

Komisja Zarządzania i Marketingu  
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich

# ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

LIBRARY MANAGEMENT

NR 1 (4) 2012



GDAŃSK 2012

## KOMITET WYDAWNICZY

prof. zw. dr hab. Andrzej Chodubski (przewodniczący)  
prof. nadzw. dr Hanna Dubrzyńska  
prof. nadzw. dr hab. Marcin Krawczyński  
prof. nadzw. dr hab. Henryk Olszewski  
prof. zw. dr hab. Waldemar Tłokiński  
dr Maja Wojciechowska  
prof. nadzw. dr Józef Żerko

## RADA NAUKOWA

prof. zw. dr hab. Wiesław Babik	prof. nadzw. dr hab. Katarzyna Materska
prof. nadzw. dr hab. Ewa Głowacka	prof. nadzw. dr hab. Diana Pietruch-Reizes
prof. zw. dr hab. Elżbieta Gondek	prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sadowska
prof. zw. dr hab. Marian Huczek	prof. zw. dr hab. Irena Socha
dr Anthi Katsirikou	prof. Aľa Solanyk
prof. nadzw. dr hab. Maria Kocójowa	prof. Jela Steinerová
dr hab. Małgorzata Korczyńska-Derkacz	prof. Jaroslav Šušol
dr Stefan Kubów	dr Teresa Szmigielska
prof. nadzw. dr hab. Stanisława Kurek-Kokocińska	dr Marzena Świgoń
dr Jolanta Laskowska	prof. zw. dr hab. Elżbieta Barbara Żybert
prof. Soňa Makulová	

## REDAKTOR NACZELNY

Maja Wojciechowska

## REDAKTOR JĘZYKOWY

Zbigniew Kolendo

## SEKRETARZ REDAKCJI

Nina Kaczmarek

## RECENZJA NUMERU

Rada Naukowa

ISSN 2081-1004

## ADRES REDAKCJI

Biblioteka Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku  
ul. Wały Piastowskie 1  
80-855 Gdańsk  
Tel. (58) 307-45-41  
e-mail: [wydawnictwo@ateneum.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ateneum.edu.pl)

## WYDAWCA

Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku  
DRUK I OPRAWA: SOWA Sp. z o.o. 01-209 Warszawa, Hrubieszowska 6a  
Nakład 200 egz.

# SPIS TREŚCI

## BADANIA I WIZJE

### **Anna Aniszewska-Sworczuk**

Model organizacji uczącej się koncepcją organizacyjną biblioteki ..... 9

### **Dagmara Bubel**

Sztuka komunikacji a oddziaływanie kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników w bibliotekach naukowych ..... 21

### **Maja Wojciechowska**

Kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych i edukacyjnych wskutek działań lobbingowych ..... 41

### **Katarzyna Mazur-Kulesza**

Dobór pracowników do służby bibliotecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką ..... 61

### **Karina Fedynyszyn**

Budowanie pozytywnych relacji z czytelnikiem przy zastosowaniu oddziaływań coachingowych ..... 73

### **Krzyszyna Michniewicz-Wanik**

Etyka w kulturze organizacyjnej bibliotek akademickich ..... 83

## BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ

### **Đilda Pečarić, Miroslav Tuđman**

Understanding the Development of Information Science in Croatia. Co-word Analysis of Doctoral Dissertations from 1978 to 2009 ..... 97

### **Asiye Kakirman Yilidiz**

A Roadmap for an Effective Quality of Service and User Satisfaction. An Example of the Polish Academic Libraries ..... 113

### **Jolanta Laskowska**

Biblioteki ostrawskie w Czechach ..... 125

## **Beata Żuber**

Ewolucja bibliotek francuskich. Potrzeby i oczekiwania użytkowników bibliotek..... 135

## **Sergiy Nazarovets**

Otwarte repozytoria instytucjonalne w systemie komunikacji naukowej.

Doświadczenia Ukrainy ..... 147

## **Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA**

Sponsoring w działalności biblioteki – opracowanie Maja Wojciechowska ..... 159

## **WYWIADY**

System bibliotek serbskich. Rozmowa z Dejanem Risticiem dyrektorem Biblioteki

Narodowej Serbii – poprowadziła Nina Kaczmarek..... 167

## **PRZEGLĄD LITERATURY**

Publikacje polskie – wybór i opracowanie Nina Kaczmarek ..... 175

Publikacje zagraniczne – wybór i opracowanie Nina Kaczmarek ..... 177

## **SPOTKANIA NAUKOWE**

Konferencje i seminaria polskie – opracowanie Nina Kaczmarek ..... 185

Konferencje zagraniczne – opracowanie Nina Kaczmarek ..... 189

# TABLE OF CONTENTS

## RESEARCH AND VISIONS

### **Anna Aniszewska-Sworcuk**

The Learning Organization Model as an Organizational Concept of a Library ..... 9

### **Dagmara Bubel**

The Art of Communication and the Impact of the Controller on the Behavior  
of Employees Controlled in Scientific Libraries ..... 21

### **Maja Wojciechowska**

The Development of a Library Position on the Market of Information  
and Educational Services as a Result of Lobbying ..... 41

### **Katarzyna Mazur-Kulesza**

The Selection of Employees for Libraries in the Context of Modern Academic  
Library Management..... 61

### **Karina Fedynyszyn**

Building a Positive Relationship with the Reader by Means of Coaching..... 73

### **Krystyna Michniewicz-Wanik**

Ethics in the Organizational Culture of Academic Libraries ..... 83

## LIBRARIES AND LIBRARIANS ABROAD

### **Đilda Pečarić, Miroslav Tuđman**

Understanding the Development of Information Science in Croatia. A Co-Word  
analysis of Doctoral Dissertations from 1978 to 2009 ..... 97

### **Asiye Kakirman Yilidiz**

A Roadmap for an Effective Quality of Service and User Satisfaction. An Example  
of Polish Academic Libraries ..... 113

### **Jolanta Laskowska**

The Library in Ostrava in the Czech Republic ..... 125

### **Beata Žuber**

The Evolution of French Libraries. The Needs and Expectations of Library Users..... 135

**Sergiy Nazarovets**

Open Access Institutional Repositories in the System of Scholarly Communication.  
Experiences from Ukraine ..... 147

**THE LIBRARIAN’S PRACTICAL EXPERIENCE**

Sponsorship in the Activities of the Library. By Maja Wojciechowska ..... 159

**INTERVIEWS**

*A Serbian Library System. An Interview with Dejan Ristić – the Director  
of the National Library of Serbia. By Nina Kaczmarek..... 167*

**LITERATURE SURVEY**

Polish Publications. Selected and edited by Nina Kaczmarek ..... 175

Foreign Publications. Selected and edited by Nina Kaczmarek ..... 177

**SCIENTIFIC EVENTS**

Polish Seminars and Conferences. Selected and edited by Nina Kaczmarek ..... 185

Conferences Abroad. Selected and edited by Nina Kaczmarek..... 189

# **BADANIA I WIZJE**





## **Model organizacji uczącej się koncepcją organizacyjną biblioteki**

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, modele organizacji, piąta dyscyplina, Biblioteki Uniwersytetu w Nebrasce (UNL).

**Abstrakt:** W artykule omówiony został model organizacji uczącej się jako koncepcji organizacyjnej biblioteki. Autorka przedstawia różne definicje organizacji uczącej się, a następnie przechodzi do strony praktycznej zagadnienia. Na podstawie doświadczeń Bibliotek Uniwersytetu w Nebrasce opisuje proces przekształcenia biblioteki w organizację uczącą się.

**Keywords:** learning organization, models of organization, fifth discipline, University of Nebraska – Lincoln Libraries (UNL).

**Abstract:** The article presents a model of learning organization as an organizational concept of a library. The author presents various definitions of learning organization, then proceeds to the practical issues. Based on the University of Nebraska Libraries' experience it describes process of transformation of library in a learning organization.

W roku 1990 Peter Senge dokonał przełomu w teorii zarządzania, publikując swoją książkę pt. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Łącząc filozofię wielu dziedzin, zaproponował nowy porządek, w którym sukces organizacji nie jest wypadkową kompetencji, bezwarunkowego posłuszeństwa czy wysegregowanych zdolności umysłu, ale procesu uczenia się na każdym etapie, będącego udziałem każdego pracownika. Senge widzi organizację uczącą się jako tę, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości” [8, s. 195]. Koncepcja ta napotkała, można rzec, nie tyle na aprobatę, co wręcz na prawdziwą eksplozję zainteresowania. Wiele firm borykających się w turbulentnym otoczeniu ze zbyt niskimi wynikami i dużą konkurencją, zdecydowało się na zaimplementowanie procesów uczenia się w strukturę zarządzania. Nowość ta zawitała również do bibliotek wnosząc zmiany w organizacji pracy, zarządzaniu personelem a przede wszystkim usprawnianiu i zwiększaniu efektywności usług wynikających z ciągłego uczenia się indywidualnego jak i zespołowego pracowników. Powstała teoria pozwoliła organizacjom zbudować trwałą przewagę konkurencyjną poprzez podnoszenie poziomu innowacyjności i elastyczności. I tak już od początku lat

dziewięćdziesiątych XX w. trwa duże zainteresowanie tą tematyką na gruncie teorii i praktyki.

Po Peterze Senge jeszcze wielu naukowców podejmowało badania nad koncepcją organizacji uczącej się, stąd tak wiele jej definicji. Czesław Sikorski nazywa taką organizację „maksymalnie elastyczną, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”. Według Ashok Jashapara jest to „organizacja, w której główną rolę odgrywa dostosowywanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się” [8, s. 195]. Natomiast David Garvin definiuje **organizację uczącą się** jako podejmującą fachowe działania w pięciu głównych obszarach, do których należą:

- systematyczne podejście do rozwiązywania problemów;
- eksperymentowanie z nowymi metodami postępowania;
- wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń;
- przejmowanie dobrych rozwiązań od innych firm;
- szybkie i skuteczne rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji [2, s. 58].

Silvia Gherardi pisze z kolei, że organizacja ucząca się jest koncepcją, która przywiązuje mniejszą wagę do problemów efektywności, porządku i stabilności, a większą do niezawodności, zmian adaptacyjnych i elastyczności [8, s. 195-196]. Mimo, że każdy z autorów w swych wywodach skupia się na różnych cechach, wszyscy oni mają słuszność. Pojawia się tu pewna trudność, wynikająca z ilości i różnorodności cech organizacji uczącej się, a mianowicie kwestia wyłonienia tych uniwersalnych i wyróżniających ją. Najlepiej przedstawi je poniższa tabela.

Tabela 1. Koncepcje wyróżniania cech organizacji uczącej się

Autorzy	Cechy wyróżniające organizacji uczącej się
Kazimierz Zimniewicz	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy</li> <li>✓ Kultura zorientowana na uczenie się</li> <li>✓ Otwarte granice między przełożonymi a podwładnymi</li> <li>✓ Kultura „odmiennych zdań”</li> </ul>
Piotr Nesterowicz	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mechanizm konstruktywnej konfrontacji</li> <li>✓ Procesy uczenia się</li> <li>✓ Otwarty system informacyjny</li> <li>✓ Kultura organizacyjna</li> </ul>
Bogusz Mikuła	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uczenie się na błędach</li> <li>✓ Ciągły trening personelu oraz planowane szkolenia</li> <li>✓ Dostosowywanie procedur pracy do sytuacji</li> <li>✓ Kierownictwo prowadzi trening i dba o rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników</li> <li>✓ Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania</li> <li>✓ Podejmowanie ryzyka</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zachęcanie do eksperymentowania</li> <li>✓ Rutynowe rewizje procedur działania</li> <li>✓ Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy</li> <li>✓ Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań</li> <li>✓ Podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych</li> <li>✓ Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami</li> </ul>
Charles Handy	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ciekawość</li> <li>✓ Przebaczenie</li> <li>✓ Zaufanie</li> <li>✓ Zespołowość</li> </ul>
Peter Senge	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Myślenie systemowe</li> <li>✓ Doskonalenie osobiste</li> <li>✓ Modelowe myślenie</li> <li>✓ Wspólna wizja</li> <li>✓ Zespołowe uczenie się</li> </ul>
Mariusz Bratnicki	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uczenie się wytwarzania lepszych produktów/usług</li> <li>✓ Uczenie się doskonalenia procesów</li> <li>✓ Uczenie się rozpowszechniania nowych idei, praktyk, procesów i procedur</li> <li>✓ Uczenie się powiększania żywoego zasobu: wiedzy, posiadanie mechanizmów promujących nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy</li> <li>✓ Traktowanie każdej działalności jako okazji do uczenia się</li> <li>✓ Wrażliwość na zjawiska zewnętrzne</li> <li>✓ Całkowita otwartość na otoczenie</li> </ul>
Jean Brillman	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ System zbiorowego uczenia się</li> <li>✓ Stałe znajdowanie się w stanie czuwania</li> <li>✓ Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności</li> <li>✓ Doskonalenie kompetencji swoich pracowników</li> <li>✓ Dokonywanie samooceny i porównywanie się z najlepszymi</li> <li>✓ Przekształcanie się, aby osiągać założone cele</li> </ul>
Rajvinder Kandola, Johanna Fullerton	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wspólna wizja</li> <li>✓ Zachęcająca struktura</li> <li>✓ Wspierająca kultura</li> <li>✓ Kierownictwo delegujące uprawnienia</li> <li>✓ Umotywowani pracownicy</li> <li>✓ Kształcenie</li> </ul>

Źródło: STAŃCZYK-HUGIERT Ewa. Organizacja ucząca się. In KRUPSKI Rafał (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa, 2005, s. 196-197.

Organizacja opierająca swoje działanie o takie założenia jest zdolna do kreowania, przyswajania i transponowania wiedzy, co w codziennym funkcjonowaniu w otoczeniu turbulentnym przekłada się na możliwość ciągłego monitorowania i dostosowywania oferty do potrzeb społeczeństwa. Spośród wymienionych w tabeli 1

cech fundamentalnymi, zawierającymi się już w samej nazwie, są: uczenie się, uczenie się wszystkich uczestników, motywowanie pracowników do uczenia się ciągłego i świadomego.

Według naukowców za pojęciem kluczowego uczenia się stoi proces polegający na wprowadzaniu usprawnień w działaniach firmy przez zdobywanie nowej wiedzy i lepsze zrozumienie procesów. Mieści się tu również nabywana w wyniku wspólnych działań umiejętność wykrywania i naprawiania błędów, wykorzystania posiadanej już wiedzy i doświadczenia, czyli pamięci człowieka [2, s. 92]. Człowiek staje się tu głównym podmiotem. To czy w ostatecznym rozrachunku przedsiębiorstwo osiągnie miano „uczącego się”, zależy od każdego pracownika i od efektywności jego nauki – zarówno indywidualnej jak i zespołowej. Zgromadzona wiedza ludzka przenoszona jest następnie na pamięć organizacyjną poprzez tworzenie różnorodnych baz danych, programów i innych form utrwalania efektów nauki.

Optymalny proces uczenia się w organizacji został opisany przez Chrisa Argyrisa – psychologa organizacji – który wyróżnił tzw. pętlę pojedynczą i pętlę podwójną uczenia się. „Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli polega na zadawaniu jednowymiarowych pytań i uzyskiwaniu jednowymiarowych odpowiedzi”. Jest ono odpowiednie dla zadań rutynowych. Występuje wtedy, gdy plan realizowany jest zgodnie z założeniami, lub kiedy koryguje się wszelkie niezgodności. Natomiast podwójna pętla pojawia się wówczas, gdy zaistniałe niezgodności korygowane są w oparciu o analizę ich przyczyn. Umożliwia zatem identyfikację problemu i zlikwidowanie go u źródeł. „Uczenie się na zasadzie podwójnej pętli polega na stawianiu pytań, dotyczących nie tylko obiektywnych zdarzeń, lecz także przyczyn i motywów ich wystąpienia” [1, s. 110-111].

Mając zarys istoty koncepcji i możliwości, jakie stwarza ona dla rozwoju organizacji, nasuwa się pytanie o proces implementacji, czyli o sposób, w jaki można dokonać transformacji, funkcjonującej często na skostniałych i przestarzałych zasadach zarządzania, organizacji w ułatwiająca pracownikom ciągłe zdobywanie wiedzy, osobisty rozwój, i nieustannie przekształcającą się. Przed podjęciem działań należy przede wszystkim zdać sobie sprawę, iż budowanie organizacji uczącej się to długoletnia praca, wymagająca zaangażowania i odpowiednich posunięć z zakresu zarządzania. Warto zacząć ją od kilku drobnych kroków. Przede wszystkim należy **stworzyć atmosferę** sprzyjającą uczeniu się, poświęcić czas na przemyślenia, analizę potrzeb grupy docelowej, ocenę istniejącego systemu pracy i ewentualne zaplanowanie zmian. Ważne jest wpisanie w system pracy czasu przeznaczonego na naukę. Kolejnym ważnym zabiegiem jest tzw. „**otwarcie granic**” i pobudzenie wymiany poglądów wszystkich pracowników. Zabieg ten pozwoli wyłonić jak największą ilość idei i ułatwi przepływ informacji wewnątrz organizacji. Kiedy uda się wypracować sprzyjającą atmosferę, można zacząć tworzyć **fora poświęcone zagadnieniu uczenia się**. Mogą to być przeglądy strategii, kontrole systemowe, wewnętrzne raporty benchmarkingowe, konferencje, sympozja, zjazdy. Wszystkie te

zabiegi pomogą pozbyć się barier utrudniających procesy uczenia się, a co najważniejsze pomogą przygotować pracowników do wejścia w tryb uczenia się zamiast myślenia o nim [2, s. 89-91].

Wspomniany już wcześniej Peter Senge stworzył założenia modelowe – tzw. pięć dyscyplin – które postrzegane są również jako etapy budowania organizacji uczącej się. Należą do nich:

- **mistrzostwo osobiste** – przejawiające się w wewnętrznej potrzebie uczenia się przez całe życie oraz sprawiające, iż pojawiające się trudności i przeszkody stanowią dla pracownika inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań;
- **modele myślowe** – które stanowią zakorzenione założenia i uogólnienia wpływające na rozumienie świata. Mogą one zarówno hamować, jak i przyspieszać procesy uczenia się. W organizacji uczącej się modele myślowe są nieustannie kwestionowane, zmieniane i ulepszone;
- **wspólna wizja** – przejawiająca się w wydobywaniu na światło dzienne obrazów przyszłości, tj. celów organizacji i każdego pracownika, które powinny być jasno sformułowane i konkretne;
- **zespołowe uczenie się** – jego fundamentem jest dialog, dzięki któremu możliwy jest wspólny kierunek działania i harmonizowania energii ludzi;
- **myślenie systemowe** – czyli stadium całości zjawisk, procesów i struktur oraz wnikania do głębszych powiązań i wzorców. Integruje wszystkie dyscypliny. Umożliwia odkrycie, w jaki sposób jednostka (zespół, organizacja) wpływa na otaczającą rzeczywistość.

Graham Guest dopisał trzy kolejne, jakby uzupełniające pięć dyscyplin Senge, elementy:

- coaching,
- mentoring,
- benchmarking,

które stanowią propozycję sposobów samego uczenia się [9, s. 58-59].

W procesie przekształcania organizacji w uczącą ważną rolę odgrywają trzy czynniki:

- 1) Istniejące zasoby (np. zasoby finansowe, stosowane technologie, wiedza i doświadczenia pracowników, itp.);
- 2) Procesy (np. sposoby podejmowania decyzji, koordynacji działań, komunikowania, itp.);
- 3) Wartości (standardy organizacyjne).

Tworzeniu organizacji uczącej się, zgodnie z podanymi wyżej etapami, powinny towarzyszyć następujące zasady. Pierwsza dotyczy **budowania strategii**, które jest tak samo ustrukturyzowane jak proces uczenia się, tzn. obejmuje fazy eksperymentowania, analizowania, modyfikowania i systematycznej ewaluacji działań. Ważnym jest, by przy budowaniu strategii brali udział wszyscy pracownicy.

