijski plan treba sadržavati i određenje poslanja, vizije i vrijednosti za koje se knjižnica zalaže ili će se u svom radu i nadalje zalagati.

- Poslanje: Zašto postoji knjižnica? Koji je njezin posao? Tko su korisnici? Na koje potrebe odgovara?
- Vizija: Što knjižnica želi biti? Koji je njezin željeni položaj na tržištu?
- Vrijednosti: Kako knjižničari žele izvršavati svoje zadaće? Koja su načela njihova djelovanja? Na primjer, služiti zajednici, društvena odgovornost, opći pristup informacijama i idejama, zaštita kulturnog nasljeđa, kompetencija i stalni strukovni / stručni razvoj, učinkovitost, inovativnost.

Razumijevanje okruženja u kojemu knjižnice djeluju i suočavanje s pitanjima koja će utjecati na njihov razvoj, bitno je za strategijsko planiranje u knjižnicama – da bi se postiglo to razumijevanje, treba prikupiti informacije te analizirati i procijeniti rezultate radi utvrđivanja čimbenika koji će pokretati rast i razvoj knjižnica u budućnosti“ (Majstorović et al., 2013: 38-39).

Treba naglasiti da su ove analize samo polazna tačka za dalju razradu strategije poslovanja, koja je rezultat dodatne analize, prije svega analize vlastite organizacije. Dakle, kako navodi Pavičić et al. (2006: 77-82), ukupni proces planiranja ide sljedećim tokom:

1. Određivanje polazišta planiranja (izrada iskaza vizije i misije);
2. Analiza okruženja i organizacije (šireg i užeg okruženja, analiza interne okoline, prosudba ukupnih prilika);
3. Utvrđivanje strategije (segmentacija i targetiranje postojećih i potencijalnih korisnika, pozicioniranje u odnosu na konkurenciju, utvrđivanje ključnih pravaca akcije i strateških ciljeva);
4. Razrada strategije u taktičke planove (definiranje srednjoročnih planova i programa koji će se provoditi u okviru svakog od strateških prioriteta, izrada općih provedbenih planova prema organizacijskim jedinicama);
5. Razrada taktičkih u operativne planove (provedba projekata u aktivnosti, utvrđivanje raspoloživih finansijskih sredstava u skladu s rokovima aktivnosti, utvrđivanje konkretnih ciljeva u okviru svake aktivnosti).

Svaka institucija kulture trebala bi imati aktivan i jasno razrađen plan odnosa s javnošću putem kojeg će na izvjestan način sebe reklamirati i promovirati.

U trenutnoj nemogućnosti bolje rukovoditeljske politike, prvi korak ili prva strateška inicijativa Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine trebala bi biti usmjerena ka upravljanju ljudskim potencijalima,⁷ odnosno ljudskom resursu kao najznačajnijem resursu svake organizacije. Balog (2021: 242) navodi i razmatra nekoliko procesa upravljanja ljudskim potencijalima:

- oblikovanje radnih mjesta i poslova;
- planiranje ljudskih potencijala;
- njihovo pridobivanje, odabir i uvođenje u rad;
- motiviranje i nagrađivanje;
- obrazovanje i osposobljavanje;

Svaki od ovih procesa mora biti usklađen s potrebama, mogućnostima, interesima, ambicijama i kompetencijama radnika. Jedino kvalitetan kadar može omogućiti prosperitet i efikasnost, posebno u okolnostima nepovoljnih materijalnih uslova, kada može kompenzirati materijalne i tehničke nedostatke.

Do sada su razrađene razne teorije fenomena motivacije (Maslowljev, Herzberger, McClelland, Vroom), po kojima se za motiviranje koriste motivatori, odnosno nagrade za uspješnu realizaciju određenog cilja.

Na primjeru NUBBiH ovakve teorije nisu sasvim primjenjive, jer svi opisani krizni uvjeti nisu mogli polučiti nijednu vrstu motivatora – nagrade. Prije bi se moglo govoriti o inatu, ili entuzijazmu, ili posvećenosti instituciji, jer motivator za dolazak u Biblioteku, pod paljbom granata, snajpera i ostalih projektila; u hladne i neuvjetne prostore, bez elementarnih sredstava za

⁷ „Pojam ljudskih resursa postupno je zamijenio pojam kadrova te ima sličan sadržaj kao i pojam ljudskih potencijala, ali nema ugrađenu razvojnu, odnosno dinamičku dimenziju. Ljudski resursi imaju statičku dimenziju, predstavljaju sredstvo ili vrijednost koja je zadana i koju organizacija može koristiti. Za razliku od pojma ljudskih resursa, ljudski potencijali nagovještavaju mogućnost da se ljudski resursi mogu mijenjati, povećavati, usavršavati, dodatno oblikovati ili preoblikovati. Funkcioniranje organizacije može aktivirati one potencijale uposlenika koji su bili skriveni, neaktivirani i neiskorišteni. Prema tome, pojam ljudski potencijali ukazuje na poslovnu filozofiju organizacije koja ljude promatra kao osnovni razvojni čimbenik te potencijalnu konkurentnu prednost“ (Balog, 2021: 236-237).

rad; u dužim periodima bez naknade za rad, sigurno nije nikakva materijalna ili finansijska satisfakcija, kao ni samopotvrđivanje.

Rat je zatekao Biblioteku sa 107 zaposlenih. U skladu s Pravilnikom o sistematizaciji i unutrašnjoj organizaciji, rad Biblioteke bio je organiziran u deset odjeljenja:

- Odjeljenje za popunjavanje fondova;
- Odjeljenje periodike;
- Odjeljenje za obradu;
- Odjeljenje za informacije i usluživanje korisnika (u čijem su sastavu: fotolaboratorija, knjigoveznica, magacini i čitaonice);
- Odjeljenje bibliografije;
- Odjeljenje specijalnih zbirki;
- Odjeljenje za razvoj (Matična služba);
- Referalni centar za naučne informacije;
- Odjeljenje za računovodstvo i finansije;
- Služba zajedničkih poslova.

Sva važnija pitanja iz djelokruga poslova Biblioteke: upravno-organizaciona, tehničko-tehnološka, finansijska i personalna, razmatrao je i o njima odluke donosio Radnički savjet, o čijem se sastavu odlučivalo na izborima po delegatskom sistemu uz obaveznu zastupljenost svih odjeljenja, tajnim glasanjem.

Rukovođenje odjeljenjima i službama obavljali su načelnici, koji su bili i članovi Stručnog kolegija, a tzv. “inokosni poslovodni organ”, odnosno direktor, najmanje jednom mjesečno je sazivao sastanke Kolegija, kao savjetodavnog organa.

Tokom rata, iz različitih razloga, više od 50% zaposlenih je prestalo raditi, tako da je Biblioteka raspolagala sa svega 42 zaposlena, s kvalifikacionom strukturom koja ne zadovoljava Standarde i normative za bibliotečku djelatnost.

Postojeći akt o sistematizaciji poslova u NUBBiH, u strukturalnom smislu, unekoliko je različit od ranijeg, jer su poslovi i radni zadaci razvrstani po sektorima kao organizacionim jedinicama, i to:

- Direkcija NUBBiH (Organizacija i rukovođenje sistemom NUB, Zastupanje i predstavljanje NUB, Planiranje i programiranje razvoja organizacije i informacionog sistema, Osiguranje kvaliteta, Obnova i izgradnja zgrade, smještaja i prostorno uređenje, Izdavaštvo, marketing, reprografija i obnova kolekcija biblioteke, Odnosi s javnošću, Međunarodna saradnja, Finansijski poslovi – operativa, knjigovodstvo, plate, poslovi nabavke osnovnih sredstava, inventara i potrošnog materijala);
- Sektor – nabavka, obrada, periodika i službene publikacije (Popunjavanje fondova – nabavka, inventar, manipulacija i razmjena; Klasifikacija, Katalogizacija, CIP, ISBN, ISSN; Manipulacija, smještaj, čitaonica periodike);
- Sektor – usluživanje korisnika (Referalni centar za naučne informacije, Katalog, Čitaonice, Smještaj, Zaštita, restauracija, Međubibliotečka pozajmica);
- Sektor za razvoj i obrazovanje (Bibliografija – Bosniaca, Tekuća, Retrospektivna; Specijalne zbirke – Stara i rijetka knjiga i rukopisna zbirka, Kartografska i grafička zbirka, Muzička zbirka, Audio-video materijali; Bibliotečki razvoj – Specijalne, školske, fakultetske i javne biblioteke, Edukacija kadrova i inovacije u struci, BIS BiH, Indok centar i izdavačka djelatnost);
- Sektor – administrativni i opšti poslovi (Pravni i kadrovsko-personalni poslovi, Tehnički poslovi – prevoz, skladišta, održavanje okoline, zgrada, opreme, instalacija i uređaja, Opšti poslovi – sigurnost, čuvanje, čišćenje, bife).

