



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

**Title:** Rozmowa z Bogną Dobrakowską, dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gliwicach

**Author:** Bogna Dobrakowska; Joanna Kamińska

**Citation style:** Bogna Dobrakowska; rozm. popr. Kamińska Joanna. (2016). Rozmowa z Bogną Dobrakowską, dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gliwicach. "Zarządzanie Biblioteką" (Nr 1 (2016), s. 169-174).



Uznanie autorstwa - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.



UNIwersytet ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

# Rozmowa z Bogną Dobrakowską, dyrektorką Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gliwicach

poprowadziła Joanna Kamińska

**Szanowna Pani Dyrektorko, Miejska Biblioteka Publiczna w Gliwicach jest na mapie miasta ważną instytucją kultury. Jak zarządza się tak dużą placówką? Jakie wyzwania pokonuje Pani wraz ze swoim zespołem?**

Miejska Biblioteka Publiczna w Gliwicach to sieć składająca się z 19 placówek. Pracują w niej obecnie 83 osoby. I ten właśnie zespół fantastycznych ludzi jest siłą naszej instytucji. Działamy razem, w oparciu o wspólnie wypracowaną misję i wizję. Mamy więc wspólne cele. Dzięki temu zarządzanie jest po prostu przyjemnością. Oczywiście wymaga wielkiego zaangażowania, determinacji, połączenia zdrowego rozsądku i odpowiedzialności z niepoprawnym optymizmem i otwartością. Ze względu na wciąż rodzące się pomysły konieczna jest umiejętność hierarchizowania oraz delegowania zadań, sprawne podejmowanie decyzji, a nade wszystko nastawienie na szeroką współpracę ze środowiskiem, wsłuchiwanie się w jego potrzeby, a jeśli można – wyprzedzanie ich o krok, by mile zaskoczyć.

**Jak przebiega współpraca z samorządem i władzami miasta? Czy uzyskiwane wsparcie finansowe jest wystarczające? Jakie są drogi pozyskiwania dodatkowych funduszy? Czy biblioteka korzysta ze wsparcia sponsorów?**

Organizatorem naszej biblioteki jest Miasto Gliwice. Od dwóch i pół roku, w ciągu których kieruję naszą instytucją, otrzymaliśmy bardzo duże nakłady finansowe na inwestycje. Natomiast dotacja podmiotowa i pozyskane środki zewnętrzne pozwalają zarówno na utrzymanie sieci, zakup zbiorów, jak i na rozwiniętą działalność kulturalno-edukacyjną. Budżet powiększamy dzięki pozytywnie rozpatrywanym wnioskom składanym do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (pozyskane środki na rozwój infrastruktury, promocję kultury wysokiej za granicą, na zakup zbiorów i np. tabletów, czytników e-booków oraz zestawów multimedialnych), do Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (na szkolenia dla bibliotekarzy), Federacji Polskich Banków Żywności i Fundacji Nutricia (na projekt edukacyjny dotyczący żywienia niemowląt). Ponadto partnerami finansowymi naszych przedsięwzięć bywają firmy działające na terenie miasta.

**Jakie innowacyjne rozwiązania wprowadzono w MBP w Gliwicach? Proszę opowiedzieć o najciekawszych pomysłach i projektach.**

Nasza działalność opiera się na jednej, oczywistej dewizie: w bibliotece najważniejsi są ludzie. To dla naszych użytkowników zmieniamy się i szukamy coraz to nowych pomysłów. Wychodzimy na zewnątrz, chcąc promować czytelnictwo, czasem w niekonwencjonalny sposób, do czytelnika i po czytelnika. Pierwszym pomysłem była oferta „Książka na telefon”. W największej placówce, w Bibliotece Centralnej, założyliśmy infolinię, dzięki której użytkownicy mogą całkowicie za darmo zamówić książkę do domu. Z usługi tej mogą

korzystać przede wszystkim mieszkańcy dzielnicy, w której nie ma naszej filii oraz osoby mające problemy z poruszaniem się.

Najszerszym echem odbił się pomysł otwarcia punktu bibliotecznego w Centrum Handlowym Forum. To pierwsza tego typu placówka na Śląsku i jedna z kilku w kraju. Taka lokalizacja ma bardzo wiele zalet: łatwy dojazd, bezpłatny parking, dostępność dla niepełnosprawnych. Jest otwarta 7 dni w tygodniu. Przemyślana aranżacja wnętrza pozwala na prowadzenie różnorodnej działalności. Ponadto dzięki znakomitej współpracy z Forum mamy możliwość organizowania rozmaitych spotkań autorskich, warsztatów i wystaw w innej, dodatkowej dla nas, przestrzeni centrum. To wartość dodana otwarcia naszego Biblioforum.