Następnie przy **budowaniu struktur organizacyjnych** należy założyć systematyczne ich modyfikowanie podczas negocjacji pomiędzy uczestnikami organizacji. Kolejna zasada dotyczy **kształtowania procesów wewnątrzorganizacyjnych**, tj. systemów informacji, komunikacji i kontroli, które powinny być zorientowane na wspomaganie procesów uczenia się. W relacjach organizacyjnych winny dominować relacje zależności wzajemnej nad relacjami zależności hierarchicznej. Powinny też być uruchomione systemy motywacyjne umacniające zaangażowanie i poczucie uczestnictwa w procesie. Kiedy przychodzi kolej **budowania relacji z otoczeniem**, należy systematycznie monitorować otoczenie i informować o wynikach wszystkich pracowników. Co się tyczy **identyfikowania i wykorzystywania szans uczenia się** należy kształtować postawy sprzyjające systematycznemu rozwijaniu kompetencji oraz tworzyć ogólnodostępne szkolenia umożliwiające nabywanie i rozszerzanie kompetencji [4, s. 99].

Jak się ma jednak teoria do praktyki? Ikujiro Nonaka podając przykłady japońskich firm takich jak Honda, Canon, Matsushita czy Sharp zapewnia, iż to właśnie dzięki oparciu zarządzania przedsiębiorstwa na wiedzy szeregowych pracowników i wiedzy kierownictwa, wyżej wymienionym markom udało się stworzyć nową technologię lub produkt [5, s. 54-55]. David A. Garvin dodaje, iż programy ciągłego doskonalenia są coraz szerzej stosowane. Firmy bowiem chcą zdobyć przewagę nad konkurencją i w ten sposób ulepszyć swoje działanie. Nie zawsze jednak kończą się one sukcesem. Organizacji uczącej się nie można zbudować z dnia na dzień. Jest to długotrwały proces, który musi się opierać o precyzyjnie przygotowany plan uwzględniający narzędzia oraz cele. W Polsce, jak podała w 2010 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości tylko 45% zbadanych firm potrafiło opisać swoją grupę docelową, zaledwie 46% – określić swoją strategię, a tylko co trzecia – podać własną przewagę konkurencyjną! Co czwarta nie potrafiła wskazać ani swojej grupy docelowej, ani strategii, ani przewagi [10, s. 62]. Aneta Wilmańska – zastępca prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, komentuje to zjawisko w następujący sposób: „Mała aktywność firm w tym zakresie oznacza słabsze wykorzystanie potencjału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm. [...] A powinien być to ważny proces w przedsiębiorstwie, gdyż silnie wpływa na realizację przyjętych długookresowych celów rozwoju firmy. To właśnie umiejętność ciągłego uczenia się otwiera przedsiębiorcom oczy na potrzebę posiadania strategii rozwoju (w której inwestycja w kadry ma swoje miejsce!), pomaga tworzyć, czy absorbować innowacje, rozszerza horyzonty” [10, s. 62].

David Garvin źródło wszelkich niepowodzeń upatruje w niezrozumieniu podstawowej zasady. Mianowicie zanim osiągnie się jakąś poprawę, trzeba się najpierw czegoś nauczyć. Aby tego dokonać, należy wyjść poza retorykę i filozoficzne rozważania i skupić się na podstawach. Dalej podaje w swych rozważaniach trzy kluczowe kwestie, których nie wolno pominąć podczas realizowania koncepcji organizacji uczącej się. Chodzi tu o **zasadę trzech M**, tj. znaczenie (Meaning), czyli poznanie i zrozumienie istoty organizacji uczącej się, zarządzanie (Management), tj.

realizację wskazówek dotyczących działań i wreszcie o pomiar (Measurement), który służy do oceny wskaźnika uczenia się i poziomu zdobytej wiedzy przez organizację [1, s. 57-58]. Powstaje pytanie czy powyżej przedstawione zasady, w gruncie rzeczy tworzone z myślą o firmach komercyjnych, sprawdzą się na gruncie bibliotecznym?

To, jak teorię przełożyć na rzeczywistość i wdrożyć w życie biblioteki zasady zarządzania wiedzą, naturalnie najlepiej sprawdzić poprzez podjęcie odpowiednich działań. Wskazane byłoby jednak uprzednie zgłębienie tematu i zapoznanie się z jak największym zakresem literatury. Oprócz podstawowej wiedzy o istocie organizacji uczącej się, narzędziach i etapach jej tworzenia niezwykle pomocne byłyby opisy przykładów, tj. quasi raporty, w których można by znaleźć informacje o przebiegu transformacji w organizację uczącą się w poszczególnych bibliotekach. Niestety istniejąca literatura tematu podaje głównie teorię, rzadziej konkretne przykłady. Te natomiast, które zostały opisane, są nieliczne i stanowią wzmianki obejmujące krótkie akapity w artykułach, najczęściej anglojęzycznych. Oto jeden z nich.

Proces przekształcenia biblioteki w organizację uczącą się został podjęty przez pracowników Bibliotek Uniwersytetu w Nebrasce<sup>1</sup> w 1996 r. Działaniami kierował dyrektor oraz kadra administracyjna. Prace rozpoczęto od stworzenia długoterminowego planu, w którym najważniejszym punktem było określenie ostatecznej wizji UNL jako biblioteki uczącej się, celów strategicznych oraz ewentualnych czynników niepożądanych. Pierwszym krokiem zmierzającym ku organizacji uczącej się było przypomnienie i potwierdzenie wizji. Bibliotekę porównano do jednolitego zintegrowanego źródła informacji drukowanych i elektronicznych znajdującego się w turbulentnym otoczeniu. Następnie do powyższego opisu UNL dodano określenie „źródło usług”. Zadaniem Bibliotek miało być łączenie nowych technologii, formatów oraz usług w ramach jednej organizacji tak, by spełniać znane już potrzeby użytkowników, zamiast szukać nowych czy tworzyć nowe działy informacji elektronicznej lub też nowe usługi. Ta ujednoczona wizja Bibliotek miała zbudować poczucie, iż każdy pracownik jest jej częścią a swoją pracą przyczynia się do rozwoju UNL. Gdy zakończono nanoszenie ostatnich poprawek w kwestii docelowej formy organizacji Bibliotek, rozpoczęto program szkoleniowy dla personelu z zakresu wiedzy o organizacji uczącej się oraz rozpoznawania narzędzi, które będą wykorzystywane na poszczególnych etapach rozwoju. Dla zidentyfikowania tychże narzędzi komitet złożony z reprezentantów grup pracowniczych stworzył listę podstawowych umiejętności pracowników Biblioteki. Posłużyła ona dwóm celom: w rozdysponowaniu pracowników oraz w planowaniu ich rozwoju. Podczas szkoleń wykorzystano prezentacje na temat narzędzi komunikacyjnych, warsztaty, panele dyskusyjne na temat elastyczności i sztuki przystosowywania się oraz prezentacje przedstawiające problem różnic wiekowych w miejscu pracy. Następnie zorganizowano zajęcia ze specjalistką z zakresu zarządzania organizacją uczącą się, dr Marthą Hale, która zapoznała

---

<sup>1</sup> University of Nebraska – Lincoln Libraries (UNL).

pracowników UNL z niezbędną teorią. Dodatkowe sesje poświęcone były narzędziom służącym do ulepszania komunikacji oraz rozwiązywania konfliktów. Wszyscy pracownicy wzięli udział w dwudniowych warsztatach, podczas których poznali sposoby uczenia się w organizacji i dzielenia się zdobytą wiedzą. Po pierwszej edycji programu szkoleniowego wprowadzono cykl treningów i różnego rodzaju imprezy edukacyjne dla pracowników Bibliotek obejmujące temat pięciu nauk o organizacji uczącej się.

Zgodnie z pierwszą z nauk prowadzących ku organizacji uczącej się – *mistrzostwo osobiste* (która wymaga od każdego pracownika zaakceptowania poczucia obowiązku poszukiwania możliwości uczenia się tak, by osiągać postępy w swojej karierze zawodowej), Biblioteki zachęcały do indywidualnego zdobywania wiedzy i zaoferowały pracownikom programy szkoleniowe na temat samodzielnej nauki i poszerzania swoich kompetencji. Podczas pierwszego roku pracy nad przekształceniem UNL w bibliotekę uczącą się pracownicy byli aktywnie zachęceni do poświęcania czasu w każdym tygodniu na naukę czegoś nowego. Dla większości pracowników oznaczało to zapoznanie się z nowymi technologiami komputerowymi i rozwijanie znajomości internetowych narzędzi wyszukiwania. Z biegiem lat możliwości dokształcania zmieniały się odpowiednio do specyfiki pracy poszczególnych pracowników i ich obowiązków jak i do ich zawodowych zainteresowań. Niektóre z programów poświęconych samodoskonaleniu skłaniały pracowników do zadawania sobie następujących pytań:

- Co chcę osiągnąć w tym roku?
- Co chcę osiągnąć w ciągu następnych kilku lat?
- Jakie mam środki, które pomogą mi to osiągnąć?
- Jakie przeszkody stoją mi na drodze?
- Jakiej pomocy potrzebuję ze strony UNL lub Uniwersytetu?
- Jakiej pomocy potrzebuję od mojego przełożonego?
- Jakie są przyczyny i przebieg moich niepowodzeń?
- Na jakie przeszkody powinienem uważać (lub zwrócić uwagę przełożonemu i współpracownikom, by na nie uważali)?

W dalszej części programu analizowano przypadki indywidualnych osób, tj. ludzi sukcesu, osób publicznych, a zwłaszcza to jak wpłynęły one na zmianę swojej sytuacji. W badanej grupie znalazły się sławne osobistości ze świata sportu, jak i doświadczeni pracownicy bibliotek. Bogatsi o wiedzę zaczerpniętą ze studium przypadków, pracownicy UNL zanalizowali własne umiejętności i stworzyli wykaz tematów, na których się znają z uwzględnieniem stopnia znajomości, zainteresowania i uzasadnienia chęci poszerzenia wiedzy w danym temacie. Biblioteka natomiast na etapie *mistrzostwa osobistego* uruchomiła: wymianę wiedzy między pracownikami, członkostwo i pracę w komisjach, program mentoringu, warsztaty, kursy i treningi komputerowe oraz organizowane w elastycznych godzinach zajęcia na terenie Uniwersytetu. Do pozostałych działań w kierunku



rozwoju i przygotowania personelu należały prezentacje z zakresu zarządzania on time, debaty poświęcone zagadnieniom ergonomicznym, dotyczącym otoczenia, zdrowia i bezpieczeństwa jak i sesje na temat radzenia sobie ze zmianami oraz budowania elastyczności w trudnych czasach (cięcia budżetowe), treningi i poradnictwo dla osób molestowanych lub prześladowanych w pracy.

Podczas gdy cały personel Biblioteki Uniwersytetu w Nebrasce został zaangażowany w wyżej wymienione programy, kształcenie osiągnęło poziom grupowego i organizacyjnego zwanym *uczeniem się w zespole*. Pracownicy naukowci, administracyjni, kierownicy działów, bibliotekarze pracujący w wypożyczalni, poszczególnych filiach i oddziałach, pracownicy działu technicznego, wszyscy tworzyli grupy, które uczestniczyły w treningach tematycznie dobranych do ich potrzeb. Wszystkie działania edukacyjne miały za zadanie włączyć grupy w programy poświęcone technikom komputerowym, zarządzaniu projektami, kulturze organizacji, partnerstwu oraz współpracy. Szkolenie kadry zarządzającej natomiast zawierało sesje poświęcone metodom oceniania, podejmowania decyzji, kontrolowania, systemowi zwolnień rodzinnych i lekarskich, organizowania spotkań oraz zatwierdzaniu komisji badawczych.

Od 1996 r. kampusy Uniwersytetu w Nebrasce (Lincoln, Omaha, Kearney i Medical Center) przyjęły nowy system wynagrodzenia i klasyfikacji pracowników, tzw. *Zasady NU*. W Bibliotekach objęci nimi zostali wszyscy pracownicy za wyjątkiem bibliotekarzy. Podstawowym założeniem *Zasad NU* było uproszczenie klasyfikacji pracy, polegające na zmniejszeniu ilości poziomów i zespołów. Dzięki temu jednostki mogły podjąć nowe obowiązki i znacznie łatwiej przesuwac ich zakres. Wraz za tak elastycznym systemem szła odpowiedzialność Biblioteki za stwarzanie dalszych indywidualnych oraz grupowych szkoleń dla pracowników. Przejście do nowego podziału personelu wzmocniło proces tworzenia modelu organizacji uczącej się, gdyż rozwój umiejętności i kształcenie stały się ważniejsze na drodze do awansu i podwyższania wynagrodzenia niż staż pracy czy stopień. System klasyfikacji i wynagrodzenia pracowników został ściśle połączony z działaniami prowadzącymi do metamorfozy w bibliotekę uczącą się.

Następnym krokiem było zbudowanie nowej mentalności pracowników, fachowo określanej *myśleniem systemowym*. W tej kwestii Biblioteki NU właściwie wykonały najważniejsze zadanie zmieniając strukturę administracyjną z siedmiu departamentów na cztery. Połączenie lub likwidacja niektórych działów oraz cztery zmiany na stanowiskach kierowniczych oznaczały, że pracownicy ponownie zostali zmuszeni do przemyślenia idei pracy grupowej. Nadeszła wtedy odpowiednia pora, by przeprowadzić szkolenie w kierunku zdobycia umiejętności określania założeń i myślenia systemowego. Restrukturyzacja ta dostarczyła jednocześnie okazji do sprawdzenia samej idei myślenia systemowego jako zmiany w postrzeganiu organizacji przez ludzi. Pracownicy, którzy co prawda od początku projektu odgrywali podstawową rolę, dopiero na tym etapie mogli zauważyć, jak bardzo Biblioteki NU

zmieniły się i co najważniejsze osiągnąć pełną świadomość współtworzenia organizacji uczącej się.

Efekty działań mierzone były na podstawie postępowania programów szkoleniowych dla personelu, powtarzania działań treningowych oraz określania kolejnych celów. Ponadto Biblioteki brały udział w ankiecie przeprowadzanej na terenie całego kampusu przez firmę Gallup. Znalazły się w niej między innymi takie pytania jak:

- Jak często w ciągu dnia personel ma szansę wykonywać pracę, w której się specjalizuje?
- Jakie są jego oczekiwania?
- Jak często personel może nauczyć się czegoś nowego?

Wyniki pomiarów wykazały, iż większość pracowników oceniła koncepcję biblioteki uczącej się jako doskonałą lub bardzo dobrą, przy czym na tle jednostek akademickich Biblioteki osiągnęły najlepsze opinie wśród ankietowanych [7, s. 62-66].

Biblioteki jako instytucje non-profit, których zadaniem jest świadczyć społeczeństwu usługi, istnieją często niezależnie od opinii lokalnej. Pozornie nie muszą walczyć o utrzymanie się na rynku, docierać z jak najbogatszą ofertą do odbiorców czy walczyć z konkurencją. Mogłyby trwać w marazmie i czekać co przyniesie przyszłość. Jednak w takim wypadku trzeba by mówić o egzystencji bibliotek a nie o funkcjonowaniu.

W ostatnich latach powstaje coraz więcej fachowych publikacji poświęconych metodom zarządzania biblioteką, budowania wizerunku czy innym przejawom aktywności bibliotek. Okazuje się bowiem, że aby instytucje te były zauważane, mogły prężnie działać i się rozwijać, muszą mieć wsparcie ze strony społeczeństwa, tj. czytelników korzystających z ich usług. Co za tym idzie, muszą pracować nad jak najlepszym wizerunkiem i być atrakcyjnymi w ciągle zmieniającym się otoczeniu. By wyjść naprzeciwko oczekiwaniom otoczenia, biblioteki muszą dysponować wysokim poziomem obsługi i nowoczesnymi metodami komunikacji z użytkownikiem. Obydwa te efekty są realne do osiągnięcia dzięki dobrze dobranym metodom zarządzania, które można zapożyczać od znawców przedmiotu w teorii i praktyce. Opisywana tu koncepcja biblioteki uczącej się łączy w sobie elementy i cechy wielu modeli. Przede wszystkim te, które pozwalają na ciągłe poszukiwanie optymalnej alternatywy. Organizacja ucząca się z założenia nigdy nie osiąga ostatecznego stanu. Jej celem jest ciągłe nabywanie wiedzy i ewoluowanie, zmienianie się zgodnie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Uczenie się organizacji sprawia, że powiększają się jej zasoby wiedzy, dzięki czemu zwiększa się także elastyczność działań. Im bardziej różnorodna wiedza tym łatwiej zaspokoić oczekiwania i wymagania różnorodnego otoczenia. Ponadto sam proces uczenia ma bardzo ważne znaczenie dla budowania w bibliotece poczucia pracy w zespole i na rzecz zespołu, ale i poczucia swojego potencjału indywidualnego. W takich

warunkach tworzy się atmosfera uczenia się, swoboda poszukiwań i eksperymentowania. Istotne jest tu monitorowanie procesu uczenia się przez menedżerów, tak, by nauka odbywała się nie tylko w kierunku poszerzania, ale i pogłębiania. Kolejnym założeniem organizacji uczącej się jest prowadzenie obserwacji konkurencji, uczenie się na jej błędach i sukcesach. W przypadku bibliotek chodzi tu o czerpanie z doświadczeń innych bibliotek. Naśladowanie dobrych praktyk z pewnością mogłoby służyć poprawie ich kondycji w ogólnej opinii społeczeństwa i zwiększyć zainteresowanie usługami bibliotecznymi.

Jedno jest pewne. Obserwowane w ostatnich latach zmiany w podejściu do uczenia się nie dotyczą jedynie sfery biznesu. Powinny je wspierać administracja krajowa, instytucje i prawo. Kiedy nastąpi pełna zmiana mentalności przedsiębiorców, a potem obywateli, także biblioteki chcąc dostosować się do ich potrzeb powinny zmienić orientację na uczącą się. W końcu jako instytucje, których podstawowa rola polega na gromadzeniu, udostępnianiu informacji oraz działaniu na rzecz rozwoju nauki i kultury nie powinny mieć oporów przed zastosowaniem metod zarządzania opartych na uczeniu się.

## Bibliografia

1. ARGYRIS Chris. Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie. *Harvard Business Review Polska*. 2004, nr 11, s. 110-113. ISSN 1730-3591.
2. GARVIN David A. Budowanie organizacji uczącej się. In *Zarządzanie wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2006, s. 57-94. ISBN 83-7361-931-3.
3. GIESECKE Joan, MCNEIL Beth. Transitioning to the learning organization. *Library trends*. Summer 2004, s. 54-67. ISSN 0024-2594.
4. GŁADYS-JAKÓBIK Jolanta, STOBINIŃSKA Katarzyna. Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian? In WAWRZYŃIAK Bogdan. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2003, s. 93-108. ISBN 83-86846-93-3.
5. NONAKA Ikujiro. Organizacja oparta na wiedzy. In *Zarządzanie wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2006, s. 29-55. ISBN 83-7361-931-3.
6. ROWLEY Jennifer. The library as a learning organization. *Library Management*. Vol. 18, nr 2, 1997, s. 88-91. ISSN 0143-5124.
7. SEWELL Jacquie. Building a learning organization @ your library. *MLA forum*. Vol. III, Issue 1, February 24, 2004, s. ISSN 1539-4123.
8. STAŃCZYK-HUGIERT Ewa. Organizacja ucząca się. In KRUPSKI Rafał. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005, s. 195-226. ISBN 83-208-1582-7.
9. SZAŁKOWSKI Adam (red.). *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005. ISBN 83-7252-262-6.
10. WILMAŃSKA Aneta. Ostatni dzwonek, by firmy nauczyły się, jak się uczyć. *Magazyn ThinkTank. Biznes\_Idee\_Państwo\_Rozwój*. 2010, nr 3, s. 62-63. ISSN 2080-3052.
11. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.