Po ovom dokumentu, NUBBiH bi u procesima rada trebala zapošljavati 110 radnika, i to sa sljedećom kvalifikacijskom strukturom:

- 12 doktora/magistara nauka;
- 55 visoka stručna sprema;
- 7 viša stručna sprema;
- 20 srednja stručna sprema;
- 6 niža školska sprema.

Međutim, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, prema izvještaju o radu iz 2021. godine, zapošljava svega 54 radnika, što je daleko ispod potrebnog broja za efikasno funkcionisanje biblioteke koja nosi status nacionalne i univerzitetske.

Aktuelna kriza manjka stručnog bibliotečkog kadra je u uzročno-posljedičnoj vezi, odnosno generirana je najvećim dijelom nedostatkom finansijskih sredstava, ali ponajprije neriješenim pravnim statusom Biblioteke.

Sredstva za rad, u svakom radnom procesu, jednako su važna kao i stručni kadar. Savremeno bibliotekarstvo je nezamislivo bez korištenja nove informacijsko-komunikacijske tehnologije.

U ratnom i post-ratnom periodu, NUBBiH je radila bez elementarnih sredstava za rad. Raspolagala je s 3 mehaničke pisaaće mašine, koje su korištene za kreiranje kataloških listića.

I s tako malo resursa, uz efikasnu organizaciju, postignuti su značajni rezultati – formirana je preteča današnjeg kataloga; objavljena stručna bibliotečka izdanja; izrađivani CIP-ovi; usluživani korisnici; obnovljeno članstvo u strukovnim organizacijama; održane konferencije itd.

NUBBiH se doslovno dizala iz pepela i, uz donatorsku podršku raznih darodavaca, uspjela je pribaviti najprije namještaj i opremu za kancelarije, magacine i čitaoničke prostore.

2. Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine u kriznim uslovima postojanja

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine osnovana je Uredbom o Narodnoj biblioteci Federalne Bosne i Hercegovine. Prvi direktor Narodne biblioteke bio je Dragutin-Dragiša Polužanski, a prve bibliotečke fondove činile su donacije građana, udruženja, organizacija i fondacija te građa prikupljena kroz “obavezni primjerak”.

Osnivanjem Univerziteta u Sarajevu, 1949. godine, ukazala se potreba za uspostavljanjem univerzitetske biblioteke, funkcije koja je dodata postojećoj Narodnoj biblioteci, a naziv Narodna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, sa sjedištem u Sarajevu, Obala Vojvode Stepe br. 42 (zgrada Vijećnica), zvanično je upisan 1957. godine. Pod današnjim nazivom, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, zvanično je registrirana 1995. godine.

Nakon nemilosrdnog, ciljanog razaranja u Vijećnici, 25. i 26. augusta, ratne 1992. godine, NUBBiH je postala simbol kulturocida, bibliocida, knjigocida, urbicida. Uništeno je, prema zvaničnim UNESCO-vim podacima, približno 90% ukupnog fonda, koji je sadržavao više od tri miliona bibliotečkih jedinica, što znači da je u plamenu netragom nestalo više od dva miliona knjiga, novina, časopisa i ostale bibliotečke građe.

Limitirani smještajni kapaciteti Vijećnice su, još osamdesetih godina, postali nedostatni za pohranjivanje narastajućeg fonda, naročito knjiga i periodičnih publikacija, te je spletom okolnosti, ili čudom koincidencije, veliki dio (manje frekventnih) knjiga i novina izmješten iz Vijećnice u tzv. depandanse na raznim lokacijama u Sarajevu: u Đačkom domu Vraca; filmskim hangarima “Sutjeska-filma” u Nahorevu i u prostoru nekadašnjeg Radničkog univerziteta “Đuro Đaković”, odnosno Templu, tj. današnjem Bosanskom kulturnom centru. Sva građa smještena u Nahorevu i na Vracama je tokom rata uništena ili otuđena.

Sačuvane su samo knjige koje su bile smještene u Templu, gdje je od augusta 1992. do sredine 1993. godine NUBBiH imala svoje privremeno sjedište, i knjige koje su nakon razaranja Vijećnice smještene na raznim lokacijama u Sarajevu. Iako bez osnovnih uvjeta za rad, bez energenata, vode, sredstava i opreme za rad, bez značajnog broja stručnog kadra i pored svakodnevnog granatiranja grada i snajperske vatre, tadašnji direktor prof. Borivoje Pištalo i nekolicina zaposlenih pokušali

su da konsolidiraju organizaciju i rad Biblioteke i ponovno uspostave bar njene elementarne funkcije.

Koncem 1992. godine direktor NUBBiH (zbog svog političkog angažmana) je otišao iz Bosne i Hercegovine, a na tu funkciju je imenovan dr. Enes Kujundžić i već 1993. godine Biblioteka je na privremeno korištenje dobila prostor u ulici Obala Maka Dizdara br. 3, u prostorijama Republičkog javnog fonda za nauku i časopisa "Odjek" – današnjeg sjedišta Ministarstva kulture i sporta, gdje je i dočekala kraj rata (agresije na BiH).

Sadašnje sjedište, zgrada i prateći objekti u bivšoj vojnoj kasarni JNA Maršal Tito, sadašnjem Kampusu Univerziteta u Sarajevu, Biblioteci su dodijeljeni 1997. godine, opet privremeno, na rok od 30 godina. Prostor je nenamjenski i neadekvatan, i nedostatan, ukupne površine od 3.471,75 m².

NUBBiH koristi četiri objekta u Kampusu Univerziteta u Sarajevu, sa 110 prostorija i to:

- Glavnu zgradu čine podrum i prizemlje, I kat, II kat i ima neto površinu 2.686,60 m², od čega 352 m² čini podrumski prostor, koji nema potrebnu svijetlu visinu, vlažan je i taman;
- Skladište: prizemlje, neto površine 489,20 m²;
- Laboratorij-knjigoveznica: prizemlje, neto površine 95,95 m²;
- Eksterno skladište: prizemlje, neto površine cca 200,00 m².

Zgrada Vijećnice obnovljena je i otvorena 2014. godine, ali, iako je u Zemljišnoknjižnom uredu Općinskog suda u Sarajevu, u Zemljišnoknjižnom izvratku (B Vlasnički list), jedina registrirana kao korisnik nekretnine iz Popisnog lista (Gradska kuća sa kućištem u površini 2.409,6 m²), NUBBiH još uvijek vodi sudski spor u vezi s korištenjem prostora, jer je Uprava Grada Sarajeva osnovala Javno preduzeće Sarajevo d.o.o., kojem je Vijećnica data na upravljanje.

Složeno postratno društveno-političko uređenje Bosne i Hercegovine, temeljeno na Dejtonskom ustavu, po kojem ingerencije u oblastima kojima NUBBiH pripada: kultura, obrazovanje i nauka, imaju u Federaciji BiH kantoni, a u Republici Srpskoj entitetska vlast, značajno je uticalo na rad NUBBiH. Zakon o bibliotečkoj djelatnosti, po kojem NUBBiH radi, nije izmijenjen niti dopunjen od 1995. godine.

Kao što je ranije navedeno, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine je zapravo pravni nasljednik Narodne biblioteke federalne Bosne i Hercegovine, koja je osnovana neposredno

nakon Drugog svjetskog rata, odnosno nakon uspostave državnog nivoa vlasti, Uredbom o Narodnoj biblioteci Federalne Bosne i Hercegovine, na osnovu ovlaštenja Narodne vlade Bosne i Hercegovine od 9. oktobra 1945. godine, koju je potpisao ministar prosvjete dr. Ante Babić.

Odredbama Čl. 6. Uredbe, eksplicitno je uređeno upravljanje Bibliotekom, a “obavljanje poslova povjereno je direktoru biblioteke, šefovima odjeljenja i odsjeka, bibliotekarima i drugom stručnom i administrativnom osoblju koje imenuje Ministarstvo prosvjete federalne Bosne i Hercegovine”.

U Čl. 13. Uredbe definirano je da Ministarstvo ima i ingerencije u donošenju pravilnika i internih pravnih akata.

Postojeći Zakon o bibliotečkoj djelatnosti, koji je donijela Skupština Republike Bosne i Hercegovine, nedugo prije potpisivanja Mirovnog sporazuma u Daytonu, a potpisao ga predsjednik Skupštine RBiH Miro Lazović, i sada je na snazi, jer od njegovog donošenja do danas nije bilo izmjena niti dopuna. Tumačeći Aneks II stav 2. Dejtonskog ustava, ovaj zakon je obavezujući sve dok nadležni organ ne donese novi.