Kolejną nowością było zainstalowanie całodobowej wrzutni książek, zamontowanej podczas kompleksowej modernizacji głównej siedziby biblioteki. Ta usługa niejako wymusiła zmianę systemu zwrotu wypożyczanych zbiorów. Można je obecnie oddawać w każdej z naszych dziesięciu agend, bez względu na miejsce, z których je wypożyczono. To zapewne duże udogodnienie dla naszych użytkowników. Ponadto, idąc z duchem czasu, poszerzyliśmy naszą ofertę o czytniki e-booków, udostępniane do domu bez kaucji, jednym słowem – dostępne dla każdego.

Promocja czytelnictwa może mieć różne oblicza – przed Biblioteką Centralną stanął w czerwcu Czytopenkt. To niewielkich rozmiarów urządzenie umożliwia odtwarzanie przygotowanych fragmentów poezji, literatury dziecięcej, beletrystyki, muzyki. Aby nagrania były legalne, podpisaliśmy porozumienie z Fundacją Nowoczesna Polska, prowadzącą portal internetowy Wolne Lektury.

### **Oferta kulturalna MBP w Gliwicach jest imponująca. Jak wielu mieszkańców z niej korzysta?**

Rozwijając nawyki czytelnicze, w rozmaity sposób wspieramy wymianę książek w naszym mieście. W czasie zjazdu foodtrucków ustawiliśmy pośród nich biblioteczny samochód ze „strawą duchową”. Nasz booktruck zrobił prawdziwą furorę. Organizujemy akcje bookcrossingowe podczas wielu miejskich i bibliotecznych imprez plenerowych. Ostatnio ustawiliśmy w różnych punktach miasta 3 biblioteczki plenerowe z napisem „Weź książkę – oddaj książkę”. Wzbudzają sensację i sprzyjają bezkosztowej wymianie zbiorów mieszkańców miasta. Mamy także w kilku restauracjach i kawiarniach swoje półki z uwolnionymi książkami. Niedawno dołączyliśmy do miejskiej wymiany książkowej, współdziałając z „Gliwicką Kooperatywą Spożywczą Tomata”.

Te i wiele innych niestandardowych pomysłów powodują, że biblioteka stała się miejscem ciekawym, instytucją widoczną na kulturalnej mapie miasta. Dzięki szerokiej współpracy z wieloma instytucjami, szkołami, uczelniami wyższymi, stowarzyszeniami, galeriami sztuki, artystami, firmami utworzyła atrakcyjną ofertę spotkań, m.in. cykl warsztatów i wykładów „Czytanie umysłu” (realizowany przez pracowników Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej oraz wolontariuszy – specjalistów z dziedziny psychologii i logopedii) czy cykl „Warsztaty dla kowali, czyli wykuj swój los”, prowadzony przez szkolnych doradców zawodowych. Kolejny to: „Zdrowe Gliwice”, organizowany we współpracy z Wydziałem Zdrowia i Spraw Społecznych Urzędu Miasta, polegający na spotkaniach

ze specjalistami w zakresie medycyny. Warto wspomnieć jeszcze o „Niebieskim parasolu” – spotkaniach z dzielnicowymi zorganizowanymi dzięki Komendzie Miejskiej Policji w Gliwicach. Na podstawie porozumienia z dwoma gliwickimi kancelariami mieszkańcy mogą w trzech filiach nieodpłatnie korzystać z porad prawnych. Dla najmłodszych gliwiczank (w liczbie 1 100 uczestników) przez 9 miesięcy realizowaliśmy projekt „Baśniopodróż”. Wraz z pozostałymi miejskimi instytucjami kultury, Gimnazjum nr 3 oraz Stacją Artystyczną Rynek wprowadzaliśmy dzieci w świat literatury i sztuki. Od stycznia 2016 r. trwa „Literacki przewodnik po świecie” – projekt ukazujący literaturę, kulturę, sztukę innych państw i kontynentów. Zapraszamy pasjonatów podróży, literatów, reportażystów, fotografów, kolekcjonerów. Organizujemy spotkania i wystawy. Dla dzieci zaproponowaliśmy „Literacki Lego Quest”. W jego ramach uczestnicy projektu co miesiąc konstruują budowlę indywidualnie w domu lub w bibliotece. Temat zawsze związany jest z wybraną przez nas powieścią dla dzieci. Uważamy, że to znakomity sposób kształcenia różnorodnych kompetencji. Inicjatywa została przez rodziców zgłoszona do konkursu najlepszych przedsięwzięć dla dzieci pt. „Słoneczniki 2016”. Ciekawym pomysłem wydaje się być również „Babska stacja” – kolejny projekt będący podziękowaniem-prezenterem dla naszych najwierniejszych i najbardziej aktywnych czytelników – kobiet. To dla nich właśnie wraz z CH Forum przygotowujemy cykl 12 spotkań o kobietach w literaturze i szeroko pojętej sztuce, o kobietach niezwykłych i nieprzeciętnych.