12. WORELL Diane. The learning organization: management theory for the information age or new age fad? *The Journal of Academic Librarianship*. September 1995, s. 351-357. ISSN 0099-1333.

## **Sztuka komunikacji a oddziaływanie kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników w bibliotekach naukowych**

**Słowa kluczowe:** komunikacja, oddziaływanie kontroli wewnętrznej na pracowników, biblioteki naukowe.

**Abstrakt:** W artykule ukazano jakie znaczenie w kontroli pracowników ma dostrzeżenie człowieka jako podmiotu kontroli z uwzględnieniem przydatności wiedzy z zakresu psychologii w tym procesie. Przedstawiono zagadnienie współdziałania stron kontroli, co ma zmierzać do stworzenia życzliwego klimatu kontroli.

**Keywords:** communications, interaction of internal control on employees, scientific libraries.

**Abstract:** The article presents how important in control of the employees is paying attention to human as an entity, in particular a knowledge of psychology in this process. The problem of the interaction between both sites of the control, which aims to create a friendly control atmosphere, was presented.

Nowe uwarunkowania działalności bibliotek wymagają nowoczesnego podejścia do zagadnień kontroli. Specyfika współcześnie rozumianej kontroli wymaga nie tylko znajomości zasad organizacji i zarządzania czy umiejętności stosowania odpowiednich metod i form kontroli, ale przede wszystkim dostrzeżenia podmiotu działań kontrolnych. Główne prawa i zasady stanowiące niezbędny warunek sprawnego procesu kontroli odnoszą się do czynnika ludzkiego. Humanizm procesu kontrolnego nakazuje w każdym przypadku uznawać człowieka za najwyższą wartość moralną.

Wiedza z zakresu psychologii, ze szczególnym uwzględnieniem cech osobowościowych, pozwoli kontrolującemu na zrozumienie przyczyn działań i określonych zachowań kontrolowanych pracowników oraz przyczyni się do racjonalnego kształtowania własnego rozwoju oraz profesjonalizmu. Podkreślić należy rolę i znaczenie kontroli jako formy ludzkiej działalności, zmierzającej do realizacji i optymalizacji zadań. Wśród elementów składających się na profesjonalizm kontrolera wskazać należy na kwalifikacje formalne i moralne do kontrolowania.

Specyfika kontroli przeprowadzanej w instytucji, jaką jest biblioteka naukowa, wymaga od kontrolującego posiadania określonych predyspozycji osobowościowych, które odpowiednio uporządkowane pozwolą na wyróżnienie typowych sylwetek kontrolujących.

Gwarancją skuteczności kontroli jest ustawiczne dostosowywanie jej do potrzeb zmieniającej się rzeczywistości we współczesnych bibliotekach naukowych. Aby sprostać takim wymaganiom kontroler powinien doskonalić swoje umiejętności i podwyższać kwalifikacje. W dalszej kolejności uwzględnić należy, problem wymagający naukowego podejścia, czyli aspekt psychologiczny towarzyszący działaniom kontrolnym, który dotyczy zachowań uczestników kontroli.

Z uwagi na charakter działalności kontrolnej, przedstawiono zagadnienie współdziałania stron w kontroli, które ma istotne znaczenie dla kształtowania postaw psychicznych i społecznych, zarówno kontrolujących, jak i kontrolowanych oraz stworzenie życzliwego klimatu kontroli.

Nie bez znaczenia pozostaje także etyka w kontroli, której znajomość oraz przestrzeganie są podstawowymi elementami profesjonalizmu kontrolera. Dążenie do humanizacji życia społecznego, wyrażające się w działaniach kontrolnych wprowadzeniem atmosfery wspólnej troski o wyniki kontroli, wskazuje na potrzebę zaufania w relacjach kontrolujący bibliotekarz – kontrolowany bibliotekarz. Codzienne kontakty z innymi wymagają od kontrolera kultury osobistej oraz taktownego zachowania się w każdej sytuacji. Okoliczności te uzasadniają również zagadnienia dobrych obyczajów w kontroli.

W świadomości zarówno kontrolujących jak i kontrolowanych bibliotekarzy zakodowany jest stereotyp nadrzędności i podporządkowania, który w znacznej mierze rzutuje na efektywność podjętych działań kontrolnych. Nieprzyjazna atmosfera towarzysząca kontroli powoduje lęk wśród kontrolowanych, co znajduje odbicie w ich nieufnym zachowaniu i postrzeganiu kontroli jako działań zbędnych i zagrażających utratą pozycji, stratami materialnymi, a nawet dyskwalifikacją zawodową. Nie bez znaczenia jest tworzenie prawidłowego klimatu kontroli, aczkolwiek problem ten nie zawsze jest postrzegany jako jeden z istotnych elementów sukcesu biblioteki naukowej [19, s. 8].

W obecnej sytuacji, w bibliotekach naukowych o wykonywaniu pracy kontrolera-bibliotekarza decyduje specjalistyczna wiedza oraz przygotowanie, w ramach którego kontrolujący może pogłębić znajomość określonych zagadnień w oparciu o literaturę, aktualne przepisy oraz konsultacje.

Skuteczne wykonywanie funkcji kontrolnych wymaga odpowiednich zdolności wrodzonych, takich jak: intuicja i zdolność samodzielnego myślenia oraz działania, umiejętność skoncentrowania uwagi na konkretnym problemie, spostrzegawczość i pamięć, logiczne myślenie i abstrakcyjne rozumowanie.

Zdolności organizacyjne i pomysłowość w doborze metod i technik kontroli oraz środków dowodowych, łatwość przekazywania myśli w mowie i na piśmie, formułowanie właściwych wniosków nabywane są w miarę zdobywania doświadczeń

i praktyki kontrolerskiej. Istotne znaczenie w działalności kontrolerskiej odgrywa również zdolność organizowania własnego warsztatu kontrolerskiego [13]. Od posiadanych doświadczeń uzależniona jest także komunikacja z innymi bibliotekarzami oraz umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów.

Podczas kontroli w bibliotece naukowej ogromny wpływ na wytworzenie modelu kontrolującego bibliotekarza ma jego profesjonalne przygotowanie. Powinno go cechować nie tylko znajomość przepisów prawnych oraz metodyki, technik i technologii prac kontrolnych, ale w zasadniczym stopniu również znajomość psychiki ludzkiej, która pozwoli mu uszanować godność kontrolowanego. Szeroko rozumiana empatia ułatwia pracę nie tylko kontrolerowi, ale także kontrolowanemu, pozwalając, aby kontrola spełniała swoją rolę i była środkiem ulepszania pracy.

Kultura, czyli bogactwo duchowe człowieka, oraz zalety osobiste to kolejne elementy modelu profesjonalnego kontrolera, umożliwiające mu nawiązanie dialogu z kontrolowanym. Wysoka inteligencja, pomysłowość, łatwość formułowania myśli, opanowanie w napiętej sytuacji, umiejętności organizacyjne oraz niezależność stanowią podstawowe cechy, decydujące o właściwej postawie służbowej kontrolera. Niejednokrotnie wpływają również na jego kwalifikacje, zarówno moralne jak i formalne oraz zalety osobiste [16, s. 80]. W tabeli 1 przedstawiono predyspozycje osobowe, umiejętności oraz postawy kontrolera-bibliotekarza, które decydują w znacznym stopniu o jego kunszcie.

Tabela 1. Elementy osobowości kontrolera w bibliotece naukowej

<b>Elementy osobowości</b>	<b>Predyspozycje zawodowe, umiejętności, postawy</b>
Samokontrola i samoregulacja	Umiejętność retrospekcji oraz zdolność wyciągania wniosków z własnej pracy. Zdawanie sobie sprawy ze swoich zalet i wad, sukcesów i porażek. Krytyczny, ale i twórczy stosunek do własnych ocen, a także uświadomienie sobie celów i woła ich realizacji.
Uznawanie innych	Akceptowanie osób takimi, jakimi są naprawdę, tj. z ich zdolnościami i słabościami, szczególnie dotyczy to relacji bibliotekarz kontrolujący – bibliotekarz kontrolowany. Okazywanie szacunku kontrolowanemu.
Wzbudzanie zaufania	Umiejętność cieszenia się wynikami pracy innych osób: współpracowników, przełożonych, kontrolowanych. Niewyciąganie pochopnych wniosków personalnych. Partnerskie stosunki z kontrolowanymi. Zachowanie daleko idącej dyskrecji.
Umiejętność podjęcia odpowiedzialności	Uznanie faktu, że o powodzeniu i niepowodzeniu kontrolera decyduje on sam, jego wysiłek i umiejętności, a nie przypadek. Zaangażowanie oraz wytrwałość w dążeniu do celu. Zdolność samodzielnej oceny faktów kontrolnych.
Cierpliwość w znoszeniu przeciwności	Niezałamywanie się, odporność na stres. Umiejętność naprawiania błędów, szukania właściwego wyjścia z sytuacji trudnych, przykrych oraz wprowadzania odpowiednich korekt. Umiejętność słuchania

	i cierpliwego dyskusowania, a nawet uspokajania atmosfery. Nieuleganie zniechęceniu.
Umiejętność podejmowania decyzji	Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań spraw trudnych. Świadomość określonego ryzyka. Konsekwencja połączona ze zdolnością do ustępstw, kiedy drugiej stronie można przyznać rację. Dociekliwość i szacunek wobec opinii innych. Umiejętność argumentowania i przekonywania.
Umiłowanie pracy	Wysoka motywacja. Silne poczucie obowiązku. Ambicja i dążenie do osiągnięć. Odczuwanie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. Znajdywanie właściwych proporcji między pracą zawodową a pracą nad własną osobowością. Pomysłowość i samodzielność. Staranność i obowiązkowość.
Zachowanie stałych zasad postępowania	Posiadanie własnej filozofii życia, która pozwala na określenie wyznawanych wartości, stałych zasad zachowania się i wierność tym zasadom. Wyrwałość. Stanowczość. Zdecydowanie. Konsekwencja. Dbałość o wygląd zewnętrzny.
Skrupulatność i sumienność	Spostrzegawczość i szybkość kojarzenia faktów kontrolnych. Zwracanie uwagi nie tylko na sprawy podstawowe, ale również na szczegóły. Zdolność odróżniania spraw istotnych od mniej istotnych. Umiejętność analitycznego rozumowania i krytycznej syntezy. Zamiłowanie do rozwiązywania problemów. Systematyczność.
Sprawiedliwość i obiektywizm	Dostrzeganie słabych, ale i mocnych stron jednostki kontrolowanej. Zachowanie niezależności w stosunku do kontrolowanych. Bezinteresowność. Bezstronność. Dostrzeganie i poważne traktowanie argumentów oraz racji kontrolowanych. Rozsądek i umiarkowanie. Wyczulenie na niegospodarność oraz na przestrzeganie prawa.
Spolegliwość i taktowność	Dążenie do udzielania pomocy kontrolowanym. Zrównoważenie emocjonalne, panowanie nad sobą. Zachowanie spokoju w napiętej sytuacji. Poczucie realizmu i sprawiedliwości. Łatwość komunikowania się. Skromność. Życzliwość. Uprzejmość.
Zachowanie poczucia humoru	Umiejętność podchodzenia do swoich braków oraz do spraw i sytuacji trudnych z pewną dozą szczerego samokrytycyzmu i poczucia humoru. Pogodne usposobienie.

Źródło: opracowanie na podstawie MORRELL Margot, CAPARELL Stephanie. *Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Reinbek bei Hamburg, 2003, s. 21-34.

Kontroler-bibliotekarz zajmuje się przeprowadzaniem, zgodnie z planem, lub na polecenie kierownictwa, kontroli merytorycznej, wydawaniem opinii o funkcjonujących procedurach, analizą przyczyn stwierdzonych odstępstw i wskazywaniem ich tendencji, sporządzaniem protokołów z kontroli i przedstawianiem wniosków z jej wyników. Ponadto kontroler w bibliotece przeprowadza oględziny i je dokumentuje, zabezpiecza dowody wymagające dalszej interwencji oraz nadzoruje wnioski pokontrolne.



Zadania kontrolera w bibliotece naukowej koncentrują się przede wszystkim wokół:

- sporządzania okresowych planów kontroli oraz szczegółowych planów kontroli poszczególnych agend;
- przeprowadzania kontroli planowych, doraźnych i kontroli sprawdzających (rekontroli);
- analizy zgodności procedur i przepisów w świetle obowiązujących aktów prawnych;
- analizy odstępstw od obowiązujących procedur i wyjaśniania ich przyczyn, ewentualnego formułowania wniosków w kwestii odpowiedzialności, a także wniosków co do zmiany procedur;
- pobierania wyjaśnień, oświadczeń lub zastrzeżeń;
- prowadzenia dokumentacji kontrolnej i pokontrolnej;
- sporządzania protokołów z kontroli oraz projektów wystąpień pokontrolnych;
- instruktażu i doradztwa;
- składania dyrektorowi biblioteki okresowych sprawozdań z wykonania zadań [11, s. 19].

Działania kontrolera-bibliotekarza wymagają poza tym znajomości wszystkich podlegających kontroli zakresów działalności biblioteki. Na podkreślenie zasługuje również kwestia rozumienia etycznych, psychosocjolingwistycznych oraz prakseologicznych problemów działalności kontrolnej. Bibliotekarz-kontroler to profesja szczególna, wykonywanie której wymaga wysokich kwalifikacji. Rozumieć przez to należy nie tylko kwalifikacje zawodowe i predyspozycje, ale także kwalifikacje kontrolerskie, odpowiadające za praktyczne umiejętności przeprowadzania kontroli, czyli znajomość metodologii [10, s. 99]. Nie można nazwać profesjonalnym kontrolerem osoby, która nie potrafi nawiązać kontaktu z osobą kontrolowaną, nie posiada zdolności analitycznych, nie potrafi dokonać syntezy zebranych informacji oraz nie potrafi radzić sobie w sytuacjach konfliktowych. Umiejętność kojarzenia różnych zagadnień, dokonywanie krytycznych, ale jednocześnie obiektywnych ocen i systematycznego wnioskowania świadczą o jakości warsztatu kontrolerskiego.

Profesjonalni bibliotekarze-kontrolerzy powinni posiadać kwalifikacje zawodowe połączone z dojrzałością społeczno-obywatelską. Wiedza ogólna w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej czy znajomość określonej problematyki specjalistycznej nie są wystarczające [1, s. 12].

W odniesieniu do powyżej wspomnianych wymogów oczywistym wydaje się fakt, że kontrolerzy w bibliotece naukowej muszą mieć możliwość aktualizowania i poszerzania wiedzy zarówno specjalistycznej, jak i tej bezpośrednio związanej z warsztatem kontrolerskim. Wynika to jednoznacznie ze specyfiki ich pracy, tak odmiennej od każdej innej.

Osiągnięcie optymalnego celu kontroli w bibliotece naukowej odnosi się do realizacji wyznaczonych jej funkcji. Realizacja poszczególnych funkcji kontrolnych uzależniona jest w znacznej mierze od charakteru działalności bibliotecznej i koncentruje się wokół informacji z przebiegu wszelkich działań podejmowanych w bibliotece naukowej, zapobiegania negatywnym zjawiskom w jej działalności, dążenia do zmiany stanu faktycznego na rzecz stanu wzorcowego, jak również wokół systemu przekazywania informacji, które mają na celu zlikwidowanie nieprawidłowości, błędów oraz odstępstw od wyznaczonego wzorca.

Ponieważ zadaniem kontroli jest nie tylko wskazywanie braków i nieprawidłowości, ale także optymalizacja zadań, ogromnego znaczenia nabiera **funkcja sygnalizacyjna (informacyjna)** wyrażająca się w systematycznym i bieżącym dostarczaniu informacji dotyczących naruszeń prawa, zaniedbań, nieprawidłowości, nadużyć, odchyłeń i zagrożeń oraz danych, bez których nie można dokonać korekty wcześniej wydanych decyzji, jak również podejmować dalszych [11, s. 22]. Należy zaznaczyć, iż dostarczanie kadrze kierowniczej biblioteki niezbędnych informacji dotyczących bieżącej realizacji zadań przyczynia się do korekty wcześniejszych decyzji oraz decyzji podejmowanych na bieżąco. Funkcja ta znajduje jednak zastosowanie tylko w odniesieniu do kontroli instytucjonalnej. W przypadku kontroli funkcjonalnej pozostaje ona w bezpośrednim związku z procesem kierowania i zarządzania biblioteką, z uwagi na fakt, iż uzyskane informacje są na bieżąco wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji.

**Funkcja korygująca (ochronna)** koryguje negatywne ustalenia w stosunku do stanów pożądanых oraz ma na celu „zabezpieczenie przed pomniejszeniem sprawności biblioteki, wyrażającym się w stratach materialnych i pozamaterialnych” [11, s. 48]. Funkcja ta znajduje praktyczne zastosowanie w kontroli instytucjonalnej i przejawia się w kontrolowaniu, np. przestrzegania wymogów zgodności z normami.

Kolejną funkcją kontroli jest **funkcja inspirująca (pobudzająca, kreatywna)**, która sprowadza się do pobudzania i inspirowania do pozytywnych zachowań oraz działań mających na celu podnoszenie sprawności funkcjonowania biblioteki poprzez system zakazów i nakazów, ale również pochwał i wyróżnień. Znajduje ona zastosowanie w kontroli funkcjonalnej poprzez nakłanianie do osiągnięcia lepszych wyników pracy, co z kolei oznacza pobudzanie i inicjowanie działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania tej instytucji. Funkcja kreatywna powinna znaleźć zastosowanie na każdym szczeblu działalności biblioteki, stanowiącym jej część składową, celem osiągnięcia efektu końcowego [2, s. 8].

W odniesieniu do funkcji korygującej oraz inspirującej, nie można pominąć faktu, iż w praktyce funkcje te przeplatają się, a granica pomiędzy nimi jest płynna.

W przypadku sprawowania kontroli funkcjonalnej realizującej funkcję inspirującą, kierownictwo biblioteki nie może pozostać obojętne w stosunku do widocznych przejawów marnotrawstwa lub niewłaściwego wykorzystania personelu bibliotecznego.

Do podobnej sytuacji dochodzi w przypadku kontroli instytucjonalnej, w ramach której realizowana jest funkcja korygująca, mająca na celu stwierdzenie nieprawidłowości w zakresie racjonalnego gospodarowania środkami, a tym samym wymuszenie konieczności zastosowania nowych rozwiązań podnoszących sprawność biblioteki. Inicjowanie tych działań jest zatem niczym innym jak realizowaniem funkcji kreatywnej.

Kontrola rozumiana jako środek dyscyplinujący oraz zapobiegający negatywnym zjawiskom pełni **funkcję profilaktyczną (prewencyjną)**, która zapobiegając nieprawidłowym zjawiskom wpływa na kształtowanie zachowań prawidłowych. Już sam fakt istnienia kontroli skłania do podejmowania działań, jej brak natomiast może powodować dezorganizację pracy, co w konsekwencji prowadzić może do obniżenia sprawności funkcjonowania biblioteki. Prewencyjny charakter tej funkcji wpływa również na konieczność podejmowania działań, mających na celu wyeliminowanie nieprawidłowości poprzez ustalenie wzorca sprawnego wykonywania zadań [18, s. 12].