U SR BiH je, još u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošloga vijeka, bila na snazi zakonska odredba o izradi i primjeni Pravilnika o opštenarodnoj odbrani i društvenoj samozaštiti, s jasno razrađenim operativnim planovima u eventualnim slučajevima ratnih uvjeta, elementarnih nepogoda i drugih kriznih situacija.

U većim organizacijama udruženog rada i važnijim ustanovama i organizacijama obavezno su angažirani referenti za ONO i DSZ, koji su imali obavezu da se redovno educiraju u smislu provedbe postupaka u slučaju nastanka potrebe za primjenom protokola iz Pravilnika. Direktori su bili zaduženi za rukovođenje operativnim planovima u hipotetskim kriznim situacijama, odnosno vanrednim okolnostima.

NUBBiH, kao ustanova od javnog interesa, imala je Pravilnik o ONO i DSZ, u kojem je detaljno bio razrađen operativni plan za postupanje u slučaju krize: u slučaju izbijanja rata, u slučaju elementarnih nepogoda – poplava, požara i slično.

Po tom dokumentu, prioritetne aktivnosti su:

- Zaštita ljudi i sredstava;
- Mobilizacija raspoloživog kadra;
- Evakuacija bibliotečkog fonda;
- Komandna i izvršna struktura;

- Zaduženja i rasporedi poslova;
- Komunikacije i izvještavanja itd.

Dokument je imao oznaku “Strogo pov. Vojna tajna”, a direktor Biblioteke bio je ovlaštena osoba, odnosno rukovodilac aktivnosti za postupanje po Pravilniku.

Poslije prvih uličnih barikada u Sarajevu, neposredno prije ratnih djelovanja, u martu 1992. godine, bilo je očigledno da postoji latentna opasnost i ugroženost fondova i dobara u Nacionalnoj i univerzitetskoj biblioteci Bosne i Hercegovine.

Međutim, iako su direktor i rukovodstvo trebali hitno reagirati, NUBBiH je sam početak rata, april 1992. godine, dočekala potpuno nespremna i postavlja se pitanje je li katastrofa mogla biti izbjegnuta ili barem smanjena pravovremenom reakcijom nadležnih.

U prostore Nacionalne i univerzitetske biblioteke BiH u Vijećnici već su počele useljavati kompletne porodice izbjeglica s rubnih dijelova Sarajeva, u bijegu od agresora i u nadi da će biti na sigurnom, što se, već u augustu 1992. godine, pokazalo pogrešnom prosudbom.

Granatiranjem i paljenjem Vijećnice NUBBiH je ostala bez svega: smještaja, sredstava za rad, komunikacija i dobrog dijela zaposlenih i, ako se krize mogu gradirati, onda je najveća kriza funkcioniranja NUBBiH bila upravo ratno stradanje.

NUBBiH – Vijećnica je zapaljena u noći 25/26. augusta 1992. godine i gorjela je 12 sati i 20 minuta. Profesionalna vatrogasna brigada nije imala dovoljno mehanizacije niti drugih resursa, a gašenju Biblioteke su odmah pristupile dobrovoljne vatrogasne jedinice i građani. Sve se dešavalo spontano i bez ikakvih priprema.

Štab za zaštitu kulturnih dobara, koji su uglavnom činili dobrovoljci, pod komandom Josipa Pejakovića, pod vrlo teškim uvjetima (snajperski projektili i granate, nedostatak ljudstva, opreme i prijevoznih sredstava), izvlačio je preostale dijelove fonda iz Vijećnice i odvezio ih na različite (neadekvatne) smještajne lokacije u Sarajevu: podrumске prostorije Pravnog fakulteta, Lutrije, atomsko sklonište u naselju Ciglane itd. Ipak, vatra i voda su nanijele nepopravljive štete i sasvim mali dio fonda je na ovaj način spašen i sačuvan. U tom periodu, izostalo je prisustvo rukovodstva NUBBiH i bilo kakve koordinacije i konsolidacije. Tek krajem septembra 1992. godine u prostorijama “Templa” okupljen je raspoloživi dio kadra, koji je u vrlo nepovoljnim okolnostima započeo improvizirani rad.

Neriješen pravno-finansijski status Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine – NUBBiH je prema Dejtonskom mirovnom sporazumu jedna od sedam institucija kulture od državnog značaja (Zemaljski muzej BiH, Umjetnička galerija BiH, Kinoteka BiH, Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH, Biblioteka za slijepa i slabovidna lica BiH, Historijski muzej BiH, Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti BiH) – dakako jeste političke naravi i Biblioteka sa svojim mehanizmima djelovanja nije ovlaštena za rješavanje ovakvih pitanja. Takve ovlasti posjeduje isključivo državni politički aparat Bosne i Hercegovine, s obzirom na to da je država osnivač spomenutih institucija te bi u skladu sa zakonskim propisima i obavezama morala voditi brigu i preuzeti dužnost za osiguravanje adekvatnih uslova za njihov rad. Ovakav pravno-finansijski status Nacionalne i univerzitetske biblioteke BiH, koja finansijski opstoji na grantovima i nedovoljnom i skromnom samofinansiranju, prvo je i presudno svojstvo višedecenijske, da ne kažem permanentne krize u kojoj se nalazi NUBBiH od agresije na Bosnu i Hercegovinu, do danas. Ovdje nećemo ulaziti u političke probleme, koji su jako kompleksni i obimni, a koji dakako uvjetuju krizu u kojoj se nalazi NUBBiH, ali i ostale institucije kulture od državnog značaja. Međutim, važno je ukazati na apsurdnu činjenicu, koja svakako doprinosi produbljivanju krize, da na nivou države ne postoji Ministarstvo kulture,⁸ već je kultura „skinuta“ s državnih interesa i prebačena na entitetski i kantonalni nivo, što kulturu ili kulturne institucije koje imaju opći, državni značaj dovodi u nepovoljan i nedostojan položaj.

“Narodna knjižnica jest organizacija koju osniva, podržava i financira određena zajednica putem lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika vlasti. Osigurava pristup znanju, informacijama i djelima pomoću niza izvora i službi, a na raspolaganju je svim članovima zajednice. Narodne knjižnice javne su ustanove čija je vrijednost i utjecaj od neosporive važnosti za zajednicu” (Pejić, 2021: 173).

IFLA-ina (International Federation of Library Associations and Institutions) definicija narodne ili nacionalne biblioteke jeste da je ona „organizacija koju osniva, podržava i financira određena zajednica putem lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika

⁸ Da postoji Ministarstvo kulture na državnom nivou, dakle političko-pravni subjekt odgovoran za upravljanje Nacionalnom i univerzitetskom bibliotekom Bosne i Hercegovine, to ministarstvo bi imalo „zadatak da:

- predlaže parlamentu zakone koji se odnose na kulturu;
- na osnovu usvojenih prioriteta raspoređuje sredstva za rad kulturnih institucija kao i za druge aktivnosti od nacionalnog značaja;
- predlaže programe i stimuliše nastanak nacionalnih razvojnih planova kulture“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2003: 22).

organizacije. Ona osigurava pristup znanju, informacijama, cjeloživotnom učenju i djelima mašte pomoću niza izvora i službi, a na raspolaganju je svim članovima zajednice bez obzira na njihovu rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, jezik, invaliditet, ekonomski i radni status te obrazovanje.“ Ključno pitanje za opstanak ustanove jeste njeno redovno finansiranje. Sve krizne situacije i elementi koji izazivaju krize u radu i rukovođenju Nacionalnom i univerzitetskom bibliotekom BiH mogli bi biti prevaziđeni rješavanjem pitanja redovnog finansiranja koje, opet, proizilazi iz rješavanja pravnog statusa NUBBiH, odnosno ispunjavanja osnivačkih prava i obaveza.

Uspostavom država nastalih raspadom Jugoslavije, već 1992. godine, zatečenim središnjim republičkim bibliotekama povjerena je uloga nacionalnih biblioteka. Donošenjem Zakona o bibliotečkoj djelatnosti, taj je model primijenjen i na Nacionalnu i univerzitetsku biblioteku Bosne i Hercegovine.

Međutim, potpisivanjem Mirovnog sporazuma iz Daytonu i donošenjem novog Ustava BiH, izmijenjen je ustroj Bosne i Hercegovine, koju čine dva entiteta – Republika srpska i Federacija BiH (podijeljena na deset kantona) i Brčko distrikt, a ingerencije i jurisdikciju u oblasti kulture, obrazovanja i nauke imaju kantoni u Federaciji BiH i entitet u Republici srpskoj.

Legitimitet i pravnu utemeljenost djelovanja NUBBiH nalazi u kontinuitetu svoga rada u skladu sa Zakonom o bibliotečkoj djelatnosti, kao i u Aneksu II stavak 2. Dejtonskog mirovnog sporazuma, po kojem svi zakoni koji nisu obuhvaćeni Mirovnim sporazumom ostaju na snazi dok odgovarajući organ ne donese novi.

