



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Zarządzanie biblioteką [recenzja]

**Author:** Marlena Gęborska

**Citation style:** Gęborska Marlena. (2019). Zarządzanie biblioteką [recenzja]. "Nowa Biblioteka. Usługi, Technologie Informacyjne i Media" (2019, nr 3, s. 111-117), doi 10.31261/NB.2019.34.07



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.



UNIWERSYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



## ARTYKUŁY RECENZYJNE, RECENZJE I OMÓWIENIA

---


**Marlena Gęborska**

Zakład Bibliotekoznawstwa

Instytut Nauk o Kulturze

Uniwersytet Śląski w Katowicach

e-mail: mgeborska@o2.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-1802-5287>

**Zarządzanie biblioteką /  
pod red. Mai Wojciechowskiej. – Warszawa :  
Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne  
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. –  
(Nauka, Dydaktyka, Praktyka ; 189). – 684 s. :  
il.; 24 cm. – ISBN 978-83-65741-26-4**

Najnowsza publikacja z serii „Nauka – Dydaktyka – Praktyka” Wydawnictwa Naukowego i Edukacyjnego Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich została poświęcona aspektom zarządzania w bibliotekach. Jest to już trzecie opracowanie naukowe – po *Bibliotekarstwie* pod redakcją Anny Tokarskiej (Warszawa 2013) i *Nauce o informacji* pod redakcją Wiesława Babika (Warszawa 2016) – które może pretendować do miana podręcznika akademickiego przybliżającego kluczowe kwestie działalności bibliotekarskiej w XXI w. Tym razem na prawie 700 stronach skupiono się na zagadnieniach organizacji współczesnej biblioteki i zarządzania nią w kontekście potrzeb użytkowników. Dotychczas brakowało opracowania naukowego poświęconego tej tematyce. Owszem, pojawiało się wiele artykułów, ale pozostawały one rozproszone w różnych czasopismach bibliotekarskich i podobnie jak wydawane do tej pory monografie, skupiały się na pojedynczych aspektach zarządzania. Niniejsza praca zbiorowa traktuje zagadnienie bibliotecznego zarządzania w sposób kompleksowy. Adresatem publikacji powinni

być nie tylko badacze i studenci bibliotekoznawstwa, ale również kadra kierownicza i personel biblioteczny.

Książka została podzielona tematycznie na cztery główne części: zagadnienia podstawowe, struktura i organizacja biblioteki, kierowanie personelem oraz biblioteka a środowisko zewnętrzne. Wśród autorów poszczególnych rozdziałów znajdują się osoby z różnych ośrodków akademickich, posiadające bogaty dorobek naukowy w omawianej przez siebie tematyce. Niewątpliwym atutem wydawnictwa jest również aparat pomocniczy, w tym 28 bibliografii załącznikowych, które pojawiają się po każdym rozdziale, rozbudowana bibliografia publikacji w języku polskim (w podziale tematycznym zgodnym z zawartością książki), indeks osobowy oraz przedmiotowy. Brakuje jednak rzetelnej informacji o autorach wspomnianych indeksów, przez co czytelnik może mylnie przypisać ich autorstwo redaktorce tej publikacji. Poszanowanie prawa autorskiego powinno być priorytetem dla redaktorów, a także wyznacznikiem etycznego zarządzania biblioteką.