W ramach podejmowanych działań kontrolnych realizowana jest również **funkcja instruktażowa (doradcza)**, która wskazuje kierunki prawidłowych zachowań, instruuje oraz udziela wyjaśnień osobom kontrolowanym, określa sposoby i środki prawidłowego działania, prowadzące do likwidacji zachowań nieprawidłowych, gdyż sam fakt stwierdzenia nieprawidłowości bez wskazania możliwości ich uniknięcia, w żaden sposób nie spełnia roli, jaką przypisuje się kontroli w odniesieniu do optymalizacji działań. Realizacja tej funkcji wyraża się w sugerowaniu rozwiązań służących wyeliminowaniu nieprawidłowości, przybierających formę porady, interpretacji przepisów czy instruktażu. Funkcja ta znajduje swoje zastosowanie w sprawowaniu kontroli funkcjonalnej, w odniesieniu do bibliotekarzy z niedługim stażem pracy lub nowo zatrudnionych, co wymusza na kontrolującym bibliotekarzu odpowiedni poziom kwalifikacji zawodowych, znajomość kontrolowanych zagadnień oraz umiejętność przekazywania wiedzy, jak również odpowiednie postępowanie z ludźmi, efektywne komunikowanie się, poziom kultury i humanizacji w relacji kontrolujący – kontrolowany. Realizacja tej funkcji zobowiązuje kontrolujących do ustawicznego dokształcania się oraz uzupełniania wiedzy specjalistycznej z jednoczesnym utrzymywaniem wysokiego poziomu dotychczasowych umiejętności i zdobywaniem nowych kwalifikacji [3, s. 25].

W bezpośrednim związku z funkcją instruktażową pozostaje **funkcja dydaktyczno-wychowawcza**, w ramach której stosowane są określone procedury, metody dydaktyczne i wychowawcze oraz obiektywnie ocenia się osoby kontrolowane z zamiarem wyegzekwowania zaleceń pokontrolnych [20, s. 55].

Nawiązując do powyższego należy zaznaczyć, iż kontrola w bibliotece naukowej stanowić powinna przemyślany i zorganizowany system działania. Być swego rodzaju systemem wczesnego ostrzegania oraz skutecznym instrumentem doskonalenia działalności biblioteki.

Kontrola jest postępowaniem, które w swoim założeniu ujawnić ma błędy popełniane przez kontrolowanego. Nie jest zatem możliwe, aby działanie w ramach tego procesu nie spowodowało konfliktów pomiędzy jego dwoma stronami. Dlatego tak szczególnego znaczenia nabierają prawa i obowiązki stron w kontroli, gdyż zarówno jedna jak i druga strona powinny się do takiego spotkania przygotować.

Kontrola w bibliotece naukowej, jak każda inna, pociąga za sobą z jednej strony obawy przed ewentualnymi konsekwencjami, z drugiej zaś oznacza pewną stratę czasu osoby wyznaczonej do bezpośredniego kontaktu z bibliotekarzem-kontrolerem.

Charakter i warunki przeprowadzania kontroli w bibliotece naukowej – obok wiedzy fachowej – wymagają od kontrolującego posiadania określonych cech osobowościowych. **Osobowość** definiuje się jako zespół względnie stałych właściwości i procesów psychicznych odróżniających daną jednostkę od innych, regulujących zachowanie się człowieka. Osobowość kształtuje się w toku rozwoju społecznego jednostki [5].

Bibliotekarz-kontroler powinien posiadać bogatą osobowość, wyrażającą się przede wszystkim zdolnością wielostronnego przystosowania do zmieniającego się otoczenia, wysoką świadomością zadań, wyczuwaniem na etykę zawodową oraz znajomością metod i środków służących realizacji powierzonych mu zadań.

**Osobowość kontrolera** powinny charakteryzować następujące cechy:

- stanowczość i wytrwałość, prawdomówność, sumiennosc i obowiązkowość;
- odporność psychonerwowa, zrównoważenie emocjonalne;
- wyczuwanie na przestrzeganie prawa, obiektywizm sądów i poczucie odpowiedzialności za prawdziwość stwierdzeń;
- umiejętność współpracy z ludźmi oraz przyjmowania i korzystania z krytyki;
- zdecydowane dążenie do celu i poczucie obowiązku oraz lojalność wobec pracodawcy;
- zamiłowanie do porządku i dobrej organizacji pracy;
- silny charakter, z pewną dozą pokory;
- uczciwość, życzliwość, humanizm [4, s. 22].

Kontrola wykonywana przez bibliotekarza o wskazanych powyżej cechach osobowości, w odbiorze społecznym będzie uznana jako pomoc w usprawnieniu pracy, a tym samym przyczyni się do wzrostu efektywności.

Nie bez znaczenia pozostaje również wskazanie tych cech charakteru, które dyskwalifikują do podejmowania działań kontrolnych w bibliotece naukowej, takich jak: arogancja i zarozumiałość, brak szacunku wobec innych, pycha, egoizm, brak obiektywizmu i umiejętności przyznawania racji innym, wykazywanie własnej wyższości, brak taktu i grzeczności, krytykanctwo jak również brak inteligencji i władczy sposób zachowywania się [6, s. 43].

Kontrolujący bibliotekarze odznaczający się wymienionymi powyżej negatywnymi cechami osobowości nie sprzyjają kształtowaniu właściwego klimatu

kontroli, niejednokrotnie przyczyniają się do powstawania oporów i zakłóceń psychicznych u kontrolowanych, wprowadzają też nerwową atmosferę. Efektem takich zachowań jest niezadowolająca skuteczność działań kontrolnych.

Nieodzownymi elementami związanymi z pełnieniem funkcji kontrolera-bibliotekarza, są zasady, do których zaliczyć należy: prawdę materialną, obiektywizm, podmiotowość, przedmiotowość, ale również sprawiedliwość, bezstronność i odpowiedzialność. Zasady te stanowią kryterium postępowania kontrolera oraz są oznakami najwyższej jakości służby kontrolerskiej [17].

Charakter pracy kontrolera-bibliotekarza warunkuje stopień jej trudności oraz odpowiedzialności, jak również możliwość zaistnienia niebezpieczeństwa zachowań niemoralnych, zarówno nieświadomych jak również tych podjętych na podstawie błędnych lub niepełnych informacji.

W odniesieniu do powyższych założeń wyróżnić można pięć sylwetek osobowych kontrolerów-bibliotekarzy oraz ich reakcje na specyficzne właściwości tej pracy, co ukazuje tabela 2.

Tabela 2. Elementy osobowe kontrolerów

Typ kontrolera	Reakcje kontrolera na specyficzne właściwości pracy	
	Na specyficzny system reagowania	Na swoisty tryb pracy
Kontroler <i>zaangażowany</i> , o przewadze motywacji pozamaterialnej, który chce mieć satysfakcję i czuć się potrzebnym	Otwarcie krytyczny, ale twórczy stosunek do decyzji, poleceń i pouczeń szefa. Niekiedy skłonność do zbyt zasadniczego stawiania spraw i przekraczania górnej granicy ryzyka. Stąd początkowo trudności w ułożeniu sobie stosunków z kierownictwem.	Poprawne, zhumanizowane metody badań kontrolnych oraz właściwe traktowanie spraw i osób kontrolowanych. Bardzo duże osobiste zaangażowanie się w pracę. Chętne udzielanie instruktażu. Uczenie się przez pracę i uczenie innych przez pracę. Inicjatywność. W jednostce macierzystej: brak autoreklamy, zapominanie o materialnej stronie umowy o pracę, własne zdanie, ze skłonnością do wyróżniania się w zespole.
Kontroler <i>umiarkowany</i> , o równowadze motywacji materialnej i pozamaterialnej	Krytyczne, jednak bardzo umiarkowane odbieranie poleceń, decyzji i pouczeń zwierzchnika, do dolnej granicy ryzyka.	Na ogół poprawne, zhumanizowane metody badań kontrolnych jednak bez większego osobistego zaangażowania. Celem jego czynności kontrolnych jest zwykle nie chęć poprawienia

		istniejącego stanu, ale pokazanie, jak dobrą kontrolę potrafi on przeprowadzić. W jednostce macierzystej ma zawsze własne zdanie. Krytyczny odbiór ocen kierownictwa, ale nie do przesady.
Kontroler z <i>przypadku</i> , bez szczególnych, wyrazistych motywacji (tak się złożyło)	Potulność, brak własnego zdania, a w rezultacie konformizm, przyjmowanie zadań i poleceń jako „dopustu bożego”, ciężkiego, ale nieuniknionego.	Oczekiwanie na „prowadzenie za rękę”, nieśmiałość wobec problemów w jednostkach kontrolowanych, chwiejność sądów i ocen kontrolowanych praw i ludzi, obojętne podejście do uzupełniania wiedzy, preferowanie formalnych, niekontrolersyjnych ustaleń kontrolnych. Ugodowość w jednostce macierzystej, brak wyraźnego zaangażowania w pracy.
Kontroler <i>oportunista</i>	Bezdiskusyjne przyjmowanie wszelkich decyzji i poleceń, na zasadzie: „gadaj sobie zdrów, za to ci płacą i ty będziesz za to odpowiadał”, a jednocześnie „szycie butów szefowi za jego plecami”.	Ostre, bezwzględne, nierzadko niesprawiedliwe traktowanie spraw i ludzi podczas kontroli; akceptowanie donosicielstwa. Wyznaje zasadę „kontrolujący zawsze górą”.
Kontroler <i>fantastyczny ścigacz</i>	Mylący swoje zadanie z zadaniami prokuratury i policji. Nie uznaje zasady kontradiktoryjności w procesie kontroli.	Chętnie posługuje się zasadą „daj mi człowieka, a ja znajdę na niego paragraf”. Stara się o uzyskanie informacji w drodze nieformalnej według zasady „każda droga do informacji jest dobra”. Uchyla się od instruktażu.

Źródło: opracowanie na podstawie GOLEMAN Daniel. *Durch flexibles Führen mehr erreichen. Harvard Business Manager*. 2000, z. 5, s. 9-22.

Współczesne biblioteki naukowe potrzebują profesjonalnej i wszechstronnej kontroli, stanowiącej ważny element walki z wszelkimi przejawami nieprawidłowości. Rozważania o modelu osobowym kontrolera powinny uwzględniać przede wszystkim systemy wartości oraz reguły profesjonalnej służby kontrolerskiej. Kontrolerzy powinni zatem spełniać wymogi nie tylko formalne, ale również moralne i wyróżniać

się odpowiednimi predyspozycjami osobowymi oraz dążyć do rozwoju twórczej osobowości zgodnie z modelem rozwoju osobowości twórczej kontrolera. Posiadanie prezentowanych optymalnych cech składających się na charakterystykę idealnego bibliotekarza-kontrolera, z wyszczególnieniem elementów osobowościowych, spełnia ważną rolę w efektywnym wykonywaniu zadań kontrolerskich.

Poruszając kwestię profesjonalizmu kontrolera-bibliotekarza, nie sposób pominąć dyscyplin wiedzy wspomagających pracę kontrolera, warunkujących w znaczny sposób stronę teoretyczną warsztatu kontrolerskiego. Zagadnienia te nie zawsze jednak do końca uświadamiane są przez osoby wykonujące zawód kontrolera wewnętrznego.

Oprócz narzędzi pracy bibliotekarza-kontrolera w postaci jego uprawnień do działania, procedur postępowania oraz całości organizacji biblioteki naukowej, w której kontrolujący wykonuje swoją pracę, niezwykle donośną, służebną rolę pełni znajomość niektórych dyscyplin wiedzy. Zarówno szczególne usytuowanie kontrolujących w strukturze biblioteki jak i rola oraz charakter wykonywanej przez nich pracy powodują, że osoby pełniące funkcje kontrolerów w bibliotece naukowej, zobligowane są do ich znajomości. Wiadomości, z których kontrolujący korzysta w swojej pracy pochodzą z rozległego obszaru dyscyplin wiedzy, począwszy od znajomości reguł i procedur działania biblioteki funkcjonującej w określonym otoczeniu prawnym, po wiadomości z zakresu psychologii i etyki.

Umiejętności organizowania i przeprowadzania kontroli kontrolujący nabywają poprzez doświadczenie zawodowe oraz ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji. Zarówno zdobywanie doświadczenia zawodowego przez kontrolerów jak i podnoszenie umiejętności odbywa się w dużym stopniu poprzez sięganie do wiadomości płynących z dyscyplin wiedzy wspomagających kontrolę, takich jak: psychologia, socjologia, andragogika, etyka, prawo, rachunkowość i finanse, prakseologia i informatyka.

Wobec tego, że każda z poniżej opisanych dyscyplin mogłaby być przedmiotem oddzielnego, wnikliwego opracowania, w niniejszym artykule potraktowano jedynie wybrane z nich, ograniczając się do krótkiego, syntetycznego opisu.

Omawiając **prawo** jako dyscyplinę wspomagającą kontrolę, należy na wstępie podkreślić, że dla potrzeb prowadzenia kontroli w bibliotece naukowej stosuje się prawo powszechnie obowiązujące, którym obligowana jest biblioteka niejako z zewnątrz (prawo obowiązujące w państwie) oraz prawo wewnętrzne suwerennie ustanawiane przez władze uczelni oraz biblioteki. Należy zaznaczyć, iż prawo wewnętrzne w bibliotece naukowej nie może być sprzeczne z prawem powszechnie obowiązującym [7, s. 56].

Znajomość tej dyscypliny wiedzy oraz prawideł nią rządzących dla przeprowadzającego kontrolę bibliotekarza ma znaczenie podstawowe. Kontrolujący badając rzeczywisty przebieg realizacji zadań w porównaniu do zamierzonego, w praktyce sprawdzają czy przestrzegane są zewnętrzne i wewnętrzne obowiązujące

normy postępowania i narzucone procedury działania. Badanie takie ma na celu ustalenie odchyleń od ustalonych norm, wynikających z tego negatywnych konsekwencji oraz ustalenie osób winnych zaistniałych nieprawidłowości. Wiedza z zakresu prawa, a w szczególności jego stosowania oraz tworzenia jest szczególnie istotna w procesie kontroli, ponieważ działania kontrolne służą nie tylko sprawdzeniu czy przestrzegane są normy prawne, ale także czy normy te dostosowane są do rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje biblioteka [15, s. 32].

W praktyce często bardzo ważnym ustaleniem kontroli jest nie tylko stwierdzenie nieprzestrzegania ustanowionych w bibliotece naukowej norm prawnych oraz osób za to odpowiedzialnych, ale stwierdzenie faktu dezaktualizacji norm lub niezadawalającego zakresu regulacji.

Kluczowe znaczenie dla kontrolujących ma nie tylko posiadanie wiedzy z zakresu prawa, ale ciągła praca z przepisami prawnymi. Można pokusić się o stwierdzenie, że bez znajomości prawa nie można wykonywać zadań kontrolera, tak więc prawo jawi się jako jedna z kluczowych dyscyplin wspomagających kontrolującego.

Kolejną dyscypliną wiedzy, z której kontrolujący czerpią w swojej pracy jest **statystyka**. W praktyce, w pracy kontrolera bardzo często można spotkać się z używaniem metod statystycznych podczas procesu kontroli. Szczególnie ważne miejsce statystyka zajmuje w dokumentowaniu czynności kontrolnych oraz omawianiu wyników kontroli. Zasada dokumentowania działań kontrolnych w postaci protokołu kontroli lub sprawozdania z kontroli pozwala na szerokie stosowanie różnorodnego rodzaju diagramów, wykresów, tabel będących obrazem wyniku badań statystycznych przeprowadzonych w toku kontroli. Należy stwierdzić, iż w praktyce przydatność używania metod statystycznych przy przeprowadzaniu kontroli a zwłaszcza obrazowania wyników kontroli za pomocą narzędzi statystycznych jest bardzo wysoka. Szczególnie ważna jest możliwość przedstawienia danych oraz informacji pozyskanych w toku kontroli w różnej formie i układzie, co ułatwia kadrze zarządzającej biblioteką, do której kierowany jest dokument, lepsze i szybsze zapoznanie się z materiałem kontrolnym oraz łatwiejsze przyswojenie przekazywanych informacji. Wyniki badań kontrolnych z udziałem metod statystycznych często wykorzystywane są także podczas postępowania pokontrolnego [8].

Kontrolujący posiadający stosowną wiedzę z zakresu **socjologii** łatwiej może zrozumieć i przeanalizować procesy zachodzące w grupie, społeczności pracowników biblioteki, jaką jest personel biblioteczny. Uświadomienie sobie reguł płynących z nauki socjologii ma szczególne znaczenie w odniesieniu do działań kontrolnych dotyczących funkcjonowania zbiorowości ludzkich, ich współdziałania i koordynacji działań. Wiedza ta w wielu przypadkach może przyczynić się do zrozumienia mechanizmów niezadawalającego stanu faktycznego, odkryć ich społeczne przyczyny i podłoże. Właściwe rozpoznanie staje się pomocne w wyszukiwaniu środków zaradczych. Kontrolujący może niejako „na skróty” poznać przyczyny złego stanu



rzeczy. Wreszcie nie bez znaczenia jest to, że członkowie społeczności biblioteki jednocześnie są członkami większej społeczności uczelni, a co za tym idzie w sposób naturalny przenoszą utrwalone w społeczeństwie wzorce i normy zachowania. Kontrolujący, którzy mają świadomość powyższych uwarunkowań, zapewne w sposób efektywniejszy i bardziej dojrzały wykonują swoją pracę [14].

Znajomość zasad **psychologii** jest dla kontrolującego niezwykle przydatna, aby lepiej zrozumieć przyczyny i powody konkretnych działań i zachowań osób kontrolowanych [5, s. 15]. Należy zwrócić uwagę na związek tej dyscypliny wiedzy z omawianą wcześniej socjologią. W przypadku socjologii kontrolujący czerpał wiedzę na temat społeczności pracowników biblioteki oraz reguł rządzących ich działaniem, natomiast wiedza z zakresu psychologii pozwoli na zrozumienie pobudek działania pojedynczych osób będących członkami tej społeczności. Kontrolujący dokonujący badania dowolnego zakresu działalności bibliotecznej, analizuje stan faktyczny, który porównuje ze stanem pożądanym. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości zadaniem kontrolującego jest ustalenie przyczyn oraz osób winnych ich powstania. Zarówno na etapie rozpoznawania przyczyn powstawania nieprawidłowości, jak i wskazywania osób za nie odpowiedzialnych, znajomość zagadnień z zakresu psychologii jest nieoceniona. Często mówi się o kontrolerze, że jest *dobrym lub złym psychologiem* [9, s. 18].

W procesie kontroli występują również elementy wiążące się z zagadnieniami z zakresu **pedagogiki i dydaktyki**. Dzieje się tak, ponieważ częstokroć w praktyce swego działania kontrolujący jako osoby znające stan pożądaný, sprawdzając stan rzeczywisty udzielają od razu instruktażu prawidłowego działania. W sensie ogólnym działalność kontrolna w bibliotece naukowej jako taka posiada aspekty natury społeczno-wychowawczej, tak więc należy stwierdzić, iż kontrola oprócz swych podstawowych funkcji oddziałuje także wychowawczo i kształci [5, s. 9].

Kolejna dziedzina to **etyka kontrolerska**, tworząca normy i zasady postępowania zarówno kontrolujących, jak i kontrolowanych. Specyfika pracy kontrolera-bibliotekarza powoduje, iż wszelkie jego działania, przysługujące mu prawa i nałożone obowiązki należy rozpatrywać w kontekście zagadnień etycznych. Kontrolerzy świadomi wagi problemu podejmują działania mające na celu dokonanie stosownych kodyfikacji, wykorzystując przy tym doświadczenia własne jak i czerpiąc z doświadczeń innych. Mając na uwadze to, że zadaniem etyki kontrolerskiej jest formułowanie przewodnich reguł postępowania, zwanych normami, podjęto próbę określenia, do jakich celów kontroler powinien dążyć w wypełnianiu swej służby dla biblioteki naukowej, a są to: przedstawienie i sprecyzowanie hierarchii dóbr i wartości.