Osnivačka prava, po tom Zakonu, ima Parlamentarna skupština BiH, ali ih ne koristi – Upravni odbor nije imenovan, imenovanje direktora nije potvrđeno, osnovni pravni akti: Pravila NUBBiH i Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka, također nisu verificirani u nadležnom ministarstvu, iz čega proističe činjenica da upravna struktura i rukovodstvo Biblioteke nije legitimno.

Sva nastojanja rukovodstva NUBBiH da razriješi pitanje nadležnosti za ovu ustanovu (zvanična obraćanja ministarstvima, vladi, predsjedništvu, OHR-u pa i sudskim organima) ni do danas nisu imala učinka.

Pravni status Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine, kao i ostalih institucija kulture kojima je Bosna i Hercegovina osnivač: Zemaljski muzej BiH; Historijski muzej BiH; Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti BiH; Kinoteka BiH; Biblioteka za slijepa i slabovidna

lica BiH; Umjetnička galerija BiH, zapravo je političko pitanje, proizvedeno derogiranjem Aneksa II Dejtonskog ustava BiH od strane entiteta RS.

Jednako kao i pravni status, neriješeno poslijeratno redovno finansiranje NUBBiH uzrokovano je političkom disharmonijom unutar Bosne i Hercegovine i odnosom vlasti prema institucionalnoj kulturi.

„U BiH oblast kulture je decentralizirano uređena. Ministarstvo civilnih poslova BiH nadležno je za usklađivanje planova entitetskih tijela vlasti i definisanje strategije na međunarodnom planu u oblasti kulture. Na nivou entiteta postoje ministarstva nadležna za pitanja kulture i to u Republici Srpskoj, Ministarstvo prosvjete, kulture i sporta, u Federaciji BiH nadležnost u oblasti kulture je u okviru Federalnog ministarstva kulture i sporta, dalje su na nivou kantonalnih ministarstava. Brčko distrikt BiH ima odjel nadležan za pitanja u oblasti kulture“ (Lendo, 2014: 66).

Iako uredno podnosi finansijske izvještaje i planove nadležnim ministarstvima svih nivoa vlasti: kantonalnom, federalnom i državnom, NUBBiH nije predviđena u budžetima, nego se finansira kroz grantove za projekte i programe za sufinansiranje institucija kulture / nauke od značaja za BiH.

Primarni problem – krizu upravljanja Bibliotekom i njenog funkcioniranja – generira upravo pitanje finansiranja NUBBiH.

Rješavanjem pravnog statusa, odnosno izvršavanjem obaveza osnivača – Parlamentarne skupštine BiH, odnosno Ministarstva civilnih poslova BiH, prema NUBBiH, bilo bi riješeno i njeno redovno finansiranje.

Međutim, kako ni nakon 30 godina nije pronađen kompromis i dogovor između entitetskih vlasti u vezi s ovim pitanjem, NUBBiH i ostale institucije kulture kojima je osnivač SR BiH prepuštene su na samoorganiziranje i snalaženje.

U finansiranju realizacije projekata NUBBiH kroz grantove učestvuju: Ministarstvo civilnih poslova, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke te Fondacija za izdavaštvo i Fondacija za bibliotekarstvo, koje djeluju u okviru Ministarstva kulture i sporta FBiH, kao i Ministarstvo obrazovanja i nauke Kantona Sarajevo.

Druga moguća solucija je da Vlada Federacije, odnosno Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke, preuzme osnivačka prava i obaveze osnivača, što bi, također rezultiralo rješavanjem problema, jer bi time i redovno finansiranje i pravni status bili riješeni.

Vlada Kantona Sarajevo, odnosno Ministarstvo obrazovanja i nauke, kao i Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo, mogli bi, u skladu s ingerencijama u oblasti kulture, obrazovanja i nauke, koje proističu iz ustavnih odredbi u ovoj oblasti, preuzeti osnivačka prava, čime bi također bili zadovoljeni ključni preduvjeti za redovan rad NUBBiH.

Vlastita sredstva koja NUBBiH ostvaruje kroz naplatu usluga (upisnine, usluge fotokopiranja, skeniranja i knjigoveznice, međubibliotečke pozajmice, održavanje kurseva i organiziranje ispita u Centru za permanentno obrazovanje bibliotekara, izrada CIP-a i ISBN-a itd.) nedostatna su i neizvjesna i ne mogu biti planirana kao stabilan izvor prihoda.

Lendo (2014: 66-71) navodi kako se sredstva NUBBiH zasnivaju na grantovima. Najveći grant izdvaja Ministarstvo civilnih poslova BiH koje jednom godišnje raspisuje konkurs za dodjelu grant sredstava. Međutim, treba napomenuti da iznos ovog granta ni približno ne može pokriti troškove rada Biblioteke, pa je Biblioteka primorana tražiti i dodatna sredstva iz različitih izvora. Uslijed činjenice da Biblioteka ima i Univerzitetski status i ulogu, Kanton Sarajevo također osigurava određena sredstva. Ostala sredstva se uglavnom obezbijede (iako i dalje nedovoljno za efikasno funkcionisanje Biblioteke) iz projekata koje finansira Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke, Federalno ministarstvo kulture i sporta te Ministarstvo obrazovanja i nauke Kantona Sarajevo.

Bez obzira na to koji nivo vlasti bi, eventualno, preuzeo osnivačka prava, redovno finansiranje ne bi bilo upitno, što bi, nedvojbeno, dovelo do stabiliziranja svih kriza.

Drugo svojstvo ili uzrok krize u kojoj se nalazi NUBBiH jeste, naravno, infrastrukturne prirode. Ovo pitanje povlači se od spaljivanja Vijećnice 1992. godine, kada je Biblioteka podnijela (i dan danas ga podnosi) dvostruki gubitak: 1. uništenje većeg dijela bibliotečkog fonda; 2. uništenje zgrade Biblioteke, koja i nakon obnove nije vraćena Biblioteci.

Biblioteke moraju ispunjavati osnovne međunarodne standarde u pogledu prostornih kapaciteta u kojima rade, i to u zavisnosti od funkcije, što znači da Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH treba da ima prostore: za čuvanje i pohranjivanje bibliotečke građe; za korisnike Biblioteke; za rad osoblja i pomoćne prostore.

Idejni i izvedbeni projekat za gradnju nove zgrade za NUBBiH i Arhiv BiH – pod istim krovom, (koja je trebala da nosi naziv “Josip Broz Tito”) izradio je arhitekta Ivan Štraus kasnih sedamdesetih godina prošloga vijeka. Predviđena je i lokacija – Marin Dvor, u neposrednoj blizini Vrbanja mosta, ali projekat nikada nije realiziran.

S obzirom na to da su različite okolnosti utjecale na lokacije i sjedišta u kojima je nakon stradanja u Vijećnici djelovala NUBBiH, IFLA-ina standardi koji reguliraju norme u pogledu prostora i opremu za rad biblioteke su neminovno reducirani na raspoložive smještajne kapacitete.

I pored ratnih uvjeta, NUBBiH je uspostavila svoje funkcije u privremenim prostorima i nastojala u improviziranim uvjetima pružati bibliotečke servise: usluživanje korisnika; izrada katalogizacije u publikaciji; izrada bibliografija; prijem i distribucija obaveznog primjerka itd.

Godine 1998. Biblioteci je dodijeljen prostor u jednoj od oštećenih zgrada u Kasarni Maršal Tito – Kampusu Univerziteta u Sarajevu, i to na rok od 30 godina. Rekonstrukciju i adaptaciju zgrade u kojoj i sada NUBBiH radi pomogli su UNESCO i World Bank.

Federiko Mayor, generalni direktor UNESCO-a, uputio je svjetskoj javnosti apel u kojem kaže:

“Pozivam sve države, međunarodne vladine i nevladine organizacije, javne i privatne institucije, finansijske ustanove, udruženja bibliotekara, arhivista i dokumentarista, i pojedince, da kroz donacije učestvuju – u formi finansijskih sredstava, opreme ili usluga – u obnovi Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine u Sarajevu i rekonstituciji njenih kolekcija.”

Iako u nenamjenskom i neadekvatnom prostoru, Biblioteka je uspjela da organizira sve svoje službe, čak i da proširuje i osavremenjuje svoju djelatnost, modernizira opremu i sredstva za rad, rekonstituirala bibliotečki fond, pokrene digitalizaciju najugroženijih dijelova knjižnog fonda i kao takva ostvaruje članstvo u svim važnijim međunarodnim strukovnim organizacijama, asocijacijama i agencijama: IFLA; CENL; Liber; ISSN; ISBN; ISMN; DOI itd.

