

Strategia działania biblioteki

opracowanie Maja Wojciechowska

Biblioteki, podobnie jak inne organizacje działające w sferze kultury, nauki i edukacji, powinny przykładać wiele uwagi do planowania kierunku, w którym chcą zmierzać. Rozwój technologii informatycznych i przemiany społeczne sprawiają, że przyszłość tych instytucji nie jest jasna i może rozwijać się wielotorowo. W związku z tym kluczowe jest ustalenie celów, które placówka biblioteczna chce osiągnąć oraz opracowanie metod i narzędzi ich realizacji. Świadome i zamierzone ukierunkowanie działań sprawi, że scenariusz, który chciałaby zrealizować biblioteka w przyszłości, ma większe szanse powodzenia.

Definicja: Strategia biblioteki to długoterminowy plan działań, który chce zrealizować ta instytucja, aby osiągnąć założone cele. Strategia nadaje kierunek, w którym będzie zmierzać biblioteka. Konsekwencją jej przyjęcia jest podporządkowanie wszystkich działań ksiąźnicy jej realizacji. Wybór rodzaju strategii powinien być oparty o wiedzę na temat potencjału organizacyjnego, kadrowego, finansowego i technicznego biblioteki oraz warunków zewnętrznych, które mają wpływ na funkcjonowanie tej placówki w otoczeniu. Strategia jest ogólnym programem dalszego działania biblioteki ujętym w plany i zbiory celów szczegółowych, których realizacja wymaga opracowania dalszych instrukcji i wskazówek.

Tłumaczenie terminu: ang. *Strategy*; niem. *die Strategie*; fr. *Stratégie*; ros. *Сmpameзyя*

Geneza terminu strategia: Termin „strategia” pochodzi z języka greckiego, w którym używano go na określenie strategii wojskowej. Strategiem nazywano z kolei wybieralnego dowódcę armii ateńskiej, który był nie tylko znakomitym wodzem, ale posiadał także umiejętności przywódcze i polityczne. Samo słowo „strategia” wywodzi się od wyrazów: *strategos*, oznaczającego przywódcę, dowodzącego, *stratós* – armię oraz *ágein* – dowodzić. Początkowo termin ten nie był kojarzony z zarządzaniem, lecz ze sztuką prowadzenia działań wojskowych. Kampanie wojenne, bitwy, potyczki, a więc wywieranie nacisku siłowego miało służyć realizacji celów politycznych, przy czym dowództwo odpowiedzialne było nie tylko za ruchy wojsk i jego zaopatrzenie, ale również za negocjacje polityczne. Z czasem zauważono podobieństwo tego typu działań do prób wywierania wpływu ekonomicznego przez firmy komercyjne w gospodarce. Wówczas termin „strategia” został adaptowany do terminologii z obszaru zarządzania. Za prekursora XX-wiecznego nurtu zarządzania strategicznego uważany jest dziś Igor H. Ansoff – matematyk i ekonomista. Zarządzanie strategiczne stosowane było początkowo wyłącznie przez firmy komercyjne, następnie zaimplementowały je organizacje non-profit, zaś biblioteki, jako instytucje kulturalno-edukacyjne,

zainteresowały się budowaniem strategii w latach siedemdziesiątych XX w. Obecnie jest to powszechnie stosowane podejście w tego typu instytucjach, które doczekało się licznych opracowań naukowych oraz poradników.

Elementy zarządzania strategicznego – w ramach zarządzania strategicznego biblioteki tworzą lub redefiniują szereg elementów, do których zaliczana jest również strategia biblioteki. Są to:

- misja biblioteki,
- wizja biblioteki,
- cele strategiczne biblioteki,
- strategia biblioteki,
- plan strategiczny biblioteki,
- analizy wnętrza biblioteki i jej otoczenia,
- zespół uwarunkowań umożliwiających realizację planu strategicznego.

Dzięki dobrze opracowanej strategii biblioteka może osiągnąć swoje cele strategiczne i zrealizować misję. Stanowi ona podstawę, na której opierają się i z którą powinny być zsynchronizowane wszystkie działania biblioteki. Strategia biblioteki powinna być również zbieżna i uwzględniać cele oraz program działania jednostek nadrzędnych, organów prowadzących lub finansujących bibliotekę, tj. np. uczelnia wyższa w przypadku biblioteki akademickiej czy władze samorządowe dla biblioteki publicznej. Aby możliwe było jej zrealizowanie, powinna być również znana i popierana przez pracowników biblioteki, a także uwzględniana przez nich we wszystkich działaniach zawodowych.