Wpływ znajomości zagadnień z zakresu **prakseologii** na działania kontrolne oraz warsztat kontrolera jest zauważalny w dwóch warstwach. Pierwsza warstwa to wiedza kontrolera o tym, jak najefektywniej, najskuteczniej, najlepiej powinna funkcjonować biblioteka naukowa, która w istocie jest organizacją stworzoną dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Kontrolujący podejmując swe działania będzie

badają, czy organizacja tej instytucji, oraz procedury w niej obowiązujące są optymalnie dobrane do przedmiotu jej działalności, a w szczególności, czy wszystkie agendy i osoby poprawnie, wydajnie i efektywnie wypełniają swoje funkcje. Druga warstwa to wiedza kontrolera o tym, jak zorganizować własną pracę, aby nie tylko szybko, sprawnie i efektywnie wykonać powierzone zadania, ale także wykonać je w taki sposób, aby na ile to możliwe, nie utrudniać wykonywania pracy osobom kontrolowanym. Szczególne znaczenie ma znajomość zagadnień z zakresu prakseologii przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze, ponieważ na osobach tych spoczywa obowiązek organizacji kontroli w bibliotece naukowej. Odzwierciedla się to w praktyce w sposób szczególny podczas sporządzania przez nie planów kontroli oraz tworzeniu regulaminów kontroli. Plan kontroli, aby został zrealizowany musi być z pewnością sporządzony zgodnie z zasadami „dobrej roboty”. I tak sporządzający plan kontroli musi zadbać o skupienie działalności kontrolnej na najważniejszych problemach, właściwych jednostkach podlegających kontroli dobranych na podstawie stosownych zasad, zapewnić odpowiednie wykorzystanie sił i środków, a w szczególności zapewnić dobór odpowiednich osób do przeprowadzania poszczególnych kontroli [12].

Wiedza z zakresu prakseologii jest także niezbędna przy tworzeniu regulaminu kontroli, podstawowego aktu, jakim rządzi się kontrola w bibliotece naukowej. Tak więc odpowiednie sporządzenie treści regulaminu ma doniosłe znaczenie w późniejszym działaniu, ponieważ będzie regulować nie tylko procedury kontroli, ale także prawa i obowiązki kontrolujących oraz ogół ich kompetencji. Biorąc pod uwagę powyższe należy stwierdzić, iż w pracy kontrolera-bibliotekarza, aby osiągnąć sukces, konieczna jest wiedza płynąca z zakresu zagadnień prakseologii [1].

Rozpoczynając rozważania na temat wpływu **informatyki** na działania kontrolującego ważnym wydaje się podkreślenie niezwykle dynamicznego rozwoju tej dyscypliny wiedzy. Rozwój informatyki i jej ekspansja na wszystkie dziedziny życia przyniosły wielkie zmiany, które można obserwować także w zakresie działalności bibliotek naukowych. Trudno było by wskazać obszar działalności biblioteki, w którym nie są stosowane narzędzia informatyczne wypierające tradycyjne formy.

Rozdzielenie funkcji zabezpieczenia informacji oraz działań kontrolnych uznaje się za pożądane ze względu na konieczność bardzo wysokiej specjalizacji osób zajmujących się tą problematyką, która biorąc pod uwagę ciągły rozwój technologii informatycznych będzie musiała być coraz wyższa. Innym ważnym zagadnieniem mieszczącym się w omawianym zakresie jest możliwość korzystania przez kontrolujących ze specjalnie tworzonych programów. Za pomocą narzędzi informatycznych kontrolujący uzyskuje podstawowe informacje i dokumentację w procesach kontrolnych, a także korzysta z niej przy różnego rodzaju metodach analiz kontrolnych [1, s. 22].

Znaczenie poszczególnych dyscyplin wiedzy dla kontrolującego, który ze względu na powierzone zadania oraz wyznaczone miejsce i rolę w bibliotece, musi spełniać szczególne wymagania, jest ogromne. Właśnie zadania ciężące na

kontrolującym oraz konieczność sprostania im przyczyniają się do tego, że kontrolujący staje wobec konieczności nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz bieżącego czerpania wiadomości płynących z różnych dyscyplin wiedzy. Znajomość omawianych dyscyplin z jednej strony wzbogaca warsztat kontrolera pozwalając mu lepiej rozumieć i wykonywać jego pracę, z drugiej zaś ich obecność w działalności biblioteki naukowej jest przyczyną konieczności pogłębiania wiedzy kontrolerów celem utrzymania właściwego poziomu oraz rozwoju zawodowego.

**Etyka kontrolera-bibliotekarza** rozumiana jest z reguły w sposób dwojaki:

- jako etyka normatywna stanowiąca określony system wartości zawierający pewien zbiór norm,
- jako etyka stosowana nastawiona na rozwiązywanie dylematów, które pojawiają się w różnych aspektach życia zawodowego [20].

Etyka służby kontrolerskiej obejmuje natomiast różnorakie normy znaczeniowe:

- zasady spisane, które odpowiadają na pytanie, jak ze względów moralnych powinni postępować kontrolerzy a jak nie powinni,
- przekonania moralne kontrolerów,
- przekonania kontrolerów uszeregowane według przyjętych kryteriów moralnych [19, s. 53].

Etyka kontrolerska na pewno odpowiadać musi zawyżonym wymaganiom, ponieważ specyfika tej działalności wymusza niejako stworzenie zasad, które zapewniłyby bezstronność, obiektywizm, nieuleganie naciskom, zabezpieczenie prestiżu i podnoszenie zaufania do służby kontrolerskiej. Etyka kontrolerska jest synonimem dla trojakiemu rodzaju pojęć:

- moralnych wartości przyjętych przez kontrolerów,
- norm i wartości, rzeczywiście funkcjonujących w środowisku kontrolerów,
- norm i wartości, które powinny obowiązywać profesjonalnych kontrolerów [7, s. 44].

Tworząc jakiegokolwiek kodeksy kontrolerskie należy zwrócić uwagę, aby w swoich normach popierały one pewne zachowania, dopuszczały pewne zachowania oraz zakazywały pewnych zachowań. Ponadto należy pamiętać o tym, iż kontroler przede wszystkim spełnia rolę służebną w stosunku do środowiska bibliotecznego, w którym działa, a jego postępowanie powinno służyć wytworzeniu nawiązania współpracy pomiędzy dwoma stronami procesu kontroli. Właściwe zachowanie kontrolera, jego praca, stosunek do kontrolowanego, zakres jego wiedzy i sposób jej wykorzystywania powinny być dowodem profesjonalizmu oraz wysokiego poziomu etyki zawodowej.

Podstawą etyki zawodowej kontrolerów powinny być uregulowania związane ze stosunkiem do wykonywanych obowiązków, które wykluczają niedbalstwo, brak poczucia odpowiedzialności za efekty swojej pracy, lekceważenie obowiązków, brak troski o jakość dokonanych ustaleń i wyciągniętych z nich wniosków. Ponadto pamiętać należy, że postępowanie kontrolującego nie może być absolutnie sprzeczne

z interesem kontrolowanej biblioteki naukowej. Dlatego praca kontrolera powinna wskazywać i pomagać kontrolowanemu w zrozumieniu popełnianych przez niego błędów i gwarantować przestrzeganie wymogów formalnych i etycznych wynikających z pełnionych obowiązków. Kontroler-bibliotekarz w bibliotece naukowej przestrzegać powinien zatem następujących zasad:

1. Kontrolujący traktuje swoją pracę jako służbę, dba w niej o stworzenie klimatu opartego na zasadach wzajemnego szacunku i współdziałania z kontrolowanym;
2. Kontrolujący utrzymuje partnerskie stosunki z kontrolowanym, przyjmuje postawę sprzymierzeńca, a nie antagonisty;
3. Kontrolujący stara się dostrzec nie tylko negatywne, ale i pozytywne fakty w kontrolowanej bibliotece;
4. Kontrolujący stara się pomagać kontrolowanemu przez spełnianie funkcji instruktażowo-doradczej;
5. Kontrolujący buduje swój autorytet na wysokiej kulturze osobistej i organizacyjnej oraz wiedzy i umiejętnościach profesjonalnych;
6. Kontrolujący wykrywa nieprawidłowości, ale okazuje zrozumienie osobom, które je popełniły;
7. Kontrolujący nie traktuje swojego sukcesu kontrolnego w kategoriach porażki kontrolowanego;
8. Kontrolujący traktuje swoją służbę jako system wczesnego ostrzegania przed większymi nieprawidłowościami;
9. Kontrolujący nie ujawnia ustaleń kontrolnych osobom nieupoważnionym i zachowuje dyskrecję dotyczącą informacji, które zdobył w trakcie kontroli;
10. Kontrolujący działa według najlepszej woli i wiedzy, rzetelnie, rozważnie i z największą starannością, nie nadużywa swych uprawnień;
11. Kontrolujący ma na uwadze, że od jego postępowania zależy dobre imię jego przełożonych oraz całej społeczności bibliotecznej;
12. Kontrolujący czyni wszystko, aby kontrolowani mieli do niego pełne zaufanie, dostrzegali jego bezinteresowność i bezstronność;
13. Kontrolujący nie przyjmuje żadnych korzyści osobistych, które mogłyby stworzyć choćby pozory uzależnienia się od kontrolowanego;
14. Kontrolujący czuje się związany odpowiedzialnością za własne słowa, tak samo jak za formalnie sporządzony dokument kontrolny;
15. Kontrolujący odznacza się uprzejmością i taktem, przejawia inicjatywę i samodzielność;
16. Kontrolujący bada kontrolowaną agendę biblioteki, stawia diagnozę i wskazuje środki zaradcze;
17. Kontrolujący stwierdza uchybienia, wskazuje ich przyczyny i środki zmierzające do przywrócenia stanu pożądanego;
18. Kontrolujący zdobywa moralne prawo do kontroli przez głęboko etyczną postawę oraz humanistyczny stosunek do kontrolowanych;

19. Kontrolujący kieruje się zasadą lojalności środowiskowej, nie poddaje publicznie w wątpliwość solidności wykonywania służby przez innych kontrolujących;
20. Kontrolujący kształci się ustawicznie, dąży do zdobywania coraz wyższych standardów kwalifikacji [9, s. 27].

Dokonując analizy powyższych zapisów, należy zwrócić uwagę na to, jak wysokie wymagania stawiane są kontrolerom. Tworząc normy postępowania bierze się pod uwagę wiele czynników i zasad. Jedną z nich jest to, by kontrolujący działał w interesie biblioteki i swoim zachowaniem nie naraził na szwank jej dobrego imienia. Ponadto kontroler w swoim działaniu zobowiązany jest do zadbania o stworzenie odpowiedniej atmosfery, pomiędzy kontrolującym a kontrolowanym, polegającej na wzajemnym zaufaniu oraz szacunku, pomagającej w przyjęciu postawy sprzymierzeńca, a nie antagonisty. Kontrolujący podczas wykonywania czynności winien zdobyć zaufanie kontrolowanych tak, aby byli oni przekonani o jego bezstronności i bezinteresowności. Wszystkie opisane wyżej cechy odnoszą się do wizerunku kontrolującego, który pozostając z nimi w zgodzie budzi zaufanie i szacunek oraz okazuje swój profesjonalizm. Jednoznacznym jest kwestia związku dobrego wizerunku kontrolera z późniejszym dobrym wykonaniem powierzonych czynności. Działanie niezgodne z powyższymi zasadami powoduje negatywną reakcję u kontrolowanych, co w konsekwencji wpływa na trudności w uzyskaniu obiektywnego obrazu stanu faktycznego, a w skrajnych przypadkach powoduje silnie negatywne, emocjonalne nastawienie kontrolowanych, którzy usiłują przeszkodzić w przeprowadzeniu kontroli lub zafałszować rzeczywisty obraz badanych spraw. Szczególnie silnie akcentowana jest także zasada odnosząca się do bezwzględnego zakazu przyjmowania jakichkolwiek korzyści, które mogłyby stworzyć choćby pozory uzależnienia kontrolującego od kontrolowanego [13].

Powstaje zatem pytanie, jaki typ kontrolera jest zdolny do realizowania wszystkich funkcji kontroli, a tym samym w jaki sposób oddziaływać będzie na zachowania kontrolowanych pracowników?

Aby uniknąć tego rodzaju dylematów należy w pierwszej kolejności rozpropagować ideę humanizacji pracy. Problematyka ta jest niezwykle ciekawa i daje szerokie pole do działania tym, u których mocne jest przeświadczenie, że powodzenie biblioteki naukowej zależy również od etyki i kultury stosunków międzyludzkich. Pojęcia te niezbędne są w codziennej pracy osób zajmujących się kontrolą. Nie powinny mieć miejsca sytuacje, w których osoby oceniające innych nie mogą wykazać się bodaj podstawowym kursem z zakresu psychologii i humanizacji pracy, a także nie dążą do doskonalenia własnej osobowości.

Typ *kontrolera oportunisty* czy *kontrolera z przypadku* w dzisiejszej rzeczywistości bibliotecznej nie ma racji bytu. Zasadniczo zmienia się również samo pojęcie kontroli, która nie ogranicza się tylko do stwierdzenia błędów, ale polega na zdiagnozowaniu przyczyn i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań sytuacji problemowych.

Współczesne uwarunkowania kontroli w bibliotekach naukowych wymagają od kontrolujących wszechstronności. Oczekuje się, że kontrolerem będzie ekspert postępu w każdej dziedzinie działalności biblioteki. Naczelne miejsce wśród wieloaspektowości działań kontrolnych zajmują uwarunkowania psychospołeczne kontroli w odniesieniu do oddziaływania kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników.

Znajomość przez kontrolującego aspektów psychologicznych pomaga zrozumieć przyczyny, powody działania i określone zachowania kontrolowanych pracowników. Ma także kluczowe znaczenie w kształtowaniu własnego rozwoju kontrolującego, wskazując na zachowanie właściwej postawy w różnych – jakże często nieprzewidywalnych – sytuacjach.

## Bibliografia

1. ÄNG Conny, DAS Henk, DOBBIE Allison und KENT Susan. *Die Öffentliche Bibliothek als realer und virtueller Ort* [Dokument elektroniczny]. 2001. Tryb dostępu: [http://www.bertelsmannstiftung.de/documents/Realer\\_virtueller\\_Ort.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/documents/Realer_virtueller_Ort.pdf). Stan z dnia 25.08.2011.
2. *Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild-deutsch.html>. Stan z dnia 25.08.2011.
3. BRÜCKER Sandra. *Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* [Dokument elektroniczny]. 2001, T. 31. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band031.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
4. FLODELL Charlotta. Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken. In PAUL Gerd (red.). *Soziale Kompetenz als Leitungs- und Managementqualifikation: Dokumentation einer Tagung*. Berlin: EDBI, 2000, s. 101-114. ISBN 3-87068-623-5.
5. GOLEMAN Daniel. Durch flexibles Führen mehr erreichen. *Harvard Business Manager*. 2000, z. 5, s. 9-22. ISSN 0945-6570.
6. HATZIUS Albrecht. Patentrezepte gibt es nicht: Mitarbeiterführung in Bibliotheken – Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. *Buch und Bibliothek*. 1996, z. 1, s. 43-47. ISSN 0340-0301.
7. HUESMANN Anna-Maria. *Binomische Kommunikation: Aktivierung des Selbsterneuerungspotentials in Veränderungsprozessen am Beispiewissenschaftlicher Bibliotheken*. Frankfurt am Main: Lang, 2003. ISBN 3-631-50394-6.
8. HUESMANN Anna-Maria. Erfolgreich und differenziert kommunizieren: Aspekte zwischenmenschlichen Umgangs. *Buch und Bibliothek*. 2000, z. 12, s. 741-746. ISSN 0340-0301.
9. HUESMANN Anna-Maria. Management und Führung in Bibliotheken: Management und Führung der eigenen Person. *Buch und Bibliothek*. 2002, z. 5, s. 343-348. ISSN 0340-0301.
10. LUX Claudia. 10 Thesen zum organisatorischen Wandel in Bibliotheken. *Bibliotheksdienst*. 1998, z. 3, s. 483-485. ISSN 0523-4913.

11. MORRELL Margot, CAPARELL Stephanie. *Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2003. ISBN 978-3-499-61548-1.
12. OßWALD Achim. *Führungskräfte für Bibliotheken und Informationswirtschaft* [Dokument elektroniczny]. 2002. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/kabi/volltexte/band001.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
13. PAUL Gerd. Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* [Dokument elektroniczny]. 2000, T. 25. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band025.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
14. PAUL Gerd. *Bibliotheks-Management: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin*. Berlin: Edition Sigma, 2000. ISBN 3-89404-206-0.
15. PAUL Gerd. Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung. *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2000, z. 2, s. 151-166. ISSN 0341-4183.
16. PAUL Gerd. Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen durch sozialkompetente Leitungstätigkeit. *Bibliotheksdienst*. 1999, z. 9, s. 1500-1509. ISSN 0006-1972.
17. RATZEK Wolfgang. Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten: Konfliktmanagement (Cz. 2). *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2002, z. 3, s. 296-299. ISSN 0341-4183.
18. RATZEK Wolfgang. *Bewältigungsansätze: Konfliktmanagement (Cz. 3)* [Dokument elektroniczny]. 2003. Tryb dostępu: [http://www.bibliothek-saur.de/preprint/2003/konflikt3\\_ratzek.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/preprint/2003/konflikt3_ratzek.pdf). Stan z dnia 25.08.2011.
19. RATZEK Wolfgang. Die Entstehung von Konflikten: Konfliktmanagement (Cz. 1). *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2002, z. 2, s. 165-168. ISSN 0341-4183.
20. STRÄTER Elisabeth. „Was halten Sie von der neuen Arbeitszeitenregelung?“. Mitarbeitergespräche in Bibliotheken am Beispiel der Stadt Reutlingen. *Buch und Bibliothek*. 2003, z. 1, s. 172-177. ISSN 0340-0301.





**Maja Wojciechowska**

Uniwersytet Gdański, Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku

maja.wojciechowska@gmail.com

## **Kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych i edukacyjnych wskutek działań lobbingowych**

**Słowa kluczowe:** lobbying, biblioteki.

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono działania lobbingowe na rzecz bibliotek na przykładzie Polski. Poruszono także kwestię pozytywnych skutków oraz zagrożeń płynących z działań lobbingowych.

**Keywords:** lobbying, libraries.

**Abstract:** The article presents lobbying for libraries on the example of Poland. The issue of the positive effects and dangers of lobbying is also discussed.

Ugruntowanie się w Polsce gospodarki rynkowej, a co za tym idzie, liczne przekształcenia w sferze gospodarki, kultury, nauki i handlu, wpłynęły na konieczność wprowadzania zmian w zakresie standardów działalności rozmaitych organizacji. W grupie instytucji sfery publicznej, które musiały przeprowadzić szereg innowacji, znalazły się biblioteki. Wraz z wprowadzaniem nowych rozwiązań, w sektorze informacyjnym pojawiło się zainteresowanie działalnością lobbingową. Lobbying stał się przedmiotem licznych badań i publikacji<sup>2</sup>, wprowadzono kursy oraz przedmioty na studiach wyższych mające na celu przybliżanie jego istoty<sup>3</sup>, zaczęły powstawać również organizacje inicjujące tego typu działalność, jak np. American League of Lobbyist w USA<sup>4</sup>, Association of Professional Political Consultants w Wielkiej Brytanii<sup>5</sup>,

---

<sup>2</sup> m.in. czasopisma *Effective Lobbying*, *EuroLobby*, *Lobby Souces Europe*, a w Polsce – *Decydent*. *Pismo lobbingowe*

<sup>3</sup> Studia z zakresu lobbingu prowadzone są na największych europejskich uczelniach, m.in. w Wielkiej Brytanii (Oksford, Institute of Public Relations, Chartered Institute of Marketing), Francji (Sorbona, Instytut Nauk Politycznych w Paryżu), Belgii (European Centre for Public Affairs Brussels, European Business and Innovation Centre Network) oraz w Polsce (Uniwersytet Warszawski, Szkoła Główna Handlowa, Instytut Filozofii i Socjologii PAN). Niektóre uczelnie oferują w ramach studiów dyplom Eurolobbyist.