Ponadto od blisko roku angażujemy się w działania miejskiej kampanii społecznej Pozytywni.Gliwice.pl, zbudowanej wokół trzech tematów: Pozytywni w sieci, Pozytywnie różni, Pozytywni wobec otoczenia. W związku z tym m.in. zaprosiliśmy Jaśka Mełę, Ewę Błaszczuk, malującą ustami Katarzynę Warachim; zorganizowaliśmy po raz pierwszy w Gliwicach Żywą Bibliotekę; szkolimy z zakresu netykiety; w rozmaity sposób poruszamy kwestię wielokulturowości i różnorodności. Działamy także z niepełnosprawnymi i dla osób z niepełnosprawnością.

Oczywiście to tylko wybrane przykłady naszej oferty. W 2015 r. zorganizowaliśmy blisko 1 900 wydarzeń – spotkań, warsztatów, wykładów, wystaw dla 35 tys. odbiorców. Zapraszamy ich do nas różnymi kanałami, głównie poprzez informacje prasowe, przygotowywane przez organizatora comiesięczne plakaty, za pośrednictwem miejskiego i bibliotecznego newslettera, poprzez naszą nową – czytelną, przejrzystą – stronę internetową, poprzez bieżące informacje na profilu społecznościowym. Sami też drukujemy plakaty, ulotki, zakładki informujące o działalności biblioteki. O nowościach „ćwierkamy” na Twitterze, do promocji literatury dla dzieci wykorzystujemy kanał na You Tube, wspieramy się także Pinterestem. Często mamy okazję wypowiadać się w różnych stacjach radiowych lub w lokalnej telewizji. Cieszy nas to zainteresowanie mediów biblioteką – widać, że przeżywa ona prawdziwy renesans. Oczywiście im więcej oferujemy, tym większe nami zainteresowanie. Można powiedzieć – metoda kuli śnieżnej w praktyce.

### **Co można zrobić, aby dotrzeć do większej liczby użytkowników?**

Po pierwsze – nie spocząć na laurach. Po drugie – otworzyć się na innych, szukać inspiracji, kontaktów, wolontariuszy. Po trzecie – zaskakiwać, pojawiać się w nieoczekiwanych miejscach z oryginalną propozycją.

**Polskie biblioteki publiczne bardzo się zmieniły w ostatnim czasie. Niestety nadal większość społeczeństwa nie wie o tym, nie udało się dotrzeć do opinii publicznej z informacjami o tym, jak szeroką działalność kulturalną prowadzą. Jaki widzi Pani sposób na zmianę tego stanu? Czy to dobrze, że biblioteki poszukując swojego miejsca tak znacząco poszerzyły zakres swoich działań?**

Faktycznie biblioteki nieprawdopodobnie poszerzyły zakres swoich działań. Czy to dobrze? Oczywiście. Potwierdzeniem tej opinii są przytoczone powyżej statystyki uczestników tych niecodziennych – jak na książnicę – wydarzeń. Biblioteka powinna zaspakajać potrzeby użytkowników i odpowiadać zmianą na zmiany społeczno-kulturalne.