Proces mitigacije i saniranje posljedica krize smještajnih kapaciteta NUBBiH je u toku, a očekivani povratak u dio prostora unutar zgrade Vijećnice mogao bi biti i konačno rješenje problema smještaja.

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine nije samo baštinska ustanova koja čuva kulturno-nacionalno pisano nasljeđe Bosne i Hercegovine nego je i institucija koja ima ulogu programskog i sistemskog davanja „podrške akademskoj zajednici, praćenja i primjene evropskih i međunarodnih standarda i trendova u svim procesima rada, dostojnog predstavljanja BiH u međunarodnim strukovnim asocijacijama, organiziranja bosanskohercegovačkih biblioteka u jedinstveni online bibliografsko-informacijski sistem i servise, održavanja i ažuriranja baze podataka o naučno-istraživačkim organizacijama, istraživačima, projektima i infrastrukturi, obezbjeđivanja pristupa relevantnim svjetskim naučnim bazama podataka, stručne i profesionalne edukacije bibliotekara i podsticaja cjeloživotnom učenju, realiziranja izdavačkih projekata,

implementiranja novih informacijskih alata i tehnologija, organiziranja znanja, od savremene diseminacije informacija i brojnih drugih bibliotečko-informacijskih poduhvata iza kojih stoji ova institucija“ (Lendo, 2014: 9).

„Glavni zadatak Biblioteke je očuvanje dokumentarnog nasljeđa Bosne i Hercegovine i pružanje različitih bibliotečkih servisa svojim korisnicima, ali radi i na obnovi kolekcija, razvoju bibliotečko-informacionog sistema u BiH i praćenju savremenih bibliotečkih trendova u Evropi i svijetu“ (Lendo, 2014: 8).

Pored toga, na općem planu, biblioteka kao institucija „više nije mjesto gdje je pohranjeno znanje, ona je proces kojim korisnik može da dođe do informacije bez obzira na njenu lokaciju“ (Lendo, 2014: 24), ali je i mjesto gdje kultura i obrazovanje kao vrijednosti zdravog i uspješnog društva bivaju promovirane i njegovane. Prema tome, nacionalne biblioteke imaju izrazito veliku ulogu u promoviranju opće kulture, pismenosti, informiranosti, obrazovanja, znanja, međukulturnog dijaloga itd. Prema UNESCO-vu manifestu za narodne biblioteke, „sloboda, napredak i razvitak društva i pojedinaca temeljne su ljudske vrijednosti, koje se mogu ostvariti samo ako se omogućí dobro obaviještenim građanima da primjenjuju svoja demokratska prava i igraju aktivnu ulogu u društvu. Stvaralačko sudjelovanje građana i razvitak demokracije ovise o zadovoljavajućem obrazovanju te slobodnom i neograničenom pristupu znanju, misli, kulturi i obavijestima.“

Vijećnica je, kao Narodna biblioteka, skoro pedeset godina bila obrazovni, kulturni i naučnoistraživački centar Sarajeva.

Izgorjelo je više od 80% bibliotečke građe koja se nalazila u Vijećnici, približno dva miliona bibliotečkih jedinica⁹ (Lendo, 2014: 59).

Od 1993. do 1997. godine Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine nastavlja s radom u krajnje neadekvatnim uslovima i prostorijama bivše redakcije „Odjeka“ u svega 375 kvadratnih metara u prizemlju i podrumu današnjeg Federalnog ministarstva kulture i sporta. U tim kriznim godinama, navodi Lendo (2014: 58-59), radilo se na pribavljanju obaveznog primjerka štampanih monografskih i serijskih publikacija, rekatalogizaciji i inventarisanju sačuvane građe te na izdavanju CIP-a izdavačima. Pored toga, naravno, radilo se na osiguravanju minimalnih fizičkih uvjeta za rad, kao i na pronalaženju donacija i humanitarne pomoći. Također, vođena je briga, u

⁹ „Brojevi kažu da je uništeno skoro 90% tj. blizu 2 miliona publikacija i umjetničkih djela, kompletna informacijska infrastruktura, tj. 25 kataloga, preko 7 miliona kataloških listića, sva elektronska oprema i centralni računar sa e-bazama podataka, administrativno-tehnička oprema, arhiva, sav namještaj (uključujući i vrijedne primjerke iz austrougarskog perioda) i jedinstvena zgrada, čuvena Vijećnica“ (Rešidbegović, 2014: 10).

neodgovarajućim uslovima, o sačuvanoj građi, rekonstruisana je i kadrovska struktura ustanove, počelo se s izradom Pravila ustanove itd. Uprkos ratnom stanju, NUBBiH je 24. maja 1994. godine u prostorijama Muzeja književnosti i pozorišne umjetnosti samostalno organizirala izložbu na temu „Izdavačka djelatnost: maj 1992. – maj 1994. Sarajevo – Republika Bosna i Hercegovina“. Izloženo je oko stotinu monografskih publikacija, također oko stotinu serijskih publikacija, ali i razni plakati i ostali štampani materijal nastao u ove dvije ratne godine, pretežno u Sarajevu, ali i u drugim dijelovima Bosne i Hercegovine. Ovo svjedoči da je i pored nestašice papira, ali i drugih primarnih i sekundarnih životnih potrepština, kulturni i intelektualni život Sarajeva i Bosne i Hercegovine postojao i bio plodonosan.

Pored spomenutih aktivnosti, u ovom periodu se također radilo i na retrospektivnoj bibliografiji poratnih bosanskohercegovačkih časopisa, kao i inventarisanju sačuvane bibliotečke građe. Time se pokušao steći uvid u sačuvanu bibliotečku građu od interesa za podršku nastavno-naučnom procesu Univerziteta. Uz to, ulagani su ogromni naponi da se uspostave veze s drugim bibliotekama u drugim gradovima BiH.

Dakle, vidimo da je i u krajnje vanrednim i nehumanim okolnostima i prilikama kakva je rat, dakle, krajnje kriznim situacijama, NUBBiH uspijevala da koliko-toliko organizuje vlastite snage i djeluje u skladu s mogućnostima. Nažalost, Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, pod ovim nazivom, odnosno u posljednjih trideset godina, nikad nije izašla iz krize. Od spaljivanja Vijećnice 1992. godine, pa do premještanja Biblioteke u prostorije „Odjeka“ 1993. godine, Biblioteka je privremeno radila u prostorijama „Templa“, današnjeg Bosanskog kulturnog centra, gdje je odranije bio smješten jedan dio bibliotečkog fonda. Od 1997. godine, NUBBiH je po treći put privremeno premještena, ovaj put u bivšu kasarnu „Maršal Tito“ u Kampusu Univerziteta u Sarajevu, gdje se i danas nalazi u sramotnim uslovima za jednu biblioteku, posebno nacionalnu.

Kako navodi Lendo (2014: 60), mnogobrojni strani donatori za obnovu Vijećnice vezali su svoje donacije primarno za obnovu Biblioteke, a ne samo za obnovu kulturno-historijskog objekta, a posebice ne za obnovu sjedišta gradske uprave.

„U procesu obnove Vijećnice NUBBiH je zloupotrijebljena jer se u svim kontaktima sa donatorima prevashodno ističe kulturna misija obnovljene zgrade u službi građana, a skoro nikako administrativno sjedište Grada. Davne 1992. godine u svijet je otišla poruka da je zapaljena Biblioteka, a ne gradska kuća i to je ono što je izazvalo reakciju“ (Lendo, 2014: 90).

Rešidbegović (2014: 33) navodi kako su knjižni fondovi određujući faktor pri određivanju tipa same biblioteke. Nacionalna biblioteka obnaša funkciju državne biblioteke koja podrazumijeva fondove s posebnim obilježjima. Da bi biblioteka bila nacionalna, elementarni i presudni uslov jeste posjedovanje dragocjenih dokumentarnih zbirki koje odražavaju kulturnohistorijski, državnopravni i zakonodovni karakter države. Drugi uslov jeste posjedovanje fonda od svjetskog značaja poput dokumenata od posebne vrijednosti za druge narode i zemlje. Specijalne zbirke Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine zadovoljavaju oba navedena uslova. Također, i u skladu s navedenim, Lendo (2014: 105-109) navodi kako NUBBiH obnaša nekoliko funkcija. Lendo funkcije Biblioteke dijeli u dvije grupe: osnovne i posebne funkcije. Osnovna funkcija NUBBiH jeste nacionalna i univerzitetska, dok su posebne funkcije one koje obavlja kao centralna i naučna biblioteka BiH.