<sup>4</sup> [www.alldc.org](http://www.alldc.org)

<sup>5</sup> [www.appc.org.uk](http://www.appc.org.uk)

Association Francaise des Conseils en Lobbying et Affaires Publiques we Francji<sup>6</sup>, a także European Public Policy Advisers Group zajmujące się lobbingiem na terenie Unii Europejskiej. Natura lobbingu analizowana jest dziś podczas konferencji naukowych i seminariów<sup>7</sup>, zaś usługi lobbystyczne oferują wyspecjalizowane firmy, agencje public relations, firmy public affairs i kancelarie prawnicze. Na tym polu działają również organizacje biznesowe i społeczne. Pisze się nawet o tzw. **przemysle lobbystycznym** [13, s. 43; 8, s. 129], w skład którego zalicza się agencje lobbystyczne, obroty firm i wartość zleceń lobbystów, działalność informacyjno-szkoleniową (publikacja literatury specjalistycznej, szkolenia, kursy, konferencje) oraz organizacje zrzeszające lobbystów. Przykładowo w dwóch największych ośrodkach na tym polu: Waszyngtonie i Brukseli, działa około 35 tys. lobbystów [13, s. 44]. W USA obroty firm świadczące usługi lobbystyczne szacowane są na kilkanaście miliardów dolarów rocznie [8, s. 129], zaś Japonia aby promować swój rynek w USA wydaje rocznie 100 mln USD na zatrudnianie lobbystów i prawników, 300 mln USD na budowanie sieci poparcia wpływającej na opinię publiczną oraz 400 mln USD na kampanie polityczne wspierające interesy i przemysł japoński [8, s. 18]. Rozwój działalności lobbystycznej zaobserwowano również w Europie w wyniku integracji europejskiej. Warto więc przyjrzeć się bliżej temu zagadnieniu.

Pojęcie lobbingu wywodzi się z języka angielskiego, gdzie termin *lobby* oznaczał hol, przedsionek lub korytarz, w których politycy (a zwłaszcza członkowie brytyjskiej Izby Gmin i Izby Lordów) dyskutowali przed rozpoczęciem oficjalnych obrad, co umożliwiało innym osobom nakłanianie ich do zajęcia określonego stanowiska w danej sprawie. Stąd też w tradycji anglosaskiej pojawił się termin **diplomacja kuluarowa** [8, s. 13]. W literaturze anglojęzycznej występuje wiele terminów bliskoznacznych, takich jak choćby *political group*, *interest group*, *organised group*, *voluntary association*, *pressure group*, *defensive group*, oraz *public affairs*, *government relations*, czy *parliamentary relations*. Mają one jednak nieco inny zakres znaczeniowy, różnicujący je od terminu lobbing.

Szeroko rozumiane rzecznictwo interesów jest wszakże znane już ze starożytnych przekazów historycznych. Niekiedy za początek działań lobbingowych uważany jest rok 1215, kiedy to w Anglii król przyznał prawo do przedstawiania petycji, w sytuacji naruszenia wcześniej ustalonych zasad. W Polsce pierwsze znaczące naciski ze strony różnych grup interesów związane są z początkiem parlamentaryzmu, a zwłaszcza z tworzeniem się frakcji magnackich podczas wyborów króla. Najczęściej jednak lobbing kojarzony jest z procesem legislacyjnym Stanów Zjednoczonych, a więc wywieraniem nacisku politycznego na działalność Kongresu. Dzisiejsze rozumienie tego terminu zaczęło być używane w połowie XIX w.

---

<sup>6</sup> [www.afcl.net](http://www.afcl.net)

<sup>7</sup> Przykładami mogą być konferencje *Czas na lobbing* i *Lobbing* organizowane przez Institute for International Research.

Współcześnie **lobbying** definiowany jest jako „sztuka skutecznego uprawiania nacisku w zakresie rzecznictwa czyichś interesów, grupowych lub indywidualnych” [13, s. 42]. Najczęściej nacisk ten kierowany jest w stronę władz państwowych lub samorządowych, przy użyciu rozmaitych środków, takich jak np. ekonomiczne czy polityczne. Główne sfery działań lobbingsowych to przede wszystkim: wydatkowanie środków finansowych z budżetu państwa i samorządów, obsada kadrowa wysokich stanowisk państwowych i samorządowych, wydawanie koncesji, pozwoleń, akredytacji na szeroko zakrojoną działalność oraz zagospodarowanie nieruchomości i gruntów. Obecnie lobbying traktowany jest coraz częściej jako integralny element demokracji, niezbędny obok działalności organizacji pozarządowych, mediów, partii politycznych itp.

Początkowo lobbying ograniczał się wyłącznie do działań w zakresie polityki, aktualnie jednak postrzegany jest znaczenie szerszej i wiąże się z rzecznictwem na rzecz grup lub podmiotów indywidualnych funkcjonujących w życiu publicznym, społecznym czy biznesie. Stąd też mówi się o różnych poziomach lobbingu: lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym, a nawet globalnym.

Współcześnie, aby zapobiegać możliwym nadużyciom, a szczególnie tzw. płatnej protekcji, w wielu państwach zasady lobbingu regulują przepisy prawa oraz kodeksy etyki, jak np. *Code of Ethics American League of Lobbyist* [3], kodeks SEAP<sup>8</sup> (Stowarzyszenia Profesjonalistów do Spraw Europejskich), kodeks postępowania AALEP<sup>9</sup> (Stowarzyszenia Akredytowanych Lobbyistów przy Parlamencie Europejskim), kodeks EPACA<sup>10</sup> (Europejskiego Stowarzyszenia Konsultantów ds. Publicznych) [12, s. 465-471], czy *Kodeks etyki zawodowej Stowarzyszenia Profesjonalnych Lobbyistów w Polsce* [10]. W Stanach Zjednoczonych już w 1946 r. w federalnej ustawie o lobbystach pojawił się zapis regulujący działalność tego typu, definiujący **lobbystę** jako „osobę zaangażowaną za wynagrodzeniem pieniężnym (lub otrzymującą inne świadczenia) w działania polegające na wywieraniu wpływu w celu przeforsowania lub powstrzymania ustawy głosowanej w Kongresie Stanów Zjednoczonych” [8, s. 23]. Współczesna definicja określa lobbystę jako „osobę, która przy pomocy wszystkich dozwolonych prawem środków zawodowo zajmuje się wywieraniem wpływu na rezultaty procesu decyzyjnego władz” [17, s. 9]. Podobnie postrzegana jest osoba lobbysty w systemie prawnym Australii i Kanady. W Australii za lobbystę uznaje się „osobę lub grupę osób, które w celu osiągnięcia osobistych lub też innych korzyści reprezentują swego klienta w negocjacjach z rządem lub innymi władzami” [8, s. 23]. Zarówno w Polsce, jak i Europie lobbying wywołuje liczne kontrowersje, stąd też pojawiają się działania zmierzające do jego sztywnego uregulowania i określenia, które zachowania są dopuszczalne, a które wykraczają poza ramy etyki. Pomimo tych

---

<sup>8</sup> [www.seap.be](http://www.seap.be)

<sup>9</sup> [www.aalep.eu](http://www.aalep.eu)

<sup>10</sup> <http://epaca.org>

działań dla wielu grup społecznych lobbying postrzegany jest ciągle jako przejaw patologii.

W Polsce można zauważyć próby zaadaptowania wzorów działalności lobbystycznej obowiązujących w krajach Europy Zachodniej i USA. Na tej podstawie opracowano rodzime regulacje prawne, działają też organizacje takie jak Business Center Club<sup>11</sup>, czy Stowarzyszenie Profesjonalnych Lobbystów<sup>12</sup>, które próbują wzmacniać akceptację społeczną na działania lobbyingowe. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową szacuje, że już co czwarty poseł i co trzeci radny zwracają uwagę na interesy grup lobbujących i uwzględniają je w swoich działaniach [13, s. 46], panuje jednak dość powszechne przekonanie, iż liczba ta może być wyższa. W 2005 r. uchwalono *Ustawę o działalności lobbyingowej w procesie stanowienia prawa* [18], która precyzuje zasady jawności działalności lobbyingowej w procesie stanowienia prawa, określa rejestr podmiotów prowadzących zawodową działalność lobbyingową oraz zasady wykonywania działalności lobbyingowej, a także uwzględnia kontrolę zawodowej działalności lobbyingowej i sankcje za naruszanie przepisów w zakresie działalności lobbyingowej. Według wspomnianej ustawy istnieje możliwość zgłoszenia zainteresowania pracami legislacyjnymi nad ustawą bądź też rozporządzeniem oraz wzięcia udziału w posiedzeniu komisji pracującej nad danym projektem. Kancelaria Sejmu raz w roku przygotowuje zaś *Informację o działaniach podejmowanych przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbyingową na terenie Sejmu*, która dostępna jest na stronie internetowej<sup>13</sup>. W 2009 r. w Sejmie RP zarejestrowanych było dziewięciu lobbystów [15, s. 55].

Lobbying przez niektórych uważany jest za działanie wpisujące się w ramy public relations [2, s. 93; 8, s. 42; 13, s. 42]. I tak Małgorzata Michalik w skład public relations zalicza: relacje z mediami, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, lobbying, public relations wewnętrzne oraz sponsoring [14, s. 224]. Philip Kotler do zadań PR kwalifikuje: kontakty z prasą, publicity produktu, komunikację na poziomie korporacji, lobbying (rozumiany jako „kontakty z ustawodawcami i urzędnikami państwowymi w celu przekonywania ich do uchwalenia lub odrzucenia określonych regulacji prawnych lub przepisów”) oraz doradztwo [11, s. 628]. Z kolei Krzysztof Jasiołkowski, Małgorzata Molęda-Zdziech i Urszula Kurczewska rozgraniczają te pojęcia, public relations i marketing zaliczając do odmiennych form nacisku niż lobbying [8, s. 21].

W literaturze funkcjonuje wiele różnych definicji lobbyingu. Jedna z nich mówi, że jest to po prostu marketing idei, sposób promocji idei i spraw [8, s. 17]. Inne, trafnie oddające istotę lobbyingu, definicje mówią, że jest to „promowanie pomysłów i interesów w celu wywierania wpływu na określone działania lub decyzje” [8, s. 17] albo też „ujawnianie nowych (nieдоступnych lub wcześniej niedostrzeżonych)

---

<sup>11</sup> [www.bcc.org.pl](http://www.bcc.org.pl)

<sup>12</sup> <http://splp.pl/>

<sup>13</sup> [www.sejm.gov.pl/lobbying/lobbying.html](http://www.sejm.gov.pl/lobbying/lobbying.html)

nych) informacji, które mogą prowadzić do przewartościowania alternatyw decyzyjnych, dostarczając nowych kryteriów decyzyjnych” [8, s. 17]. Z kolei według Ustawy z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa „działalnością lobbingową jest każde działanie prowadzone metodami prawnie dozwolonymi zmierzające do wywarcia wpływu na organy władzy publicznej w procesie stanowienia prawa” [18]. W opozycji do tej interpretacji warto zacytować definicję Anny Sławik, która lobbing rozumie jako „strategiczne narzędzie wpływu organizacji na jej otoczenie, rozumiane jako kompletny zbiór jego elementów, nieograniczające się tylko do oddziaływania na otoczenie prawno-polityczne w postaci przedstawicieli władz publicznych” [15, s. 28].

Warto zwrócić uwagę, na różną interpretację terminu. W ujęciu węższym lobbing traktowany jest jako próba wywierania wpływu na organy władzy, natomiast w szerszym, coraz częściej spotykanym podejściu, obejmuje on działania skierowane wobec wszelkich grup mogących decydować o losach organizacji bądź osoby. W zależności od kontekstu podkreślany jest aspekt komunikacyjny lobbingu lub też jego element perswazyjny bądź informacyjny. I tak według ustaleń członków Stowarzyszenia Sekretarzy Generalnych Parlamentów (Association of Secretaries General of Parliaments<sup>14</sup>) z 1986 r. za lobbystów uznano osoby działające w sferze publicznej, które można zaliczyć do jednej z poniższych grup:

1. Osoby, które usiłują wywrzeć wpływ na decyzje dotyczące strategii lub programów rządowych, przyznawania dotacji i zawierania umów, mianowania na stanowiska rządowe lub organizowania kontaktów i spotkań;
2. Osoby zatrudnione na pełny etat w prywatnych przedsiębiorstwach w wydziałach do spraw kontaktów z rządem;
3. Osoby pracujące dla grup założonych w celu popierania jednej, określonej sprawy;
4. Osoby zatrudnione w organizacjach niedochodowych;
5. Osoby zatrudnione w agencjach prowadzących kampanie reklamowe, włączając w to kampanie prowadzone w środkach masowego przekazu i drogą pocztową;
6. Osoby zatrudnione w specjalistycznych agencjach prowadzących działalność lobbystyczną względem rządu i parlamentu [8, s. 23-24].

Profesjonalni lobbyści, traktowani jako doradcy polityczni lub gospodarczy, legitymują się najczęściej dyplomem prawniczym, ale zawód ten wykonują również dziennikarze, naukowcy (ekspertki w danej dziedzinie), specjaliści od marketingu oraz byli politycy. W zależności od przyjętego modelu lobbingu występują więc działania bardziej skupiające się na aspekcie prawnym (lobbing preferowany w Stanach Zjednoczonych) lub też komunikacyjnym (lobbing częściej stosowany w Europie). Lobbing wielowymiarowy, składający się z kompozycji działalności prawnej,

---

<sup>14</sup> [www.asgp.info](http://www.asgp.info)

politycznej, ekonomicznej, dyplomacji oraz komunikacji, nazywany jest (na wzór marketingu mix) lobbyingiem mix.

Aby osiągnąć skuteczność w rzecznictwie interesów lobbysta powinien posiadać trzy grupy kompetencji, niezależnie na czym rzecz (jakiego środowiska, podmiotu) prowadzi swoje działania. Są to:

- wyczerpująca wiedza merytoryczna na temat reprezentowanych zagadnień;
- znajomość procesów decyzyjnych i procesów wdrażania reform;
- opanowanie skutecznych technik rzecznictwa [17, s. 15].

Do klasycznego pakietu usług, które oferują firmy lobbyingowe, zwykle zalicza się:

- dostęp do kluczowych legislatorów,
- monitorowanie zmian legislacyjnych,
- nawiązywanie kontaktów i komunikację z decydentami w określonych grupach problemów,
- ochronę przed nieoczekiwanymi zmianami legislacyjnymi,
- opracowywanie projektów ustaw i innych aktów prawnych,
- organizację kampanii,
- opracowywanie odpowiedniej dokumentacji i antycypowanie efektów aktywności legislacyjnej,
- przekazywanie opinii zlecniodawcy w wybranych kwestiach,
- wpływ na proces legislacyjny,
- budowanie koalicji oraz pomoc politykom w osiągnięciu sukcesu wyborczego lub innych działaniach politycznych [8, s. 148].

Dla przykładu w tabeli 1 zamieszczono główne zadania lobbystów działających w Kongresie Stanów Zjednoczonych.

Tabela 1. Rodzaje działań lobbystów w Kongresie USA

Nazwa	Funkcja
Lobbysta klasyczny (ang. contact man)	Doprowadza do kontaktu z kongresmanem.
Organizator kampanii (ang. campaign organizer)	Zapewnia poparcie pośrednie dla programów legislacyjnych grupy interesu, którą reprezentuje.
Informator-ekspert (ang. informant)	Dostarcza kongresmanowi dobrze udokumentowane informacje. Działa w sposób jawny, występuje w roli eksperta, niepopierającego oficjalnie określonego projektu.
Obserwator porządku obrad legislatywy (ang. watch-dog)	Monitoruje losy poszczególnych propozycji ustawodawczych. Alarmuje swoją grupę nacisku, gdy zachodzą zjawiska niekorzystne.
Strateg (ang. strategist)	Opracowuje plany kampanii „za” lub „przeciw” projektowi, realizowane w szczegółach przez innych lobbystów.

Źródło: KUŚMIERSKI Stanisław. *Public relations w procesie opiniotwórczym*. Warszawa, 2006, s. 45.

W Polsce działania lobbujące świadczone przez profesjonalne podmioty koncentrują się wokół:

- prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw (zlecenia kadry kierowniczej i inwestorów zewnętrznych);
- wspierania polskich partnerów firm zagranicznych (wzmocnienie pozycji negocjacyjnej, ustalenie prawidłowych reguł przetargu itp.);
- wpływania na procedury legislacyjne i decyzje administracyjne (ustawodawstwo i decyzje gospodarcze, cła, podatki, stosunki pracy, koncesje, przepisy wykonawcze itp.);
- zagadnień związanych ze stowarzyszeniem Polski z Unią Europejską (przyjmowanie norm, standardów, certyfikatów dopuszczających podmioty gospodarcze i towary do obrotu, rzecznictwo interesów Polski i polskich przedsiębiorstw w państwach zachodnich) [8, s. 150].

Do pozytywnych skutków lobbowania zalicza się m.in. możliwość uzyskania przez decydentów (polityków, urzędników itp.) informacji na temat wprowadzanych regulacji, a zwłaszcza możliwość:

- trafnego zdefiniowania skutków nowej, potencjalnej regulacji prawnej dla środowiska nadawcy danego przekazu lobbującego;
- bardziej precyzyjnego zidentyfikowania zorganizowanych grup interesów;
- określenia wzajemnych relacji między nimi a interesem społecznym;
- określenia sprzeczności w osiąganiu celów, do których dążą poszczególne konkurujące między sobą podmioty [13, s. 43].

Działania lobbujące polegają na takim przekonywaniu, zbieraniu i przekazywaniu informacji decydentowi, aby doprowadzić do zmiany jego podejścia (a w konsekwencji działań), do zrobienia czegoś na co nie zdecydowałby się bez perswazji lobbysty. Dlatego też w kontekście lobbingu mówi się o tzw. grupach nacisku, grupach interesu lub też o rzecznictwie interesów. Warto jednak wyraźnie odróżnić rzeczową argumentację, którą powinien przedstawić lobbysta, od prób manipulacji, mającej niewątpliwie wydźwięk pejoratywny. W literaturze wyraźnie podkreśla się systematyczny rozrost grup lobbujących, a więc reprezentujących rozmaite środowiska, np. biznesu, frakcji skupiających przedstawicieli grup zawodowych, różnych branż i firm [8, s. 21]. Taką grupę mogą stanowić także bibliotekarze i pracownicy informacji.

W procesie lobbingu mamy więc do czynienia z:

- lobbystą,
- decydem,
- osobami mającymi wpływ na decyzję decydenta (np. współpracownicy, liderzy opinii: autorytety, dziennikarze, naukowcy itp.).