W pierwszej części opracowania omówiono zagadnienia podstawowe, takie jak: misja biblioteki, jej zasoby i otoczenie zewnętrzne, kształtowanie wizerunku i marki, wprowadzanie zmian oraz innowacji, a także aspekty etyki bibliotekarskiej i informacyjnej. Misje współczesnych bibliotek rozpatrzono w kontekście ich zadań historycznych, obszarów działania wpisanych w *Ustawie z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach* oraz ze względu na typologię bibliotek przyjętą we wspomnianym akcie prawnym. W rozdziale dotyczącym otoczenia zwrócono uwagę na ciągłe zmiany w otoczeniu zewnętrznym – jego niepewność i złożoność, które wymuszają na współczesnych bibliotekach postawę proaktywną. Inicjatywa musi być podejmowana stale i może wynikać z doświadczeń zagranicznych bibliotekarzy, ale zawsze powinna być filtrem towarzyszącym realizacji bibliotecznych celów. Istotne wydaje się, że biblioteka funkcjonuje w korelacji pewnych uwarunkowań i świadome decyzje lub ich brak bezpośrednio wpływają na biblioteczną rzeczywistość. W rozdziale przyjęto terminologię zaproponowaną przez Ricky'ego W. Griffina, wyróżniającą z otoczenia zewnętrznego otoczenie ogólne i zadaniowe, jednak w przyjmowanym nazewnictwie zabrakło spójności. Pojawiają się terminy: „makro-” i „mikrootoczenie” z odpowiednikami – „otoczenie ogólne” i „otoczenie bezpośrednie” (s. 33). Czytelnik może zatem mieć problem z klasyfikacją otoczenia biblioteki i mylnie założyć mnogość różnych koncepcji, podczas gdy cały czas mowa jest o dualnym postrzeganiu otoczenia zewnętrznego. Przydałoby się w tym rozdziale w jasny sposób uporządkować terminologię poprzez skonkretyzowanie, że otoczenie zewnętrzne bliższe może

być również zwane mikrootoczeniem, otoczeniem bezpośrednim, konkurencyjnym lub zadaniowym. Natomiast otoczenie zewnętrzne dalsze, często zwane jest makrootoczeniem, otoczeniem pośrednim, globalnym lub ogólnym. Jest to tym bardziej istotne, że w dalszej części opracowania pojawia się również analiza otoczenia (s. 216–218) z użyciem innej terminologii niż zaproponowana w omówionym rozdziale. Odnosnie do otoczenia jedną z najbardziej celnych uwag wydaje się przywołana myśl Petera F. Druckera dotycząca zmian, które należy wprowadzać właśnie wtedy, gdy biblioteka radzi sobie najlepiej, podczas gdy mylnie wydaje się, że *status quo* jest dobrym rozwiązaniem. Słuszne wydaje się też poruszenie kwestii odpowiedzialności społecznej bibliotek, które niejednokrotnie wywierają silny wpływ na otoczenie albo do takiego społecznego wpływu aspirują. Jak dotąd autorzy w trakcie analiz funkcjonowania i zasobów bibliotek rzadko podejmowali kwestie zrównoważonego rozwoju. Warto więc bliżej przyjrzeć się tej tematyce.

Analiza kształtowania marki i wizerunku została przeprowadzona rzetelnie, omówiono strukturę, funkcje, rodzaje i metody budowania marki. Zabrakło jednak zestawienia pojęć marki i wizerunku z pojęciem tożsamości biblioteki. W moim odczuciu rozdział powinno rozpocząć omówienie metod diagnozy i definiowania tożsamości biblioteki w aspekcie klienta wewnętrznego, jakim jest bibliotekarz. W perspektywie funkcjonowania biblioteki istotne wydaje się także dbanie o jak największą możliwą spójność tożsamości i wizerunku. Natomiast kreowanie odpowiedniego wizerunku staje się w tym kontekście wypadkową kultury organizacyjnej i oczekiwań użytkowników biblioteki. W rozdziale dotyczącym zasobów materialnych i niematerialnych szczegółowo przeanalizowano różnego rodzaju środki, pojawiła się jednak drobna rozbieżność w definiowaniu lokalizacji biblioteki. W koncepcji Joanny Bruzdy i Stanisława Marka (s. 69) ukazywana jest jako zasób niematerialny, a kilka stron dalej – w kontekście zasobów rzeczowych (s. 75). Również informacje wytwarzane przez bibliotekę określono jako zasób rzeczowy zmaterializowany w bazach danych lub katalogach (s. 76). Do tej pory zasoby informacyjne w kontekście wiedzy były postrzegane przez badaczy jako niematerialne. Natomiast w omawianym rozdziale zasoby te po raz kolejny są określane jako „inny typ zasobów” (s. 83). Zabrakło klarownego ujęcia lub choćby komentarza, szczególnie jeśli publikacja ma spełniać funkcję podręcznika dla studentów bibliotekoznawstwa. Za to w rozdziale poświęconym zarządzaniu zmianami i innowacyjnością przejrzyście przedstawiono klasyfikację zmian, w tym kryteria i autorów koncepcji. Bardzo dobrym pomysłem było zebranie tych informacji w tabeli (s. 90), która umożliwi czytelnikowi rozezna-