Nacionalna funkcija obavezuje NUBBiH da prikuplja, čuva i promiče bosanskohercegovačko dokumentarno nasljeđe; izrađuje bosanskohercegovačku bibliografiju i osigurava bosanskohercegovačkoj javnosti vrijedna djela svjetskog značaja. Nacionalna funkcija se ostvaruje kroz više segmenata djelatnosti:

- Specijalne zbirke su tipični nosilac svake, pa i ove, nacionalne biblioteke. Specijalnu zbirku čine rijetki, stari i originalni dokumenti, rukopisi, karte, umjetnička djela i slično;¹⁰
- Zaštita (restauracija, konzervacija);
- Izdavačka djelatnost;
- Promocije;
- Bosanskohercegovačka tekuća i retrospektivna bibliografija;
- Literatura svjetskog značaja.

Univerzitetska funkcija¹¹ Biblioteke se sastoji u podršci visokom obrazovanju i nastavi na univerzitetima. Prvenstveno, ovu funkciju Biblioteka ostvaruje tako što studentima,

¹⁰ „Sve posebno rijetke, vrijedne i stare publikacije muzejskog karaktera, bile su objedinjene u posebnom odjeljenju Specijalnih zbirki i razvrstane u 6 vrijednih kolekcija: Zbirka rukopisa, Zbirka rariteta, Kartografska, Grafička, Muzička i Zbirka doktorskih disertacija u rukopisu“ (Rešidbegović, 2014: 8).

¹¹ „U vrijeme ekspanzije fakultetskih / univerzitetskih biblioteka, koja je započela još u prošlom stoljeću, a traje i do danas, nastali su mnogi modeli organizacije, svi sa istim ciljem: obezbijediti korisniku relevantnu, pravovremenu i informaciju na pravom mjestu. U vremenu velikih informacijskih zahtjeva, teško je primijeniti samo jedan model organizacijske strukture u univerzitetskoj / fakultetskoj biblioteci. Stoga se često primjenjuje kombinacija dva ili više modela organizacije, kako bi se ostvarili svi zadaci i to što potpunije. Samo model organizacije koji se temelji na

naučnoistraživačkom i akademskom osoblju osigurava naučnu literaturu najrazličitijih mogućih vrsta, monografija, periodike, udžbenika, magistarskih i doktorskih radnji¹² itd. Pored toga, Biblioteka omogućava pristup svjetskim bazama podataka neophodnim za relevantno naučno istraživanje, kao i čitaonice.

Pozivajući se na J. Petrka, Majstorović i drugi navodi kako univerzitetske biblioteke danas sve više proširuju opseg vlastitih poslova. „Knjižničar nije više čuvar 'mrtvog blaga', nego iskusan i spretnan vodič kroz složeni, dinamički svijet dostupnog znanja, pomažući onima koji to znanje stvaraju i koriste. Današnje okruženje visokoškolskih knjižnica čine novi oblici akademske komunikacije, nove navike korisnika, novi naraštaji studenata s novim načinom usvajanja informacija, mrežno okruženje i dioba informacija“ (Majstorović, 2013: 63-64).

Rešidbegović (2014: 63) smatra kako NUBBiH, kada je riječ o univerzitetskoj funkciji, oduvijek primjenjuje kombinirani model organizacijske strukture (hijerarhijski, birokratski, funkcijski, projektni, matični i virtualni).¹³ Ipak, NUBBiH je ponajviše organizirana prema matičnom modelu koji, iako je u suštini pozitivan, ipak nosi i osobine zastarjelosti, što je naročito primjetno u komunikacijskim odnosima s fakultetskim bibliotekama gdje je univerzitet matična ustanova koja finansira fakultete i za koje obavljaju gotovo sve djelatnosti, a ne centralna univerzitetska biblioteka. Zbog toga se, pored ovog matičnog modela, u NUBBiH nastoji razviti i virtualni model organizacije. Trenutna struktura organizacije u NUBBiH prilagođena je univerzitetskim i

prilagodljivosti i otvorenosti prema sredini u kojoj djeluje može biti pravi i garantirati uspjeh. Među prve modele bibliotečke organizacije ubrajamo 'hijerarhijski' i 'birokratski model', koji se sve više potiskuje sa razvojem demokratskih društava i intelektualne slobode. Na prostoru bivše Jugoslavije često je primjenjivan model 'funkcijske' organizacije, koja proizilazi iz dvojne funkcije tadašnjih uglavnom nacionalnih / univerzitetskih biblioteka. Karakteristika ovog modela je manje-više stroga podjela poslova prema funkcijama i vrstama, grupisana u međusobno striktno odvojene odjele. U okviru modela biblioteka koje susrećemo od birokratskog do virtualnog bilježimo i one manje primjenjive zbog ograničenih ciljeva i potpunog odsustva bilo kakve hijerarhije. Tako npr. 'projektni' model respektuje isključivo konačni proizvod, a 'organski' ne priznaje ničiju odgovornost. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća razvio se model 'matične' organizacije u kojoj su objedinjeni pozitivni segmenti organizacijske strukture funkcijskog i projektnog modela. Zahvaljujući prevaziđenoj izolaciji, uključivanju svih odgovarajućih djelatnika u projekte, komunikaciji u svim pravcima i otvorenosti, uspostavljeni su uvjeti za dalji razvoj i za primjenu automatizacije procesa i usluga u univerzitetskim bibliotekama. Model 'virtualne' organizacije omogućuje stvaranje dinamične mreže, veću prilagodljivost, maksimalnu iskoristljivost znanja i izvora. Ovakva organizacija traži od bibliotekara visoki stepen znanja i profesionalizma, a od biblioteka uspostavljanje specijaliziranih servisa i centara zaduženih za visoko profesionalnu diseminaciju informacija i pretraživanje u biblioteci. Danas, u fazi generirane transformacije biblioteka čini se da je virtualna organizacija veoma bliska potrebama univerzitetske / fakultetske biblioteke“ (Rešidbegović, 2014: 62).

¹² „Atribut univerzitetska, Biblioteka je u najvećoj mjeri opravdala ustanovljenjem zbirke rukopisa doktorskih teza, kasnije odbranjene na univerzitetima širom Jugoslavije. Ova zbirka je predstavljala sumu napora više naučno-istraživačkih generacija, a njena bitna dimenzija je bila zajedništvo“ (Žujo et al., 2014: 94).

¹³ O modelima organizacijske strukture univerzitetskih biblioteka više vidi u fusnoti broj 11.

akademske potrebe, gdje akademske osoblje, naučni istraživači i studenti imaju pristup relevantnim naučnim podacima i građi kroz kataloge i druge baze podataka u tradicionalnoj i e-formi, kroz opće i specijalne čitaonice itd.

„Trebalo bi uspostaviti bliske veze između fakultetskih biblioteka i ojačati poziciju Univerzitetske biblioteke, jer se Bolonjski proces odražava na odnose fakultetskih biblioteka sa odgovarajućom univerzitetskom bibliotekom, kao i na ulogu univerzitetskih biblioteka u novim uslovima. Postojanje biblioteke, njena opremljenost i servisi koje nudi trebalo bi da budu jedan od važnih kriterijuma za vrednovanje kvaliteta jednog Univerziteta, kao i prilagođavanje bibliotečkih usluga dnevnim potrebama istraživača i studenata. Potrebno je centralizovati bibliotečke službe, što se postiže harmonizacijom procedura i pravila, smanjenjem broja lokacija i seobom kolekcija, zajedničkim pregovaranjem sa dobavljačima bibliotečkog materijala, digitalizacijom i stvaranjem bibliotečkih službi jedinstvenih za cijeli Univerzitet“ (Jovović, 2010: 297).

„Zadaci knjižnica u suvremenom sveučilištu danas su: poučavanje kao potpora ishodima učenja, potpora učenja (dostupnost informacijskih izvora, elektroničko učenje i cjeloživotno učenje), a sve to je potrebno ostvariti uz smanjena finansijska sredstva“ (Majstorović, 2013: 64).

Dosad navedeno povodom univerzitetske funkcije Nacionalne biblioteke upućuje na to da se strategijski razvoj univerzitetskih biblioteka treba zasnivati na postizanju narednih „ciljeva:

- funkcionalna povezanost knjižnica u sveučilišnom knjižničnom sustavu;
- osiguranje pristupa raznovrsnim informacijskim izvorima koji podupiru studijske programe i znanstveno-istraživački rad na sveučilištu;
- razvijanje službi i usluga prema potrebama korisnika, nastavnih programa i znanstveno-istraživačkog rada na sveučilištu;
- stalno stručno usavršavanje i cjeloživotno obrazovanje knjižničara;
- suradnja na zajedničkim projektima radi osiguranja trajnog razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava;
- osiguranje finansijskih sredstava u okviru strategija razvoja pojedinih sveučilišta” (Majstorović, 2013: 64-65).