Pięć wymiarów strategii biblioteki w oparciu o koncepcję Henrego Mintzberga:

- strategia jako plan, czyli wytyczony kierunek działań w przyszłym postępowaniu strategicznym biblioteki;
- strategia jako model, czyli wzorzec przyszłych schematów i procedur postępowania biblioteki;
- strategia jako norma, czyli punkt odniesienia dla reakcji strategicznych biblioteki;
- strategia jako miejsce, czyli punkt, w którym chciałaby się znaleźć biblioteka w wyniku podjętych działań strategicznych, pozycja, którą chciałaby osiągnąć w otoczeniu;
- strategia jako perspektywa, czyli pożądany stan biblioteki, osiągnięty w wyniku podjętych działań strategicznych.

Strategia powinna uwzględniać:

- aktualną pozycję strategiczną biblioteki;
- oferowane przez nią usługi;
- grupy obsługiwanych użytkowników;
- możliwości rozwojowe (stan defensywy, stagnacji lub ofensywy);

- wyróżniające kompetencje (aspekty działalności, które biblioteka realizuje szczególnie dobrze, a które będą wyróżniały ją spośród instytucji o zbliżonym charakterze);
- cele i priorytety działania (co chce osiągnąć biblioteka i na co kładzie największy nacisk);
- możliwości działania (co może zrobić biblioteka, aby osiągnąć założone cele);
- planowane zmiany (co będzie musiała zrobić biblioteka);
- skuteczność zmian (czy planowane zmiany zapewnią osiągnięcie założonych celów biblioteki);
- środki niezbędne do realizacji zaplanowanych zadań;
- horyzont czasowy planowanych działań;
- przewidywane trudności w realizacji celów biblioteki.

Niezbędne składniki (elementy) prawidłowo skonstruowanej kompleksowej strategii biblioteki:

- **globalna strategia biblioteki**, tj. ogólna strategia biblioteki, w której określone zostały główne cele strategiczne całej instytucji w zakresie podejmowanych kierunków działalności, np. zapewnienie przez bibliotekę szkolną uczniom i nauczycielom dostępu do literatury pięknej i dydaktyczno-naukowej oraz usług dodatkowych wspierających proces edukacji;
- **strategie funkcjonalne**, tj. strategie opracowane dla poszczególnych funkcji biblioteki, np. funkcji informacyjnej, której odpowiada strategia zarządzania informacją, funkcji marketingowej, której odpowiada strategia marketingowa, funkcji kulturalnej, naukowej, zarządzania zbiorami, zarządzania finansami, rozwoju pracowników biblioteki itd. Np. strategia dla funkcji kulturalnej biblioteki publicznej może precyzować, jaki typ działalności kulturalnej chciałaby realizować biblioteka (np. współpracować z lokalnymi twórcami literatury i artystami, aktywizować twórczo młodzież i dorosłych poprzez organizowanie dla niej zajęć kreatywnych, animować zajęcia upowszechniające kulturę dla dzieci, publikować własny biuletyn kulturalny itp.);
- **strategie poszczególnych obszarów działalności**, tj. strategie określające cele strategiczne dla jednostek organizacyjnych biblioteki, np. działów, agend, filii itp. Np. strategia Działu Bibliografii i Dokumentacji biblioteki akademickiej może podkreślać rolę pracowników naukowych uczelni w deponowaniu danych (i uwzględniać projektowanie dedykowanych im szkoleń oraz kampanie promocyjno-informacyjne itp.) lub też z pewnych powodów ograniczać ich udział w tym obszarze.