nie się w terminologii i stanowiskach badaczy. Dodatkowym atutem jest numeryczne odniesienie do pozycji w bibliografii dołączonej do rozdziału. Część poświęconą zagadnieniom podstawowym kończy rozdział dotyczący etyki, w którym przeanalizowano współczesne publikacje i słowniki pod względem wartości etycznych przypisywanych zawodowi bibliotekarza. Przedstawiono również podstawy netykiety oraz etyczne aspekty produkcji, gromadzenia i rozpowszechniania informacji.

W części drugiej omówiono zagadnienia związane ze strukturą i organizacją bibliotek. Skupiono się na procesie zarządzania w bibliotekach i jego składowych (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, decydowanie). Przedstawiono rozwiązania strukturalne, przyjmując za podstawowe modele klasyczne: linowy, funkcjonalny i liniowo-sztabowy. Wspomniano również o podziale struktur ze względu na rozpiętość (smukłe i płaskie) oraz o innych, współczesnych modelach (macierzowe). Podkreślona została współczesna przewaga struktur hybrydowych nad sztywnymi i sformalizowanymi. W ostatnim akapicie wymieniono elementy wspólne dla nowoczesnych struktur: zespoły zadaniowe, niestałość składu uczestników, wielość i przechodniość ośrodków władzy (s. 161). Warto byłoby w tym miejscu podsumować współczesne tendencje organizacyjne, wyraźniej wyliczając elementy i wskazując co najmniej kilkanaście wspólnych punktów, takich jak: dążenie do płaskich, zdecentralizowanych struktur, integrowanych sieciowo (a nie wertykalnie), zmierzanie do realizacji wizji (długofalowość, która zastępuje bezpośrednie spojrzenie na cel i skuteczność działania) czy też bazowanie na mierniku czasu realizacji usług etc. (Dobrowolski, 2008). W kolejnym rozdziale przedstawiono kulturę organizacyjną jako podstawę opisu procesów zachodzących w bibliotekach, stylów kierowania i przywództwa, atmosfery pracy i wizerunku. Skupiono się na modelach kultury organizacyjnej, w tym na najbardziej popularnym modelu Edgara Scheina. Ukazano wymiary mające największy wpływ na funkcjonowanie bibliotek (kolektywizm i indywidualizm, dystans władzy, kobiecość i męskość, unikanie niepewności). Zagadnienie zostało scharakteryzowane w sposób przystępny i przejrzysty. Jest to istotne tym bardziej, że z reguły właśnie diagnozowanie kultury organizacyjnej sprawia najwięcej problemów studentom zgłębiającym tematykę organizacji i zarządzania w bibliotekach.

W drugiej części publikacji omówiono także metody i narzędzia zarządzania stosowane w bibliotekarstwie, m.in. metody zarządzania relacjami biblioteki z otoczeniem, metody zarządzania procesem pracy, zmianą w organizacji, relacjami (ze szczególnym podkreśleniem roli motywacji). Zwrócono uwagę na współczesne trendy w zarządzaniu, ta-