Posebne funkcije, navodi Lendo (2014: 108-109), koje Biblioteka obavlja kao centralna i naučna biblioteka BiH, ogledaju se u djelovanju Biblioteke kao čvorišne tačke razvoja ukupne bibliotečke

djelatnosti BiH, što podrazumijeva iniciranje i realizaciju inoviranja i informatizacije bosanskohercegovačkih biblioteka, naučnih i stručnih istraživanja u bibliotečko-informacijskoj djelatnosti, stručnog obrazovanja bibliotekara itd. Također, u Bosni i Hercegovini je jedino NUBBiH biblioteka internacionalnog tipa, bilo da se radi o obimu, raznovrsnosti i kvaliteti fonda, kvaliteti baza podataka, stručnih kadrova, tipova korisnika, raznovrsnosti zahtjeva, te međunarodom predstavljanju i učešću u evropskom i svjetskom razvoju bibliotečko-informacijske djelatnosti. Također, naučna funkcija se ponajviše ogleda u servisiranju naučnom literaturom i naučnim bazama podataka, zatim uslugama Referentnog centra za naučne informacije te Registru naučnih institucija naučnog kadra i infrastrukturnih ulaganja u FBiH koji djeluje kao aplikacija koja objedinjuje podatke o istraživačima i istraživačkim organizacijama u FBiH i Kantonu Sarajevo, s ciljem uspostavljanja jedinstvenog istraživačkog prostora.

Jedna od najvažnijih djelatnosti NUBBiH bila je rekonstrukcija svih fondova. Obnavljaju se osnovni, specijalni i posebni fondovi, a prvenstveno arhivski fond Bosniaca. Unatoč kriznoj situaciji i nizu materijalnih problema, obnova fonda se postepeno i uspješno realizira.

Rešidbegović (2014: 50) navodi da je sreća po NUBBiH što svjedočimo snažnom razvoju globalizacije, informacionih nauka, virtualne i digitalne kulture, što rezultira time da je veliko skladištenje strogo čuvanih publikacija prevaziđeno. Evoluiralo je i shvatanje o zaštiti i čuvanju bibliotečke građe u smislu da:

- čuvanje dokumenata ne smije biti cilj sam za sebe, već je samo uvjet dostupnosti informacijama;
- dokumenti se štite prema jasno određenim standardima, podrazumijevajući i novonastale dokumente.

Rešidbegović (2014: 51) navodi kako je uloga NUBBiH u zaštiti dokumentarnog nasljeđa specifična, s obzirom na to da Biblioteka mjerama zaštite mora obuhvatiti:

- zaštitu postojeće i spašene spomeničke građe;
- obnovu uništenih bibliotečkih fondova.

Naravno, za realizaciju bilo kojeg oblika zaštite potrebni su odgovarajući uslovi, a to su:

- adekvatan pravni status i regulisan pravni okvir;
- osigurana materijalna sredstva;
- adekvatna infrastruktura.

NUBBiH je nažalost uskraćena za navedene uslove. Međutim, i pored toga, Biblioteka obavlja sve važne informaciono-bibliotečke poslove, neophodne za rad biblioteke koja ima status nacionalne i univerzitetske. Ti poslovi su, prije svega, sljedeći:

- razvoj jedinstvenog bibliotečko-informacionog sistema BiH;
- obavezni primjerak nacionalne produkcije kao glavni vid izgradnje i zaštite arhivskog fonda;
- izrada nacionalne bibliografije, tekuće i retrospektivne;
- permanentno obrazovanje bibliotekara;
- zaštita i restauracija bibliotečke građe;
- međunarodno predstavljanje.

2.1. Krizni uslovi kao izazov kulturnim baštinskim ustanovama – opća zapažanja

Možemo reći da se biblioteka kao kulturna baštinska institucija, koja je neprofitabilnog karaktera i koja njeguje nekomercijalne prakse, prije svega edukativne prakse u najširem smislu, a tek uzgred i zabavne, nalazi pred velikim izazovima. Pored toga, dakle pored dominantne kulture čiste zabave koja sve više uzima maha, biblioteka, a i kultura generalno, susreće se s revolucionarnim i čestim tehnološkim i informacijskim promjenama. Takve promjene naravno zahtijevaju i nove, prilagođene usluge koje će odgovoriti novim načinima potražnje, a konsekvantno tome, bibliotečka praksa postaje znatno složenija, obuhvatnija te zahtijeva nova znanja i sposobnosti bibliotečkog osoblja, s obzirom na to da se i bibliotekarstvo kao profesija znatno mijenja i prilagođava potrebama i imperativima vremena.

Najveća konkurencija biblioteci kao riznici znanja jeste internet i otvoreni pristup informacijama. Znanje se danas sve manje traži u bibliotekama, a sve više putem mreže. U tom kontekstu možemo

govoriti i o sudbini knjige koja je u velikoj opasnosti. Nove tehnologije i novi izvori informacija sve više dovode u pitanje ideju po kojoj je knjiga idealan izum čovječanstva.

Petremanec i Legat (2012: 58) navode kako je u skorijoj prošlosti bibliotekarstvo doživjelo dvije velike prekretnice:

1. automatizacija i uvođenje informatički podržanih procesa;
2. internetska mreža i s internetom povezan napredak informacijske i komunikacijske tehnologije.

Autori dalje naglašavaju kako je posebno internet imao ogroman uticaj ne samo na bibliotekarstvo nego na cjelokupan način života. Internet je postao primarna riznica i izvor informacija. To nije više bibliotečki katalog. Putem interneta i tehnoloških uređaja koji podržavaju internet, moguće je u svakom trenutku na najjednostavniji način doći do izvjesne informacije. Korisnici „Radije traže informacije horizontalno nego vertikalno (u dubinu), radije gledaju nego čitaju, a posebno vole Google, koji je brz i jednostavan“ (Petremanec i Legat, 2012: 58).

Petremanec i Legat (2012: 58-59) navode kako svake dvije godine američko društvo ACRL (Association of College and Research Libraries), na osnovu znanstvenih objava oblikuje deset smjernica koje bi visokoškolske, a dakako i sve ostale, biblioteke morale slijediti ako žele ići ukorak s razvojem bibliotekarstva. Ovdje ćemo navesti smjernice iz 2010. godine:

- Rast bibliotečkih zbirki će se zasnivati na potrebama korisnika (biblioteke će morati zbog smanjivanja finansijskih sredstava nabavljati bibliotečki fond pametno i ciljano te pri tome slijediti princip 'just in time' a ne 'just in case', kao što je to bilo do sada – korisnički usmjerena nabavka; prednost pri kupovini svakako imaju elektronski informacijski izvori i kupovina lokalnih zbirki te unikatne i rijetke građe; uvođenje novih sistema za razmjenu izvora, npr. brza međubibliotečka posudba (...); ispis (printanje) na zahtjev; 24/7 dostup do elektronskih informacijskih izvora; digitalizacija posebnih zbirki odnosno unikatne bibliotečke građe, pružanje neposrednog 'online' pristupa elektronskim informacijskim izvorima i digitaliziranoj bibliotečkoj građi, omogućavanje pristupa punom tekstu. Autor Moss je u knjizi 'Digital consumers' (2008.) zapisao da se informacijske zajednice moraju fokusirati na razvoj zbirki i prepustiti traženje dokumenata pretraživačima i internetu.

- Budžet biblioteka će se i dalje smanjivati i biblioteke će se suočavati sa izazovima djelovanja u manje stabilnoj finansijskoj okolini.
- Bibliotekari će morati proširiti svoj spektar vještina a da bi se mogli nositi sa promjenama u visokom školstvu, u znanstvenom komuniciranju i u novim načinima pretraživanja i podučavanja.
- Tendencija u dokazivanju važnosti bibliotekarstva će biti još veća – biblioteke će morati dokazivati uticaj bibliotečke djelatnosti na konačne učinke visokoškolskih institucija.
- Povećat će se djelatnost digitalizacije unikatnih bibliotečkih zbirki odnosno lokalnih i posebnih zbirki. Digitalna građa bit će sve prisutnija u fondovima.
- Zbog neumoljivog rasta različitih mobilnih uređaja i aplikacija, biblioteke će biti primorane uvoditi nove usluge i postojeće prilagoditi novim tehnologijama.
- Uloga biblioteke unutar i izvan matične ustanove će jačati samo sa većom implementacijom bibliotečkih izvora i programa informacijske pismenosti u studijske programe; saradnjom sa istraživačima pri pružanju pristupa istraživačkim podacima i u organizaciji istih; oblikovanjem virtualne istraživačke okoline; stvaranjem digitalnih repozitorija; saradnjom u učenju na daljinu; oblikovanjem korisničkih programa za pristup lokalnim digitalnim zbirkama, etc.
- Načini znanstvenog komuniciranja se mijenjaju i novi zadatak biblioteka je i usluga upravljanja sa autorskim pravima (promocija poštivanja autorskih prava, promocija otvorenoga pristupa, institucionalni repozitoriji; novi profili bibliotekara – bibliotekar – upravitelj autorskih prava, bibliotekar – stručnjak za znanstveno komuniciranje).
- Tehnologija će i u buduće mijenjati usluge i potrebne vještine bibliotekara (informatika u oblacima, oruđe za djelotvorno traženje elektronskih izvora, upotreba programa otvorenog koda (Open Source), društvene mreže).
- Fizički prostor biblioteke mijenja svoju svrhu i virtualni prostor se širi (broj fizičkih jedinica gradiva se smanjuje dok se virtualni svijet obogaćuje, koncept 'biblioteke kao prostora' je sve važniji za studente i istraživače kao društveni prostor i prostor za učenje).