Najważniejsze analizy i opracowania pomagające w sporządzeniu optymalnej strategii biblioteki:

- analiza potencjału organizacyjnego biblioteki, tj. zdiagnozowanie jej mocnych i słabych stron, w tym także analiza finansowa, materiałowa, technologiczna, analiza systemu zarządzania, struktury organizacyjnej, analiza zasobów ludzkich oraz analiza usług;

- analiza otoczenia biblioteki, tj. określenie jego charakteru, struktury oraz ocena szans i zagrożeń, które generuje, w tym także analiza sektora, w którym funkcjonuje biblioteka, analiza trendów, analiza organizacji konkurencyjnych oraz analiza potrzeb użytkowników biblioteki;
- analiza diagnostyczna, tj. analiza określająca stan obecny funkcjonowania biblioteki i jej otoczenia;
- analiza prognostyczna, tj. analiza nakreślająca kształt prawdopodobnych zmian w bibliotece i jej otoczeniu;
- hierarchizacja celów biblioteki, tj. określenie ich znaczenia dla funkcjonowania biblioteki (cele: kluczowe – bardzo ważne, ważne, mało istotne) oraz stopnia trudności ich realizacji (cele: bardzo trudne, umiarkowanie trudne, łatwe do osiągnięcia);
- scenariusze alternatywnych rozwiązań strategicznych pomagające w dokonaniu wyboru strategii najbardziej odpowiadającej potrzebom i możliwościom realizacyjnym biblioteki.

Cele ujęte w strategii biblioteki powinny być:

- przemyślane i realistyczne;
- dobrze zdefiniowane;
- możliwe do zrealizowania w określonej perspektywie czasowej;
- zhierarchizowane (cel główny i cele częściowe – taktyczne, operacyjne);
- mierzalne, by było możliwe ustalenie stopnia ich realizacji.

Klasyfikacja (rodzaje) strategii:

1. Podział z uwagi na oryginalność strategii: strategię pionierskie i strategię naśladowcze.
2. Podział z uwagi na aktywność biblioteki: strategię ofensywne (rozwojowe), pasywne (stabilizujące) i defensywne.
3. Podział z uwagi na planowany zakres działań: strategia lidera (strategia nakierowana na osiągnięcie przez bibliotekę pozycji lidera w grupie), strategia wiodącej roli klienta (strategia skupiająca się na potrzebach użytkowników i dążąca do zapewnienia im szerokiej gamy usług o wysokiej jakości i dostępności), strategia niszy (strategia mająca na celu odkrycie i wypełnienie przez bibliotekę niszy w usługach), strategia zmian kulturowych (strategia prowadząca do transformacji kultury organizacyjnej biblioteki).
4. Podział z uwagi na modele współpracy biblioteki z innymi instytucjami: strategię konkurencyjne, strategię kooperacyjne, strategię obojętne (ignorujące) oraz strategię nastawione na unikanie.
5. Podział z uwagi na ewentualne rozwijanie przez bibliotekę zakresów działalności: strategię uwzględniające podstawowy zakres działalności i strategię dywersyfikacyjną, eksplorującą nowe zakresy działalności.
6. Podział z uwagi na stosunek do rynku: strategię penetracji rynku (strategię nastawioną na zintensyfikowanie wykorzystania usług przez dotychczasowych

użytkowników biblioteki), strategię rozwoju rynku (strategie nastawione na pozyskiwanie nowych grup odbiorców dzięki wykorzystaniu dotychczasowych usług bibliotecznych), strategię rozwoju produktu (strategie polegające na wprowadzaniu przez bibliotekę nowych usług dla dotychczasowych grup użytkowników), strategię dywersyfikacji działalności (strategie bazujące na wprowadzaniu przez bibliotekę nowych usług dla nowych grup odbiorców).

Wybór strategii – w zależności od wyników przeprowadzonych analiz biblioteka może przyjąć jedną z wielu proponowanych strategii. Mogą one mieć charakter ofensywny lub defensywny, lub też być nakierowane na ściśle wyodrębniony zakres działań, tj. np. strategia lidera, strategia wiodącej roli klienta, strategia niszy itp. Przykładem strategii o charakterze ofensywnym jest strategia, w której biblioteka planuje swój rozwój, np. powiększanie księgozbioru, pozyskanie nowych czytelników, poszerzenie gamy usług, powiększanie pomieszczeń bibliotecznych czy oferowanie zbiorów na nowych typach nośników. Strategią defensywną będzie strategia ograniczająca dotychczasową działalność biblioteki, np. powodująca zamykanie czytelni, skracanie godzin urzędowania czy zawężanie grona użytkowników. Strategia niszy może zawierać plany realizacji działań, których nie prowadzi inne biblioteki, a na które występuje zapotrzebowanie, jak np. zapewnianie studentom w miasteczkach akademickich całonocowego dostępu do zbiorów w okresie sesji egzaminacyjnych. Niezależnie od typu wybranej strategii w każdym przypadku powinna ona cechować się wewnętrzną spójnością i zgodnością, a także odpowiadać potrzebom i warunkom otoczenia. Ponadto wyłoniona przez bibliotekę opcja powinna uwzględniać dostępne zasoby, akceptowalny poziom ryzyka i odpowiedni horyzont czasowy, a także możliwość pełnej realizacji. Wybrana przez bibliotekę strategia powinna być konsekwentnie realizowana.