kie jak korzystanie z outsourcingu, reinżynierii struktur bibliotecznych w kontekście koncepcji organizacyjnego uczenia się, wprowadzania coachingu i mentoringu. Przedstawione metody stanowią doskonały wybór dokonany z perspektywy przydatności w instytucji bibliotecznej. Służą również za dobry punkt wyjścia do zarządzania strategicznego. W rozdziale poświęconym analizie etapów zarządzania strategicznego pobieżnie wspomniano o metodach, takich jak: macierz BCG, macierz ADL, macierz Kinseya, koncentrując się raczej na omówieniu analizy SWOT/TOWS, będącej podstawą do wyboru strategii działania zaprezentowanej w dalszej części publikacji. Szczegółowo omówiono również procesy implementacji strategii i controllingu. Rozdział dotyczący zarządzania informacją i wiedzą wskazuje oczywiście na bliskość zagadnień bibliotekoznawczych i informatologicznych. W szczególności warto zwrócić uwagę na zarządzanie informacją w kontekście potrzeb i zachowań informacyjnych użytkowników indywidualnych (w publikacji zagadnienie określone jako tzw. program minimum dla zarządzania informacją). Ostatnie dwa rozdziały w tej części książki traktują o źródłach finansowania bibliotek i systemach informatycznych. Być może lepszym rozwiązaniem konstrukcyjnym byłoby takie ułożenie treści, by rozdziały na temat otoczenia wewnętrznego znajdowały się kolejno po sobie, np. analiza zasobów, źródła finansowania, systemy komputerowe, kultura organizacyjna. Tym samym różne aspekty zarządzania mogłyby stanowić odrębne jednostki.

W publikacji kilkakrotnie pojawia się uwaga terminologiczna odnosząca się do zagadnienia „zarządzania zasobami ludzkimi” w kontekście podmiotowości człowieka. Wyraźnie podkreśla się, że to nie ludzie „są zasobem”, ale raczej „dysponują zasobem” (s. 334). Takie sformułowanie pozwala uniknąć zarzutu o przedmiotowe traktowanie człowieka wespół ze sprzętem i umeblowaniem. Trzecia część książki została poświęcona właśnie zagadnieniu kierowania personelem. Skupiono się na stylach i paradygmatach przywództwa, polityce kadrowej, komunikacji i relacjach interpersonalnych, przyczynach stresu i radzeniu sobie z patologiami bibliotecznymi, zarządzaniu jakością pracy oraz towarzyszącym jej controllingu. Niezwykle interesujący jest rozdział dotyczący nowych specjalności w zawodzie bibliotekarza. Słusznie zwrócono uwagę na nazewnictwo stanowisk w ofertach pracodawców. Praktycznie zawsze na rynku pracy jest poszukiwany po prostu „bibliotekarz”, a nie np. „infobroker”, mimo że opisywane niezbędne wymagania pasują raczej do tego drugiego (s. 448). Nieprawidłowe formułowanie nazewnictwa w ofertach negatywnie wpływa na perspektywy osób szukających pracy oraz na uzyskanie relewantnych odpowiedzi przez pracodawcę, co

sprawia, że tym bardziej warto podkreślać potrzebę zmian we wspomnianym obszarze. Jeśli chodzi o terminologię użytą w tej części *Zarządzania biblioteką*, to w rozdziale dotyczącym patologii organizacyjnych warto byłoby zastanowić się, czy konieczne jest wprowadzanie angielskiego nazewnictwa, np. *employer branding* jako budowanie marki (s. 450) czy *onboarding* zamiast „adaptacji pracowniczej” (s. 451). Dość niefortunne wydaje się również podjęcie tematu pracy z czytelnikiem niepełnosprawnym w podrozdziale zatytułowanym *Komunikowanie się z nietypowym lub trudnym użytkownikiem* (s. 394). Nasuwa się pytanie, czy osoba niepełnosprawna jest bardziej nietypowa czy może bardziej trudna. Biorąc pod uwagę fakt, że informacje na temat osób niepełnosprawnych zajmują zaledwie dwa akapity, a reszta podrozdziału dotyczy użytkowników trudnych, być może lepszym wyjściem byłoby wprowadzenie nagłówka: *Komunikowanie się z trudnym użytkownikiem*, natomiast informacje dotyczące obsługi osób niepełnosprawnych mogłyby znaleźć się w innej części rozdziału.