**Jakie najważniejsze zmiany wprowadziła Pani po objęciu stanowiska dyrektora? Czego dotyczyły?**

Najważniejsze zmiany... każdy szef ma swoją koncepcję firmy, ale nie może forsować jej za wszelką cenę i wbrew innym. Swoją drogę w bibliotece rozpocząłam od rozmów z pracownikami. Wspólnie nakreśliliśmy główne kierunki naszej pracy. I tak po kolei, ale w błyskawicznym tempie, reorganizowaliśmy naszą instytucję:

- w zakresie organizacji pracy m.in.: utworzono stanowisko zastępcy dyrektora, zatrudniono zamiast firmy zewnętrznej informatyka; zrezygnowano z większości godzin pracy wewnętrznej, co dało dodatkowe 152 godziny otwarcia naszych agend dla użytkowników w tygodniu, zrezygnowano z równoważnego czasu pracy; dokonano zmian kadrowych pomiędzy poszczególnymi bibliotekami; w celu sprawnej komunikacji ustalono comiesięczne spotkania wszystkich kierowników;
- w zakresie finansów: zrationalizowano koszty utrzymania instytucji, w tym celu ograniczono liczbę pracowników o blisko 20 osób (nie zwolniono jednak nikogo, kto pozostałby bez środków do życia); zreorganizowano sieć bibliotek: zamknięto trzy małe filie, przeniesiono zbiory muzyczne i specjalne oraz Czytelnię Naukową do Biblioteki Centralnej, którą wraz z terenem zielonym całkowicie zmodernizowano; otwarto nowoczesne Biblioforum – te zmiany w sieci spowodowały zmniejszenie wydatków związanych z najmem lokali i opłat za media; zrezygnowano z samodzielnego zakupu dostępu do elektronicznej bazy książek na rzecz udziału w konsorcjum; biblioteka korzysta z pomocy wolontariuszy; często także pozyskuje środki zewnętrzne;
- w zakresie wsparcia pracowników: umożliwia się im uczestnictwo w różnorodnych szkoleniach poza Gliwicami, zorganizowano także cykl szkoleń adekwatny do potrzeb bibliotekarzy, składane są wnioski o nagrody zewnętrzne (liczne prestiżowe nagrody i tytuły honorowe dla pracowników); ustalono zasadę „otwartych drzwi” – wszystkie sprawy pracownicze rozwiązywane są na bieżąco; zmieniono regulamin ZFŚS; trwa proces konsolidacji zespołu;
- w zakresie organizacji działalności: postawiono na pracę zespołową – wzajemną pomoc i wspieranie się; wspólnie ustalono główne kierunki działań, misję i wizję biblioteki; pracownicy mają dużą swobodę w działaniu, podejmują je, informując o przebiegu inicjatyw; zaprasza się do współpracy liczne instytucje, organizacje,

szkoły, przedszkola, stowarzyszenia, uczelnie wyższe, firmy, artystów, licząc na efekt synergii;

- w zakresie zarządzania: propozycje rozwiązań często są dyskutowane, ostateczną decyzję podejmuje jednak zawsze dyrektor, biorąc na siebie odpowiedzialność.

**Podstawą funkcjonowania wszystkich organizacji są pracownicy. Na rozwoju potencjału ludzkiego instytucji skupia się większość nowoczesnych koncepcji zarządzania. Jak motywuje Pani swoich pracowników? Jak wygląda system szkoleń i rozwoju kadry w bibliotece?**

Tak, to prawda, że pracownicy są podstawą funkcjonowania instytucji. Motywować można ich w różny sposób. Myślę, że części z nich potrzebna była zmiana miejsca pracy – po przejściu z jednej filii do drugiej naprawdę mogli od nowa rozwinąć skrzydła. Istotne jest, by realizowali swoje pomysły, by czuli się współodpowiedzialni za swoją bibliotekę i całą instytucję. Nie do przecenienia są wyjazdowe szkolenia. Wymiana doświadczeń z pracownikami innych instytucji, zreferowanie szkolenia po powrocie podczas comiesięcznego spotkania kierowników nadają codziennej pracy nowego blasku. Napawają ich dumą wielkie uroczystości z udziałem przedstawicieli władz miejskich, partnerów MBP oraz śląskiego środowiska bibliotekarzy (organizacja „Wojewódzkiego Dnia Bibliotekarza 2016”, „500 lat polskiego ekslibrisu”, otwarcie Biblioteki Centralnej po modernizacji i odsłonięcie rzeźby autorstwa prof. Krzysztofa Nitscha – trzy najistotniejsze wydarzenia w bieżącym roku kalendarzowym).

Pracownicy mogą też reprezentować instytucję i to na dwa sposoby. Po pierwsze – występując przed kamerami telewizji lub mikrofonami radiowymi albo wypowiadając się na łamach prasy lokalnej. Po drugie – bywają prelegentami podczas konferencji, jak np. „Forum Młodych Bibliotekarzy”, szkoleń, np. „Inspiracja – Integracja – Innowacja”. Takie możliwości z pewnością wzmacniają więź z biblioteką oraz motywują do dalszego rozwoju.