Uwarunkowania wpływające na wybór strategii przez bibliotekę:

1. Wewnętrzne: kadrowe, finansowe, materialne, organizacyjne, kulturowe, technologiczne.
2. Zewnętrzne: społeczno-kulturowe, gospodarcze, legislacyjne, finansowe, polityczne, demograficzne.

Modele budowy strategii:

- model, w którym planowanie strategii należy do powinności ścisłego kierownictwa biblioteki;
- model, w którym planowanie strategii zostaje wyłączone z kompetencji biblioteki i realizowane jest na wyższych szczeblach – na ogół przez organy prowadzące bibliotekę, np. urząd gminy dla biblioteki gminnej;
- model, w którym planowaniem strategii zajmuje się wyspecjalizowana komórka biblioteki, np. dział planowania i rozwoju, dział promocji lub dział marketingu;
- model, w którym planowanie strategii realizowane jest przy dużym udziale pracowników – mogących wypowiadać się indywidualnie lub zorganizowanych w zespoły doradcze.

Etap komunikowania strategii wewnątrz biblioteki:

Etap 1: Budowanie świadomości strategii wśród pracowników biblioteki – przekazanie informacji o najważniejszych celach i założeniach strategii.

Etap 2: Budowanie zrozumienia strategii – rozwiewanie wątpliwości co do założeń strategii, przekazanie szczegółowych informacji, np. dotyczących mierników, konkretnych celów, poszczególnych etapów projektów strategicznych itp.

Etap 3: Dążenie do akceptacji strategii – indywidualizowanie przekazu i dostosowywanie go do oczekiwań i możliwości różnych grup pracowników, określanie wpływu nowej strategii na konkretnego pracownika lub jego komórkę organizacyjną.

Etap 4: Dążenie do zaangażowania w realizację strategii – ustalenie niezbędnego poziomu zaangażowania ze strony każdego przedstawiciela kadry kierowniczej biblioteki oraz pracowników różnych grup w realizację strategii oraz motywowanie do aktywnych działań wspierających wybraną strategię.

Warunki niezbędne do skutecznej implementacji strategii:

- efektywna komunikacja wewnętrzna (z personelem biblioteki) i zewnętrzna (z otoczeniem biblioteki – decydentami, klientami, partnerami itp.);
- operacjonalizacja celów;
- pozyskiwanie i alokacja zasobów;
- kształtowanie budżetu pozwalającego na realizację celów założonych w strategii;
- budowanie wspierającego systemu zarządzania ułatwiającego realizację poszczególnych zadań;
- dostosowanie kultury organizacyjnej biblioteki do wybranej strategii;
- motywowanie i nakłanianie pracowników oraz realizacja tzw. strategicznego przywództwa.

Zalety opracowywania i implementacji strategii przez biblioteki:

- określenie jasnego celu lub stanu, który chce w przyszłości osiągnąć biblioteka;
- większa przewidywalność przyszłych sytuacji i zjawisk (korzystnych, jak i kryzysowych);
- jasna ścieżka postępowania (całej biblioteki oraz jej oddziałów, a nawet poszczególnych stanowisk i funkcji);
- hierarchizacja zadań;
- minimalizowanie wpływu negatywnych sytuacji i zjawisk dzięki świadomości możliwości ich wystąpienia;
- większa świadomość uwarunkowań, którym podlega biblioteka;
- większa świadomość potrzeb otoczenia biblioteki, a zwłaszcza jej użytkowników;
- większa świadomość procesów, które zachodzą w bibliotece;
- możliwość zaplanowania scenariuszy działań;
- możliwość ustalenia celów pośrednich i zakresów odpowiedzialności;
- uzyskanie większej stabilności całej instytucji, zarówno w obszarze organizacyjno-kadrowym, jak i finansowym;

- lepsze gospodarowanie zasobami finansowymi, materialnymi, kadrowymi i niematerialnymi biblioteki.