Krzysztof Jasiński, Małgorzata Mołęda-Zdziech i Urszula Kurczewska w swojej książce ilustrują przykład amerykańskiej organizacji „The Grange”, która jest świetną

egzemplifikacją stowarzyszenia prowadzącego aktywność lobbingową, niezwiązaną bezpośrednio z polityką ani żadną partią polityczną, zrzeszają osoby parające się wspólną profesją. Warto przytoczyć w tym miejscu jej opis, aby w pełni zilustrować mechanizm skutecznego lobbingu oraz strony występujące w tym procesie:

„Jedną z pierwszych dobrze zorganizowanych grup nacisku, która nie ograniczała się do wpływania na pracodawców, lecz oddziaływała także na władze wykonawcze, była organizacja farmerów amerykańskich „The Grange”. Powstała ona w 1867 r. w stanach północno-zachodnich. Kryzys w rolnictwie przyspieszył jej rozwój. W ciągu kilku lat stała się organizacją krajową, bezpartyjną, ale silnie zaangażowaną politycznie. Zarząd krajowy „The Grange” informował członków Kongresu i rządu, a zarządy stanowe gubernatorów i legislatury stanowe, o stanowisku organizacji wobec aktualnych zagadnień politycznych i ekonomicznych. Delegacje organizacji konferowały z przywódcami partii oraz przewodniczącymi komisji w Kongresie i legislaturach stanowych, by ich przekonać do poparcia postulatów farmerów. Zarządy „The Grange” domagały się od kandydatów na stanowiska federalne i stanowe ujawnienia, jak ustosunkują się do potrzeb rolnictwa. Organizacja popierała kandydatów przychylnych jej interesom, a zwalczała nieżyczliwych. Biuro w Waszyngtonie prowadziło monitoring w Kongresie i informowało zarządy stanowe, jak głosują senatorowie i kongresmeni z ich stanów, którzy zasługują na pomoc w wyborach, a których należy zwalczać. Ponieważ farmerzy w tym czasie stanowili dużą grupę ludności, ich organizacja przez kilka lat wywierała znaczny wpływ na politykę rządu federalnego i wielu stanów” [8, s. 15].

W zależności od rodzaju aktywności wyróżniane są dwa rodzaje lobbingu: lobbing bezpośredni, który polega na bezpośrednich (ściśle) relacjach z decydentami oraz lobbing pośredni, praktykowany za pośrednictwem osób trzecich (tab. 2.).

Lobbing pośredni zwykle odwołuje się do przekonania i preferencji opinii publicznej. Aby zaktywizować społeczeństwo lub jego wybraną grupę i za jego pośrednictwem wpłynąć na decyzje mocodawców, stosowane są rozmaite środki perswazji, np. listy, broszury informacyjne, pogadanki, mailing, petycje, manifestacje, a także masowe protesty czy bojkoty. Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że najwyższą skutecznością odznaczają się działania bezpośrednie. Im mniej te działania są spersonalizowane i odnoszą się do większej grupy osób (ogółu), tym ich skuteczność systematycznie spada. Według klasyfikacji przedstawionej przez Tomasza Goban-Klasa najbardziej efektywna jest tzw. rozmowa twarzą w twarz, zaś na kolejnych miejscach plasują się:

- spotkanie, dyskusja w małej grupie,



- przemówienia do większej grupy,
- rozmowa telefoniczna,
- ręcznie pisana notatka,
- notatka pisana na maszynie,
- drukowany list,
- broszura wysłana pocztą,
- artykuł w prasie specjalistycznej,
- wiadomość w gazecie,
- reklama w mass mediach,
- plakaty, tablice ogłoszeniowe, outdoors [5, s. 98-99].

Tabela 2. Rodzaje lobbingu

Lobbing bezpośredni		Lobbing pośredni
Personalny	Pisany	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania</li> <li>• rozmowy</li> <li>• konferencje prasowe</li> <li>• przyjęcia</li> <li>• wystąpienia publiczne</li> <li>• prezentacje</li> <li>• wizyty</li> <li>• przesłuchania w komisjach</li> <li>• tworzenie sieci kontaktów towarzyskich (networking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• listy</li> <li>• faksy</li> <li>• e-maile</li> <li>• badania</li> <li>• dane statystyczne</li> <li>• artykuły</li> <li>• broszury</li> <li>• książki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoby trzecie (autorytety środowiskowe, znajomi, przyjaciele)</li> <li>• aktorzy publiczni (liderzy organizacji społecznych, politycy, hierarchowie wspólnot wyznaniowych)</li> <li>• mobilizowanie opinii publicznej (petycje, demonstracje, wywiady w mediach)</li> <li>• nauka i eksperci (sponsoring, konferencje, publikacje stanowisk)</li> </ul>

Źródło: KUŚMIERSKI Stanisław. *Public relations w procesie opiniotwórczym*. Warszawa, 2006, s. 47.

W literaturze wyróżnia się także podział na lobbing ofensywny, który ma za zadanie zapobiec ewentualnym problemom i zagrożeniom, które mogą pojawić się w przyszłości oraz lobbing defensywny, służący jedynie zachowaniu dotychczasowych warunków funkcjonowania [8, s. 161].

W praktyce występują dwa rodzaje lobbingu: lobbing profesjonalny oraz lobbing o charakterze wolontariatu. Profesjonalne działania lobbingowe prowadzą specjaliści zatrudniani jako rzecznicy interesów. Są to osoby traktujące tego typu działalność jako zawód, pobierające wynagrodzenie finansowe. W Polsce działają też firmy wyspecjalizowane w tym zakresie, jak na przykład CEC Government Relations<sup>15</sup>

<sup>15</sup> www.cecgr.com

oraz Unilob<sup>16</sup>. Lobbying społeczny – oddolny (tzw. grass roots lobbying) prowadzony jest zaś przez ludzi osobiście zaangażowanych w promowanie określonych idei, którzy nie mogą liczyć na czerpanie zysków z tego tytułu. Przeważająca większość działań lobbingsowych, które prowadzą biblioteki nie posiada odrębnego budżetu i przybiera formę wolontariatu.

Według Barbary Lison z Biblioteki Miejskiej w Bremen (Niemcy), osoby zaliczane w skład wyższego kierownictwa biblioteki powinny być:

- liderami (faktycznymi przywódcami) dla swojego personelu;
- osobami potrafiącymi podejmować decyzje;
- ekspertami od planowania działań;
- kontrolerami;
- specjalistami od marketingu
- partnerami dla klientów biblioteki;
- partnerami w rozmowach z władzami;
- „ambasadorami” reprezentującymi interesy biblioteki;
- specjalistami od tworzenia strategii działań oraz
- lobbystami, działającymi na rzecz bibliotek i bibliotekarzy<sup>17</sup>.

Zdaniem Marka Sroki z Slavic & East European Library w USA, w każdej większej amerykańskiej bibliotece akademickiej znajduje się dział public affairs, zajmujący się rozwojem biblioteki oraz działaniami PR [16, s. 58]. W Polsce działalność lobbingsową na rzecz bibliotek prowadzi m.in. Polski Związek Bibliotek, który regularnie zabiega o formułowanie korzystnych dla bibliotekarzy zapisów prawnych. Prowadzi on zarówno lobbying o charakterze bezpośrednim, skierowany do decydentów (np. Ministra Kultury) oraz lobbying pośredni, polegający na organizowaniu masowych protestów i bojkotów niekorzystnych dla bibliotekarzy i bibliotek regulacji prawnych. Drugą aktywną organizacją, reprezentującą interesy bibliotekarzy, jest Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Według Artura Jazdona do podmiotów, które z racji charakteru swojej działalności powinny prowadzić działalność lobbingsową, zaliczyć można, oprócz SBP i PZB, także Krajową Radę Biblioteczną, Radę Wykonawczą Konferencji Dyrektorów Bibliotek Szkół Akademickich, dyrektora Biblioteki Narodowej, zaś na niższym szczeblu: Rady Biblioteczne, Rady Naukowe, Koła Przyjaciół Biblioteki. Jako przykład skutecznej akcji lobbingsowej podaje skupienie wokół dyrekcji Biblioteki Raczyńskich w Poznaniu szerokiego grona znanych osobistości Poznania, które dzięki nagłośnieniu, protestom, wystąpieniom publicznym, a nawet udziałom w happeningach zdołały wpłynąć na decyzje władz miasta w zakresie rozbudowy księżnicy [9, s. 42-43].

Wśród regulacji, które w ostatnich latach konsultowane były w Polsce ze środowiskiem bibliotekarskim i na których kształt chciały wpłynąć organizacje bibliotekarskie, znalazły się m.in.:

---

<sup>16</sup> [www.unilob.pl](http://www.unilob.pl)

<sup>17</sup> Na podstawie wykładu wygłoszonego 18.06.2009 r. we Wrocławiu.

- Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* (pismo z Departamentu Mecenatu Państwa skierowane do przewodniczącego KRB w sprawie propozycji Ministerstwa Sprawiedliwości o uchylenie art. 117, dotyczącego statusu bibliotekarzy dyplomowanych oraz Opinia SBP w ww. sprawie);
- *Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie zasad i trybu zaliczania bibliotek do bibliotek naukowych oraz ustalenia ich wykazu* (konsultacje społeczne po uwzględnieniu uwag z konsultacji międzyresortowych w sprawie zasad i trybu zaliczania bibliotek do bibliotek naukowych oraz ustalenia ich wykazu. Pismo w imieniu Dyrektora Departamentu Mecenatu Państwa);
- *Rozporządzenie w sprawie określenia kryteriów zaliczania zbiorów do narodowego zasobu bibliotecznego, określenia wykazu bibliotek, których zbiory tworzą narodowy zasób biblioteczny, określenia organizacji tego zasobu oraz zasad i zakresu jego szczególnej ochrony* (pismo w imieniu Zastępcy Dyrektora Departamentu Mecenatu Państwa w związku z trwającymi pracami nad projektem rozporządzenia z prośbą o oszacowanie liczby jednostek, które wchodziły w bibliotekach do NZB);
- *Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie wymagań kwalifikacyjnych uprawniających do zajmowania określonych stanowisk w bibliotekach publicznych* (projekt przygotowany przez komisję powołaną przez KRB);
- Ustawa *o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* (sprzeciw i akcja protestacyjna Zarządu Polskiego Związku Bibliotek w związku z nowelizowaniem projektu ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej skierowanej pod obrady Sejmu RP).
- *Dyrektywa w sprawie niektórych dozwolonych możliwości wykorzystywania utworów osieroconych* (konsultacje projektu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego).
- Określenie zasad digitalizacji i udostępniania w Internecie dorobku kulturowego i ochrony tych zasobów (Konsultacje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego).
- Ustawa *o Systemie Oświaty* oraz rozporządzenie dotyczące bibliotek pedagogicznych (pismo SBP w sprawie braku konsultacji nad zmianami planowanymi w ustawie i rozporządzeniu).
- Public Lending Right (apel SBP do Ministerstw Kultury o takie uregulowanie kwestii PLR, które nie nakładałoby na biblioteki obowiązku ponoszenia dodatkowych opłat z tytułu ww. praw, czego konsekwencją byłoby okrojenie budżetu bibliotek i spadek czytelnictwa).

I tak przykładowo w skład instytucji proszonych o konsultacje w sprawie procedury zaliczania bibliotek do bibliotek naukowych, weszły:

- Krajowa Rada Biblioteczna,

- Biblioteka Narodowa,
- Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich,
- Konferencja Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych,
- Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich,
- Polski Związek Bibliotek,
- Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki,
- Centralna Biblioteka Rolnicza im. Michała Oczapowskiego,
- Centralna Biblioteka Wojskowa im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie,
- Główna Biblioteka Komunikacyjna,
- Biblioteka Sejmowa,
- Centralna Biblioteka Statystyczna im. Stefana Szulca,
- Centralna Biblioteka Narodowego Banku Polskiego,
- Biblioteka Główna Biblioteki Publicznej m. st. Warszawy – Biblioteka Główna Województwa Mazowieckiego,
- Biblioteka Śląska w Katowicach,
- Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi,
- Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Dr. Witolda Beźy w Bydgoszczy,
- Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie,
- Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie,
- Książnica Pomorska im. Stanisława Staszica w Szczecinie,
- Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu,
- Dolnośląska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu,
- Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Norwida w Zielonej Górze,
- Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Emanuela Smołki w Opolu,
- Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku,
- Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Hugona Kołłątaja w Krakowie,
- Biblioteka Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk,
- Biblioteka Naukowa im. Zielińskich Towarzystwa Naukowego Płockiego,
- Biblioteka Książąt Czartoryskich (Oddział Muzeum Narodowego w Krakowie),
- Biblioteka Muzeum Narodowego w Warszawie,
- Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego w Warszawie,
- Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu,
- Książnica Cieszyńska.

Konsultacje w sprawie narodowego zasobu bibliotecznego były z kolei prowadzone aż z 65 podmiotami, m.in. z Krajową Radą Biblioteczną, Radą ds. Narodowego Zasobu Bibliotecznego, Stowarzyszeniem Bibliotekarzy Polskich, Polskim Związkiem

Bibliotek, Konferencją Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych, Konferencją Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich oraz bibliotekami różnych typów.

Do szeroko zakrojonych akcji wspierających polskie bibliotekarstwo, noszących znamiona działalności lobbingowej, można zaliczyć m.in. oprostowanie projektu ustawy *O organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, w którym znalazły się niekorzystne zapisy, godzące w pozycję i dotychczasowy status bibliotek. Zwrócono m.in. uwagę na:

1. Brak należytych gwarancji osłonowych dla bibliotek w nawiązaniu do łączenia instytucji kultury, w tym w szczególności na braku jakichkolwiek standardów, które zagwarantowałyby utrzymanie usług bibliotecznych na zbliżonym poziomie oraz braku możliwości prawnych właściwego Ministra do wycofania wyrażonej zgody na połączenie biblioteki z inną instytucją w przypadku rażącego pogorszenia jakości usług bibliotecznych.
2. Bezprecedensowe potraktowanie dyrektorów instytucji kultury w Polsce polegające na ustawowym zmuszeniu władz samorządowych do rozwiązywania stosunku pracy w ciągu trzech lat od wejścia w życie zmian ustawowych.
3. Włączenie obowiązku podpisywania umowy, przez nowego dyrektora, określającej wysokość gwarantowanych środków finansowych na funkcjonowanie instytucji kultury (zatrudnianie dyrektora będzie polegało na przetargu, w którym cena będzie czynnikiem decydującym; określenie stałych kwot na czas kontraktu spowoduje wyhamowanie rozwoju bibliotek).
4. Tabele płacowe, które stawiają bibliotekarzy wśród zawodów najniższej zarabiających<sup>18</sup>.

Zarząd Polskiego Związku Bibliotek prowadził kampanię informacyjną zmierzającą do nieprzyjmowania obecnego projektu nowelizacji ustawy, a w przypadku jej przyjęcia do kolejnych zmian legislacyjnych, które miałyby przywrócić gwarancje właściwej pracy bibliotekom szerzącym ambitne, ale i podstawowe usługi promujące czytelnictwo, edukację i usługi informacyjne dla rozwoju kulturalnego lokalnych społeczności.

Innym przykładem rzecznicstwa interesów jest m.in. badanie opinii bibliotekarzy na temat nowej reformy emerytalnej i przedstawianie stanowiska tej grupy zawodowej przez PZB, czy też opinia prawna SBP w sprawie rozbieżności interpretacyjnych dotyczących długości urlopu wypoczynkowego bibliotekarzy zatrudnionych na stanowiskach kustoszy i bibliotekarzy na podstawie mianowania, skierowana do Państwowej Inspekcji Pracy. Polski Związek Bibliotek wystosował również oświadczenie, w którym wyrażono zaniepokojenie podpisaniem przez RP międzynarodowego porozumienia ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement), zaś SBP poparło w tej sprawie stanowisko Koalicji Otwartej Edukacji, zdaniem której niezbędne są szeroko zakrojone konsultacje społeczne.

---

<sup>18</sup> Na podstawie korespondencji PZB

Lobbying na rzecz bibliotek pojawia się również w Internecie. Poniżej zamieszczono przykłady witryn, w których lobbowano na rzecz bibliotek.

### Rysunek 1. Lobbying z efektem szoku i makabry

**Bibliothekssterben.de** ist eine Aktion des BIB (Berufsverband Information Bibliothek e.V.).  
Wir trauern um die Bibliothekseinrichtungen, die in den letzten Jahren in Deutschland geschlossen wurden oder demnächst Sparmaßnahmen zum Opfer fallen werden. Es sind längst keine Einzelfälle mehr. Der BIB sieht Deutschland bei der Literatur- und Informationsversorgung auf dem Weg in die Zweitklassigkeit. Durch fortwährende Schließungen und massive Etatkürzungen bei Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken fehlt den dringend nötigen Reformen im Bildungs- und Hochschulbereich mittlerweile eine wichtige Grundlage. Der BIB will mit dieser Seite die laufende Dokumentation geschlossener und akut gefährdeter Bibliotheken und Informationseinrichtungen ermöglichen. Beachten Sie auch unsere Presseerklärung zum Bibliothekssterben. Bitte helfen Sie uns, einen Überblick über das Ausmaß zu gewinnen: Trauerfall melden!

Źródło: [www.librarydeath.de](http://www.librarydeath.de)

Szeroko rozumiane rzecznictwo interesów, jak każde zjawisko społeczne, będzie postrzegane odmiennie przez różne grupy osób. Część z nich ocenia lobbying jako działanie pozytywne i pożądane w ustroju demokratycznym, dla innych będzie miało wydźwięk negatywny. Wśród zalet lobbyngu wymienia się:

- pomoc w rozwiązywaniu problemów środowiskowych, o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym;
- tworzenie platformy wymiany poglądów i nawiązywania kontaktów między grupą rządzącą a reprezentantami środowisk niezaangażowanych bezpośrednio w działalność polityczną;
- skupienie uwagi na problemach niższej rangi, istotnych jednakże dla wąskiej grupy osób;
- wzmocnienie znaczenia grup (społecznych, zawodowych itp.) o małej sile wpływu;

- zaangażowanie pasywnych grup społecznych w procesy decyzyjne oraz kształtowanie aktywnych postaw obywatelskich;
- opracowywanie rozwiązań o wymiarze praktycznym ponad podziałami politycznymi.

Rysunek 2. Lobbying na rzecz bibliotek w Europie

The screenshot shows the EBLIDA website with the following content:

- Header:** EBLIDA logo, navigation menu (News, Issues, About, Calendar, Membership), and a search bar.
- Text:** "Welcome to the EBLIDA website", "EBLIDA is the European Bureau of Library, Information and Documentation Associations. We are an independent umbrella association of national library, information, documentation and archive associations and institutions in Europe.", "Subjects on which EBLIDA concentrates are European information society issues, including copyright & licensing, culture & education and EU enlargement. We promote unhindered access to information in the digital age and the role of archives and libraries in achieving this goal."
- Image:** A photograph of a modern building with a glass facade.
- Section: Latest news:**
  - NEW 26 May 2009:** EBLIDA and NAPLE agree on the [Vienna Declaration](#) concerning a Library Policy for Europe. The document is intended for use in lobbying the new European Parliament and members are asked to invite their candidates for feedback on how they would respond if elected.
  - NEW** Short reports on the [17th EBLIDA Annual Council Meeting and conference "A Library Policy for Europe"](#), 7th-9th May 2009 available in the [May issue of EBLIDA News](#). Full minutes of the Council Meeting will be approved by the Executive Committee in November 2009.
  - 7 May 2009:** [EBLIDA President is re-elected and new Executive Committee appointed!](#)
- Footer:** Sponsors (DBC, Springer, BTJ, Service for libraries, ekz) and a thank you message from the Netherlands Public Library Association.
- Contact Info:** PO Box 16359 • NL-2500 BJ The Hague • The Netherlands • Tel: +31 703... • Fax: +31 70 309 05 58 • eblida@debibliotheken.nl


Źródło: <http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/mat20/lison.php>

Do najczęściej wymienianych wad lobbyngu oraz zagrożeń, które stwarza zalicza się:


- patologie, wywołane brakiem kontroli nad działalnością lobbystyczną, np. korupcja, wykorzystywanie władzy do indywidualnych celów, możliwość manipulacji itp.;
- nadmierne umocnienie się wpływowych frakcji, działających wbrew interesom większości, powstawanie oligarchii;
- uzależnienie państwa od zewnętrznych (zagranicznych) grup nacisku, realizujących swoje interesy.