O wnioskach o nagrody, honorowe tytuły, odznaczenia już wcześniej wspominałam. Cieszę się ogromnie, że pojawiają się spektakularne sukcesy (w ubiegłym roku: odznaki Ministra Zasłużony dla Kultury Polskiej dla Jadwigi Podkowy i Teresy Postuły, tytuł Bibliotekarza Roku 2015 dla Marty Kryś, Nagroda Śląskiego Środowiska Bibliotekarskiego im. Józefa Lompy dla Anny Latty-Pisarek).

Istotny jest także czynnik finansowy. Dwa razy w roku według ustalonego regulaminu przyznawane są nagrody za zaangażowanie i aktywność. To kolejna możliwość, by nagrodzić i zmotywować.

Nie zawsze jednak trzeba tytułów, zaszczytów, pieniędzy. Bywa, że wystarczy rozmowa – wzajemne przeczucie się pomysłami, pokazanie, że w zasadzie nie ma nierealnych projektów, a każdy problem można rozwiązać. Niezbędne jest po prostu okazanie zrozumienia i wsparcia. Czasem to one są najcenniejsze.

**Czy w gliwickiej bibliotece funkcjonują opisy stanowisk pracy, system ocen okresowych pracowników?**

Tak, funkcjonują opisy stanowisk pracy (np. w bhp), są też zakresy obowiązków, które też częściowo te opisy w sobie zawierają. Jeśli zaś chodzi o system ocen okresowych – mamy za

sobą próbę wprowadzenia go na zasadzie pilotażu. Chyba najprawdziwsze jest stwierdzenie, że ciągle szukamy najlepszego modelu.

**Na koniec muszę zapytać także o perspektywy zatrudnienia. Jakie wymagania stawiają Państwo kandydatom, jaka jest fluktuacja kadry i szansa dla młodych na uzyskanie etatu? Jakie znaczenie ma kierunkowe wykształcenie?**

Na stronie internetowej biblioteki znajdują się informacje dla studentów zainteresowanych odbyciem praktyk w MBP, a także dla wolontariuszy. Staramy się, aby student podczas praktyk odwiedził jak najwięcej działów i filii i mógł poznać bibliotekę z wielu stron. Wiele razy zdarzyło się tak, że osoba, która pokazała się podczas praktyk czy stażu z dobrej strony, znajdowała finalnie zatrudnienie. Jest to więc dobra droga, aby poznać pracę bibliotekarza i aby dać się poznać. Wykształcenie kierunkowe jest bardzo istotne, ułatwia start i jest pewną bazą, podstawą. Wśród naszej załogi najwięcej osób ma właśnie takie wykształcenie, jednak znakomicie sprawdzają się też w tej pracy osoby, które ukończyły inne kierunki (filologię, historię, kulturoznawstwo, pedagogikę). Praca z czytelnikiem wymaga od bibliotekarza umiejętności organizowania działań animacyjnych, promocyjnych, inteligencji emocjonalnej. Bibliotekarze organizują różnorodne wydarzenia dla czytelników, często inspiracją są ich własne pasje, zainteresowania. Mamy wśród pracowników osoby interesujące się haftem krzyżykowym, grami planszowymi, muzyką, podróżami, geocachingiem, sztuką, rękodziełem, znające języki obce. I to procentuje.

**Co uznaje Pani za największy sukces w zarządzaniu gliwicką biblioteką?**

Miarą sukcesu biblioteki jest oczywiście zadowolenie czytelników z naszej pracy. Dane statystyczne wskazują, że liczba użytkowników w Gliwicach rośnie i w roku 2015 wynosiła aż 43 438 osób na 179 146 gliwiczian. I właśnie w roku 2015 wskaźnik zasięgu czytelnictwa w województwie śląskim wyniósł 18 czytelników na 100 mieszkańców, natomiast w naszym mieście wskaźnik ten wynosi 24. Są to surowe dane, niemniej wraz z podziękowaniami czytelników, zadowoleniem uczestników wydarzeń okazywanym nam bezpośrednio, przesyłanymi listami z wyrazami sympatii stanowią dowód słuszności kierunku naszych działań.

**Jak widzi Pan przyszłość biblioteki? Jakie są najważniejsze wyzwania i plany?**

W dwóch słowach: nieustanny rozwój.

**Bardzo serdecznie dziękuję za rozmowę.**