Ostatnia część książki, zatytułowana *Biblioteka a środowisko zewnętrzne*, zawiera informacje na temat klientów biblioteki i ich potrzeb w kontekście marketingu i promocji. Podkreślono w nim także rolę stowarzyszeń bibliotekarskich i metod lobbingowych. Typologia klientów została przedstawiona z należytą starannością i doskonale pozwala zorientować się nie tylko w typach użytkowników, ale również w sposobach radzenia sobie w sytuacjach spornych, skomplikowanych i bezprecedensowych. Drobne rozbieżności pojawiły się natomiast w postrzeganiu sponsoringu. W rozdziale dotyczącym marketingu bibliotecznego sponsoring opisany jest w kontekście promocyjnym jako „finansowanie osób, instytucji, wydarzeń sportowych, kulturalnych i innych przez bibliotekę” (s. 532), natomiast w rozdziale poświęconym źródłom finansowania bibliotek zdefiniowany został jako „szczególny sposób na pozyskanie dodatkowych środków na działalność statutową” przez bibliotekę (s. 258). Powstała rozbieżność wymaga komentarza i wypracowania wspólnej definicji na potrzeby czytelników opracowania. Warto zapoznać się z rozdziałem o lobbingu na rzecz bibliotek, rozumianym jako wywieranie wpływu na decydentów. Lobbing jako wielowymiarowe zjawisko społeczne trudno jest poddać ocenie, dlatego w publikacji skoncentrowano się raczej na przybliżeniu metod polegających na tworzeniu kampanii wizerunkowych, które z powodzeniem organizowane są w krajach anglosaskich. Podkreślono, że w Polsce działania lobbingowe na rzecz bibliotek podejmowane są przede wszystkim przez reprezentujące środowisko stowarzyszenia, organizacje i władze Biblioteki Narodowej w Warszawie, natomiast na szczeblu bibliotecznym zjawisko

to dopiero się kształtuje (s. 604). Warto zatem akcentować korelację pomiędzy promocją, wizerunkiem i lobbingsiem a sytuacją biblioteki w otoczeniu.

W *Zarządzaniu biblioteką* nie pominięto żadnego aspektu organizacji pracy we współczesnym bibliotekarstwie. Zagadnienia zostały przedstawione przejrzysto i zrozumiale. Część danych umieszczono w tabelach i schematach, które, stanowiąc zestawienia zbiorcze, ułatwiają odbiór prezentowanych treści. Na pewno jest to pozycja obowiązkowa dla każdego, kto jest związany z bibliotekarstwem. Książka nie tylko pozwala zapoznać się z zagadnieniami zarządzania, ale także uświadamia, jak ważna jest znajomość tej tematyki we współczesnej bibliotece, podlegającej nieustannym przeobrażeniom w kontekście oczekiwań społecznych. Konkludując, praca zbiorowa *Zarządzanie biblioteką* pod redakcją Mai Wojciechowskiej to książka o istotnym znaczeniu dla współczesnego bibliotekarstwa, która za kilkanaście lat będzie również pełniła funkcję dokumentacyjną w odniesieniu do dynamicznie zmieniających się kierunków zarządzania bibliotekami w XXI w. Otwarte pozostaje pytanie: który ośrodek akademicki – po Katowicach (*Bibliotekarstwo* z 2013 r.), Krakowie (*Nauka o informacji* z 2016 r.) i Gdańsku (*Zarządzanie biblioteką* z 2019 r.) – podejmie się realizacji kolejnej pracy zbiorowej w wyczerpujący sposób przedstawiającej współczesne zagadnienia bibliotekoznawcze i/lub informatologiczne?

## Literatura

Dobrowolski Z. (2008). *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki i metod*. Sulechów: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa.

*Tekst wpłynął do redakcji 3 czerwca 2019 r.*