Petremanec i Legat (2012: 59-60) navode kako je Maja Božić u knjizi *Izazovi savremenih tehnologija, konkurencijska prednost bibliotečkih usluga* istaknula kako će biblioteke morati posvetiti veliku pažnju u sferi dokazivanja vrijednosti biblioteka finansijerima i matičnim

institucijama, odnosno morat će iznaći efikasne argumente kako bi dobili potrebna sredstva kako bi slijedili razvoj različitih aplikacija kojima će usluge prilagoditi potrebama, te istovremeno korisnike informacijski opismenjavati za njihovu upotrebu.

Na kraju želim još dodati, kada je riječ o Nacionalnoj biblioteci BiH, ali i ostalim baštinskim institucijama u BiH, da se, kako smatra Zaimović (2011: 102), baštinska djelatnost u Bosni i Hercegovini duži period susreće s jako teškim i neizvjesnim procesom adaptacije u tzv. tranzicijskim prilikama kakve jesu na snazi u Bosni i Hercegovini. Zaimović smatra kako je ovaj proces težak i neizvjestan iz najmanje dva razloga: prvo, nema podrške i participacije relevantnih državnih institucija u razvoju i očuvanju baštinskog sektora; i drugo, zaostajanje u materijalnom, tehnološkom i intelektualnom aspektu bosanskohercegovačkih baštinskih ustanova s onim u regiji i Evropi.

Zaključak

U ovom radu analizirano je funkcioniranje Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine u kriznim uvjetima, rukovođenje i upravljanje kroz tri posljednje decenije, te je utvrđeno da:

- NUBBiH nije bila u stanju odgovoriti na prvu opisanu krizu – uvjete rata i katastrofalno razaranja, iako je imala razrađene planove i dovoljno vremena za njihovu implementaciju;
- Smještaj kao krizni uvjet i sada je prisutan, ali nije bezizlazan;
- Nedostatak osnovnih sredstva za rad nije značajno uticao na djelotvorno funkcioniranje NUBBiH;
- Pravno-finansijski status (osnovni kočničar u egzistencijalnom i razvojnom procesu) morao bi u dogledno vrijeme biti riješen;
- Na pandemiju kao krizni uvjet funkcioniranja, NUBBiH je imala pravovremene i adekvatne reakcije, te ni rezultati nisu izostali.

Općenito govoreći, svako upravljanje u krizama je kontinuirani proces i zahtijeva puni angažman društva i pojedinaca, s ciljem mitigacije i sanacije krize i njenih učinaka, te uspostavljanje redovnog funkcioniranja i izlaska iz krize.

Rukovođenje ima ključnu ulogu za funkcioniranje u kriznim uvjetima. Iako Bosna i Hercegovina nema razrađen sistem, parcijalna i palijativna rješenja mogu biti efikasna i učinkovita uz dosljedno poštivanje autoriteta i propisa.

Donošenje odluka i rukovođenje kao proces od velike je važnosti za organizacije, timove i grupe, jer određuje način, brzinu i efikasnost njihovog prilagođavanja promjenama, kao odgovor na krizne uvjete funkcioniranja.

Rukovodstvo mora biti temeljeno na viziji i jeste vještina donošenja i realiziranja odluka, kao i nauka o uspostavljanju procesa i struktura koje vode do pojedinačnog i organizacijskog uspjeha.

Činjenica je da, zapravo, nema općeprimjenjivog – idealnog načina rukovođenja ni u redovnim niti u kriznim situacijama, već programi, strategije i modeli ovise o specifičnosti prilika i okruženju.

Bibliografija

- Antolović, J., 2009. „Menadžment u kulturi“. Zagreb: Hadrian d.o.o.
- Balog, A., 2019. „Osnove menadžmenta, Priručnik za online studij“. Zaprešić: Veleučilište Baltazar Zaprešić.
- Balog, A., 2021. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice. „Vjesnik bibliotekara Hrvatske“. 64 (2), str. 233-263.
- Balog, A., 2018. Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. „Vjesnik bibliotekara Hrvatske“. 61 (2), str. 73-97.
- Dedović, E., 2017. „VIJEĆNICA – Gradska kuća u Sarajevu, Nacionalna i univerzitetska biblioteka kao simbol multietične kulture“. Magistarski rad. Wien: Universitat Wien.
- Direktor. “Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje”. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15352>. (pristup 20. 8. 2022).
- Dizdar, S., 2011. „Od podatka do metapodatka“. Sarajevo: Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine.
- Dragičević-Šešić, M., Stojković, B., 2003. „Kultura – menadžment, animacija, marketing“. Beograd: Clio.
- Ivanović, V., 2014. Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. „Međunarodne studije“. XIV (2), str. 9-29.
- Jovović, V., 2010. Uloga biblioteke u bolonjskom procesu. „Sociološka luča“. IV (1), str. 294-301.
- Kešetović, Ž., Toth, I., 2012. „Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija“. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- Kodrić Zaimović, L., 2021. „Baštinske studije: od moderne do postdigitalne kulture“. Sarajevo: Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine.
- Kovačević, J., Vrana, R., 2015. Pogled na knjižnične usluge iz perspektive korisnika. „Vjesnik bibliotekara Hrvatske“. 58 (1/2), str. 135/160.
- Lendo, M., 2014. „Odnos bosanskohercegovačkog društva prema institucijama kulture od značaja za Bosnu i Hercegovinu (studija slučaja – Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine)“. Magistarski rad. Sarajevo: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu.

- Majstorović, Z., Čelić-Tica, V., Leščić, J., 2013. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. „Vijesnik bibliotekara Hrvatske“. 56 (1/2), str. 35-70.
- Miškulin, I., Brekalo, M., Penava Brekalo, Z., 2016. Važnost rukovođenja u upravljanju promjenama. „Hum“. XI (15), str. 176-193.
- Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine 75 godina u misiji kulture, obrazovanja i nauke God. 3, br. 3., 2021. Sarajevo: Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine.
- Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj., 2006. „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“. Zagreb: Masmmedia.
- Pejić, S., 2021. Promjene kulturno-obrazovne paradigme narodnih knjižnica na području Bjelovarsko-bilogorske županije za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 s naglaskom na Narodnu knjižnicu 'Petar Preradović' Bjelovar. „Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru“. 15, str. 171-193.
- Petremanec, Z., Legat, D., 2012. Savremeni trendovi su potreba visokoškolskih biblioteka (primjer Univerzitetske biblioteke Maribor). „Zbornik radova – Asocijacija informacijskih stručnjaka, bibliotekara, arhivista i muzeologa“. 6, str. 58-78.
- Rešidbegović, A., 2014. „Biblioteka koja ima prošlost i budućnost – Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine = Library that has the past and the future – National and University Library of Bosnia and Herzegovina“. Sarajevo: Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine.
- Rešidbegović, A., 2007. Informacijsko središte bosanskohercegovačkog visokog obrazovanja – Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine. „Bosniaca“. 12, str. 12-19.
- Rupčić, N., 2018. „Suvremeni menadžment: Teorija i praksa“. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Sabljaković, B., 2013. Biblioteke visokoškolskih i naučnih ustanova u Federaciji BiH – Stanje i perspektive razvoja. „Savjetovanje, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke i Nacionalna i univerzitetska biblioteka NUB BiH Sarajevo, 09. 12. 2013. godine“. Sarajevo: Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu.

UNESCO-v manifest za narodne knjižnice 1994. Dostupno na: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm. (pristup 17. 8. 2022).

„Upravljanje u kriznim uvjetima“. Dostupno na: <https://vvg.hr/o-studijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/>.(pristup 17. 8. 2022).

Vrana, R., Kovačević, J., 2010. Položaj knjižnice u umreženom društvu. „Vjesnik bibliotekara Hrvatske“. 53 (3/4), str. 25-41.

Zaimović, H., 2011. Obrazovanje i edukacija kao dio strategije razvoja baštinskih ustanova u Bosni i Hercegovini. „Tehnički i vsebinski problemi klasičnoga in elektronskega arhiviranja“. 10, str. 101-112.

Žujo, V., Mulabegović, F., Mulabegović, S., 2014. „Vijećnica Sarajevo – gradnja, razaranje, obnova“. Sarajevo: Studio Urbing.