Wady i trudności towarzyszące opracowywaniu strategii biblioteki:

- koszty finansowe niezbędne do wykonania niezbędnych prac diagnostyczno-planistycznych;
- konieczność zaangażowania części kadry w działania planistyczne, kosztem realizacji innych zadań;
- ryzyko podjęcia złych decyzji zarządczych na skutek wykonania błędnych analiz, posiadania niewystarczającej ilości informacji lub braku wystarczającej wiedzy bądź doświadczenia.

Literatura przedmiotu

1. ADAMIEC Sabina. Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim w bibliotece. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. 2007, z. 2, s. 115–126. ISSN 1899-8658.
2. BIAŁOŃ Lidia. Mapa strategii rozwoju biblioteki wyższej szkoły. In NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 43–49. ISBN 83-7205-202-6.
3. BIELECKA Olimpia. Budowanie strategii tożsamości biblioteki. *Ekonomia i Humanistyka*. 2000, nr 4, s. 36–44. ISSN 1509-5258.
4. CAŁKA Małgorzata. Perspektywa strategiczna w zarządzaniu bibliotekami wyższych szkół zawodowych. *Przegląd Biblioteczny*. 2008, z. 3, s. 429–440. ISSN0033-202X.
5. CYBULSKI Radosław. Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej. *Bibliotekarz*. 1997, nr 7/8, s. 8–10. ISSN 0208-4333.
6. DĄBROWICZ Małgorzata. Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne. *Biblioteka*. 2010, nr 14, s. 119–136. ISSN 0551-6579.
7. DERFERT-WOLF Lidia. Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej. *Bibliotekarz*. 2003, nr 12, s. 8-13. ISSN 0208-4333.
8. DERFERT-WOLF Lidia. Strategia rozwoju biblioteki. In DERFERT-WOLF Lidia, BEDNAREK-MICHALSKA Bożena (red.). *Międzynarodowa konferencja Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej. Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/mat-konf/atr/derfert.html>. Stan z dnia 13.02.2022.
9. GĘBOŁYŚ Zdzisław. Zarządzanie strategiczne w bibliotekach szkół wyższych w społeczeństwie wiedzy. In SOCHA Irena (red.). *Biblioteki szkół wyższych w społeczeństwie wiedzy: uwarunkowania i wybrane zagadnienia*. T. 2. *Narzędzia i formy funkcjonowania*. Katowice: Uniwersytet Śląski, Studio NOA, 2010, s. 7–45. ISBN 978-83-60071-47-2.
10. HALL Hanna. Projektowanie strategii marketingowej w organizacjach niekomercyjnych na przykładzie biblioteki. Cz. 3. *Ponadnik Bibliotekarza*. 2008, nr 6, s. 9–13. ISSN 0032-4752.
11. HUCZEK Marian. Kultura organizacyjna w planowaniu strategicznym biblioteki. In CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.). *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 2002, s. 81–89. ISBN 83-915362-8-9.
12. LEYTNER-ZEMÁNEK Barbara. Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej. *Przegląd Biblioteczny*. 1995, z. 1, s. 63–69. ISSN 0033-202X.
13. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
14. SOBIECH Anna, KOZŁOWSKA Monika (red.). *Strategia biblioteki: czas kryzysu czasem wyzwania dla bibliotek*. Ostrołęka: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, 2015. ISBN 978-83-940425-0-9.

15. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.). *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
16. WOJCIECHOWSKA Maja. Metoda zarządzania strategicznego. Propozycja standardu dla polskich bibliotek szkół wyższych. In SZMIGIELSKA Urszula Teresa (red.). *Standardy w bibliotekach naukowych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2007, s. 147–162. ISBN 978-83-89437-69-3.
17. WOJCIECHOWSKA Maja. Strategia. In WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2016, s. 111–125. ISBN 978-83-7865-240-3.
18. WOJCIECHOWSKA Maja. Umiejętności w zakresie kształtowania strategii personalnej oraz realizowania polityki kadrowej jako kluczowe wyznaczniki identyfikujące kandydata na stanowisko dyrektora biblioteki. *Zielonogórskie Studia Bibliotekoznawcze*. 2021/2022, nr 13/14, s. 167–182. ISSN 2299-3363.
19. ZBROJA Agnieszka. Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników. In NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 145–153. ISBN 83-7205-202-6.
20. ZIĘBA Urszula. Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej. *Zarządzanie Biblioteką*. 2009, nr 1, s. 75–83. ISSN 2081-1004.