### Rysunek 3. Akcja protestacyjna przeciwko łączeniu bibliotek prowadzona za pośrednictwem witryn internetowych przez Polski Związek Bibliotek

**Biblioteka minus**  
Roman Pawłowski  
2009-12-15, ostatnia aktualizacja 2009-12-14 21:09



**Bibliotekarze zapowiedzieli na dziś ogólnopolską akcję protestacyjną przeciwko zmianom w przepisach, umożliwiającym łączenie bibliotek z innymi instytucjami. Ich zdaniem może to doprowadzić od likwidacji bibliotek w małych miejscowościach**

  
Fot. Paweł Korziol  
Bogdan Zdrojewski

**ZOBACZ TAKŻE**

- [Niezależna kultura wychodzi z cienia](#)

Obowiązująca obecnie ustawa zakazuje łączenia bibliotek publicznych z innymi instytucjami oraz bibliotekami szkolnymi i pedagogicznymi. Ponadto bibliotek szkolnych i pedagogicznych nie można łączyć, dzielić ani likwidować.

Ministerstwo proponuje uchylić zakaz i umożliwić łączenie wszystkich bibliotek z ośrodkami kultury, muzeami czy innymi bibliotekami. Ma to obniżyć koszty i zwiększyć efektywność. "Łączenie różnych form organizacyjnych w jednej instytucji kultury jest szczególnie atrakcyjne i racjonalne w przypadku gminnych instytucji kultury" - głosi uzasadnienie nowelizacji.

Źródło: [www.biblioteka.koszalin.pl/pzb/](http://www.biblioteka.koszalin.pl/pzb/)

W działalności bibliotek zachodnich lobbing jest znacznie bardziej rozpowszechniony niż ma to miejsce na gruncie polskim. Widać to zarówno na podstawie licznych akcji, które prowadzą biblioteki amerykańskie, brytyjskie czy niemieckie oraz publikacji ukazujących się w tych krajach, w tym między innymi kompleksowych podręczników, czy poradników [m.in. 10, 11]. W Polsce nie przygotowano jak dotąd tego typu opracowania (tj. publikacji dotyczącej lobbingu na rzecz bibliotek, adresowanej do bibliotekarzy).

Interesujące wydają się badania opinii i postaw związanych z działalnością lobbingową na terenie Polski. W tabeli przedstawiono wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz polityków w celu określenia stosunku ankietowanych do szeroko rozumianej działalności lobbingowej.



Tabela 3. Opinie na temat lobbingu

	Liczba ankieterów
Nie ma lobbingu gospodarczego w Polsce	5%
Lobbing w Polsce prowadzą nieliczne przedsiębiorstwa państwowe	7%
Lobbing w Polsce prowadzą nieliczne koncerny międzynarodowe	9%
Lobbing w Polsce prowadzi większość firm krajowych i zagranicznych	22%
Lobbing w Polsce prowadzą nieliczni prywatni biznesmeni	23%
Lobbing w Polsce prowadzą wszystkie firmy	34%
Lobbing w Polsce prowadzą politycy na rzecz wybranych firm prywatnych	23%
Wpływ zorganizowanych grup nacisku na politykę w Sejmie jest duży lub bardzo duży	67%
Lobbing jest skuteczną metodą promowania interesów dla stosujących ją firm	62%
Lobbing nie jest skutecznym narzędziem promowania własnych interesów	6%
Działalność lobbingowa nie budzi negatywnych skojarzeń	40%
Lobbing budzi negatywne skojarzenia, gdyż jest działalnością na granicy korupcji	35%
Związki biznesu i polityki opierają się w Polsce na nieetycznych zasadach	72%
Obecne przepisy prawne zmuszają menedżerów do łamania prawa	75%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań prowadzonych przez sopocką Pracownię Badań Społecznych i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową publikowanych w: JASIECKI Krzysztof, MOLĘDA-ZDZIECH Małgorzata, KURCZEWSKA Urszula. *Lobbing: sztuka skutecznego wywierania wpływu*. Kraków, 2006, s. 199.

Można przypuszczać, że w wielu przypadkach lobbing oceniany jest negatywnie z uwagi na postrzeganie go przez pryzmat środowiska prawnobiznesowego, które w Polsce uważane jest powszechnie za nieetyczne i korupcjogenne. Według opinii respondentów cytowanych badań polskie wydanie lobbingu to kompozycja formalnych i nieformalnych powiązań różnego typu, na które składają się m.in. stosunki towarzyskie, układy wewnątrz frakcji politycznej, dostarczanie informacji, wzajemność świadczeń (przysługa za przysługę), ułatwianie kariery politycznej, opinie ekspertów i stanowisko opinii publicznej. Gro działań lobbystycznych w polskim parlamencie (64%) to działania z zakresu tzw. szarej strefy lobbingu (np. wzajemność usług lub ułatwianie kariery), które nie są jednak karalne. Stąd też być może brak w społeczeństwie polskim powszechnego zaufania do działalności lobbingowej, która w naszym kraju nie przybiera „czystej” i klarownej formy, łatwej w ocenie moralnej.

Lobbing, jak każda działalność prowadzona na szeroką skalę, niesie ze sobą niebezpieczeństwo pojawienia się rozmaitych nieprawidłowości. Poza najczęściej

wymienianą korupcją, mogą pojawić się i inne nadużycia, takie jak np. przedstawianie decydom zafałszowanych wyników badań, ekspertyz, które reprezentują wyłącznie jeden punkt widzenia, opinii specjalistów bezkrytycznie wspierających interesy określonej grupy interesu, czy też wybiórczych nieobiektywnych wersji wydarzeń. Do metod typowo korupcyjnych zaś zalicza się:

- kupczenie przywilejami,
- handel wpływami,
- zachęty materialne i obietnice korzyści osobistych,
- przekupstwo,
- nielegalne darowizny,
- przekazywanie wartościowych prezentów,
- finansowanie wczasów, udziału w konferencjach i innych wyjazdach,
- finansowanie kampanii wyborczych,
- wpłaty na fundusz partyjny.

Aby szerzej zobrazować zjawisko lobbingu bibliotecznego w 2012 r. przeprowadzono badania opinii wśród dyrektorów bibliotek polskich różnych typów. Pytania zostały skierowane do osób kierujących pracą bibliotek, ponieważ częściej niż szeregowi pracownicy angażują się one w różnego typu naciski, łączą w grupy wpływu, bądź prowadzą akcje informacyjno-propagandowe. Uzyskano 44 odpowiedzi, przede wszystkim z bibliotek akademickich (30 placówek), bibliotek publicznych (10 placówek) i bibliotek naukowych (4), zlokalizowanych w dużych (powyżej 200 tys. mieszkańców) i średnich (51-200 tys. mieszkańców) miastach – odpowiednio 30 i 6 odpowiedzi. Na pytanie czy lobbing jest w Polsce zjawiskiem powszechnym zdania były podzielone – 30 respondentów odpowiedziało, że tak, 14 osób było przeciwnego zdania. 14 ankietowanym działania lobbingowe wydały się nieetyczne, zaś 30 osób nie miało zastrzeżeń do tego typu działalności, pod warunkiem, że jest ona prowadzona zgodnie z obowiązującym prawem. Pomimo zastrzeżeń natury moralnej (które pojawiły się wśród ankietowanych) większość osób uznała lobbing za skuteczne narzędzie rzecznictwa interesów różnych grup społecznych (42 odpowiedzi). Również na pytanie czy lobbing może być skutecznym narzędziem promowania interesów bibliotekarzy większość respondentów odpowiedziała twierdząco (40 odpowiedzi). Twierdząco odpowiedziały także większość badanych na pytanie czy bibliotekarze powinni stosować lobbing w celu propagowania „interesów” bibliotek i bibliotekarzy (40 odpowiedzi). Co ciekawe, 10 respondentów, którzy uznali lobbing za działanie naganne, pomimo tego stwierdziło, że bibliotekarze także powinni włączać się w tego typu działalność. Zaledwie 28 bibliotek prowadziło wcześniej jakieś działania lobbingowe. Były to:

- dostarczanie informacji – 28 wskazań,
- przekonywanie i merytoryczna argumentacja – 28 wskazań,

- przedstawienie na piśmie ocen prawnych, ekspertyz, raportów itp. – 18 wskazań,
- organizowanie dyskusji i spotkań – 20 wskazań,
- organizowanie konferencji (w celu uzyskania konkretnych celów) – 10 wskazań,
- wskazywanie na konkretne, najbardziej korzystne rozwiązania – 22 wskazania,
- współpraca ekspercka – 4 wskazania,
- przekazywanie listów, petycji, opinii – 12 wskazań,
- organizowanie spotkań i rozmów z posłami – 4 wskazania,
- wręczanie gadżetów bądź drobnych upominków – 10 wskazań,
- inspirowanie artykułów prasowych – 18 wskazań,
- protesty, strajki, demonstracje, pikety – brak wskazań,
- bojkot – brak wskazań.

Sześciu respondentów wskazało, że stosowało wybrane metody rzecznictwa interesów, ale nie potraktowane zostały one przez ankietowanych jako działania lobbingowe, zaś jeden z dyrektorów wskazał na organizowanie dyskusji i spotkań, lecz również nie w kontekście lobbingu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, bibliotekarze bardzo ostrożnie traktują działalność lobbingową. Jako grupa zawodowa nie mają jasno sprecyzowanej opinii, czy rzecznictwo interesów można traktować jako w pełni legalne i etyczne działania, choć są zdania, że często przynoszą one pożądany efekt. Lobbowanie preferują zdecydowanie częściej duże biblioteki, w większych aglomeracjach, które zapewne cieszą się też większym autorytetem i poważaniem. Aktywność bibliotekarzy w zakresie działalności lobbingowej nie jest jeszcze w pełni rozwinięta, kolokwialnie można by rzec – nieśmiała. Zdecydowanie częściej preferują oni łagodne formy wpływu, zasadzające się na merytorycznej argumentacji i profesjonalnie opracowanych ekspertyzach. Bojkoty, strajki, czy demonstracje, to forma wpływu ciągle jeszcze obca polskiemu bibliotekarzowi.

Można przypuszczać, że pomimo licznych trudności oraz obiekcji i wątpliwości natury etycznej działalność lobbingowa w najbliższych latach będzie się intensywnie rozwijała. Już dziś widać stopniowe specjalizowanie się podmiotów zajmujących się rzecznictwem interesów. Pojawia się zatem ważne pytanie – czy bibliotekarze będą potrafili dostosować się do nowych trendów i modeli działania, a co za tym idzie, czy będą w stanie umocnić swoją pozycję, czy też zaobserwuje się systematyczny spadek znaczenia książki i biblioteki?

## **Bibliografia**

1. ABBOTT-HODUSKI Bernadine. *Lobbying for libraries and the public's access to government information : an insider's view*. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2003. ISBN 0810845857.
2. BLACK Sam. *Public relations*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-89355-00-0.

3. *Code of Ethics* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.alldc.org/ethicscode.cfm>. Stan z dnia 01.03.2012.
4. GĘBOŁYŚ Zdzisław. Alternatywne źródła finansowania bibliotek szkół wyższych (sponsoring, fundraising, lobbying). In SOCHA Irena (red.). *Biblioteki szkół wyższych w społeczeństwie wiedzy. Uwarunkowania i wybrane zagadnienia. T. 2. Narzędzia i formy funkcjonowania*. Katowice: Uniwersytet Śląski, 2010. ISBN 978-83-60071-47-2.
5. GOBAN-KLAS Tomasz. *Public relations, czyli promocja reputacji*. Warszawa: Business Press, 1997. ISBN 83-905106-8-5.
6. HALSEY Richard. *Lobbying for public and school libraries: a history and political playbook*. Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2003. ISBN 0810847833.
7. JASIECKI Krzysztof (red.). *Grupy interesu i lobbying. Polskie doświadczenia w unijnym kontekście*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, 2011. ISBN 978-83-7683-040-7.
8. JASIECKI Krzysztof, MOŁĘDA-ZDZIECH Małgorzata, KURCZEWSKA Urszula. *Lobbying: sztuka skutecznego wywierania wpływu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-89355-91-4.
9. JAZDON Artur. Lobbying dla bibliotek? In KOCÓJOWA Maria (red. nauk.). *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004. ISBN 83-233-1838-7.
10. *Kodeks etyki zawodowej Stowarzyszenia Profesjonalnych Lobbyistów w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://splp.pl/kodeks.htm>. Stan z dnia 15.03.2012.
11. KOTLER Philip. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005. ISBN 978-83-7301-532-6.
12. KURCZEWSKA Urszula. *Lobbying i grupy interesu w Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011. ISBN 978-83-01-16764-6.
13. KUŚMIERSKI Stanisław. *Public relations w procesie opiniotwórczym*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-60197-29-6.
14. PILARCZYK Bogna, Mruk Henryk (red.). *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14837-9.
15. SŁAWIK Anna. *Lobbying w strategiach przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009. ISBN 978-83-233-2706-6.
16. SROKA Marek. Rola public relations w pozyskiwaniu przyjaciół i sponsorów dla bibliotek akademickich w USA. In KOCÓJOWA Maria (red.). *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 56-61. ISBN 83-233-1838-7.
17. *Sztuka lobbyingu w Polsce*. Warszawa: United States Agency for International Development ; Development Alternatives, 1995. ISBN 83-904677-0-4.
18. Ustawa o działalności lobbyingowej w procesie stanowienia prawa z dnia 7 lipca 2005 r. Dz. U. 2005, Nr 169, poz. 1414.

## **Dobór pracowników do służby bibliotecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką**

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, biblioteki akademickie, zarządzanie biblioteką.

**Abstrakt:** W artykule omówiono strukturę doboru pracowników w ujęciu wąskim i szerokim. Zaprezentowano metody i techniki doboru kandydatów oraz czynniki wpływające na ich wybór. Podkreślono znaczenie rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy, jako elementów procesu zarządzania wpływających na jakość funkcjonowania biblioteki akademickiej. Wykazano wpływ naboru personelu bibliotecznego na kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w oczach użytkowników.

**Keywords:** recruitment, academic libraries, library management.

**Abstract:** The paper describes a structure of employee recruitment of the narrow and wide concept. The methods and techniques of employee selection and the factors causing their selection were presented. The importance of recruitment, selection and introduction to the work as elements of management process which influence on quality of the academic library functioning was emphasized. The impact of the library staff recruitment on creating a positive library image was shown.

Pracownik to najważniejszy zasób każdej organizacji, kapitał bez którego żadne przedsięwzięcie nie mogłoby funkcjonować i budować swojego wizerunku na zewnątrz. Bez wątplenia od zawsze odpowiedni dobór personelu stanowił klucz do sukcesu instytucji, także biblioteki akademickiej. Przez **dobór pracowników** należy rozumieć „zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji” [7, s. 76]. Aby to osiągnąć należy przygotować strategię doboru kadr, która pozwoli na redukcję kandydatów o niewystarczających kwalifikacjach i cechach osobowościowych wymaganych na stanowisku bibliotekarza, którzy w przyszłości mogliby wpłynąć na zaniżenie poziomu świadczonych usług. Co więcej, ułatwi to możliwość pozyskania pracowników, którzy staną się podmiotem sprawczym, napędzającym instytucję do działań, kreujących w oczach użytkowników pozytywny wizerunek biblioteki i kadry w niej pracującej.

Zastosowanie odpowiedniej metody doboru pracowników do służby bibliotecznej (na stanowiska: młodszego bibliotekarza, bibliotekarza, starszego bibliotekarza i kustosa)<sup>19</sup>, uzależnione jest od rodzaju biblioteki oraz złożoności stosowanych technik organizacyjnych, jak również od specyfiki stanowiska. Na sposoby podejścia biblioteki akademickiej do obsady wakujących stanowisk pracy wpływają: strategia personalna i zapotrzebowanie wewnętrzne jednostki ogólnouczelnianej, jaką jest biblioteka akademicka. Pełni ona zadania usługowe, dydaktyczne i naukowe, zaspokajają potrzeby informacyjne środowiska akademickiego, przyczynia się również do upowszechniania najnowszych wyników badań oraz stymulowania rozwoju naukowego całego regionu. Odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb biblioteki naukowej przez dyrektora pozwala na wybór właściwego wariantu działania, a tym samym pozyskania najlepszego pracownika, który będzie realizował zadania biblioteki XXI w. Jak słusznie zauważyła Julie Parry, najbardziej pożądanym bibliotekarzem to pracownik, który posiada umiejętności związane z technologią informacyjną, zarządzaniem bazami danych oraz e-nauczaniem. Potrafi komunikować się i współpracować ze środowiskiem akademickim oraz środowiskiem zewnętrznym. Jest inicjatorem działań marketingowych i promocyjnych, tak niezbędnych w dobie niżu demograficznego. Współczesny bibliotekarz powinien również posiadać umiejętność pozyskiwania sponsorów oraz prowadzenia negocjacji. Ponadto, pracując w bibliotece akademickiej, zobowiązany jest do prowadzenia szkoleń i nauczania studentów, stażystów oraz nowo zatrudnionych, niedoświadczonych pracowników [8, s. 42].

Wśród metod doboru pracowników można wyodrębnić różne rodzaje. Ze względu na jawność zasad i kryteriów wyboru wyróżnia się **metodę otwartą**, w której kandydat na stanowisko bibliotekarza sam decyduje o przystąpieniu do określonej procedury oraz **zamkniętą**, w której aplikacje składane są bez znajomości merytorycznych kryteriów wyboru. Możliwe jest również dokonanie doboru pracowników spośród osób już zatrudnionych w bibliotece. Metoda taka nazywana jest **metodą wewnętrzną**. Daje ona możliwość awansu bibliotekarza na stanowisko samodzielne bądź kierownicze, co może się przyczynić do wzrostu jego motywacji i zaangażowania. Dodatkowym atutem tej metody jest znajomość kompetencji oraz cech osobowościowych bibliotekarzy, którzy uprzednio mieli możliwość wykazania się w codziennej pracy. Najczęściej jednak pracodawca decyduje się na pozyskiwanie personelu na zewnątrz organizacji.

Instytucja, która chce zatrudnić pracownika o specjalistycznych kwalifikacjach, stosuje tzw. **dobór niszowy**, umożliwiający dotarcie do wąskiej grupy specjalistów na rynku pracy. W bibliotece akademickiej dobór tego typu dotyczy

---

<sup>19</sup> Zasady zatrudniania oraz wymogi kwalifikacyjne dla pracowników uczelni publicznych, a tym samym także bibliotekarzy w nich zatrudnionych reguluje Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz. U. 2006, Nr 251, poz. 1852 ze zmianami).

przede wszystkim kandydatów na stanowiska samodzielne (np. bibliotekarz cyfrowy, broker informacji, bibliotekarz systemowy, czy specjalista ds. zbiorów specjalnych), wymagające od bibliotekarza dodatkowych umiejętności nabytych podczas specjalistycznych studiów.

Kolejną metodą rekrutacji jest **metoda ogólna**, dzięki której pozyskuje się kandydata do zawodu bibliotekarza, charakteryzującego się umiejętnościami interpersonalnymi, posiadającego wiedzę ogólną umożliwiającą mu wykonywanie obowiązków przypisanych do stanowiska pracy. Jednakże biorąc pod uwagę popyt biblioteki akademickiej i jej aktualne potrzeby należy zastosować **metodę aktywną**, w której to zarządzający zachęca i inspirowa przyszłych pracowników biblioteki do podjęcia pracy w tym zawodzie. Tymczasem **metoda bierna** cechuje się samodzielnym zgłaszaniem kandydatów do biblioteki bez wyartykułowania przez pracodawcę wyraźnego zapotrzebowania w tym zakresie. Zebrane w ten sposób dane służą jako baza informacji, która umożliwi dokonanie wyboru pracownika w późniejszym czasie, między innymi na okres zastępstwa za innego bibliotekarza, bądź też do prac bibliotecznych wymagających zatrudnienia dodatkowych specjalistów lub stażystów posiadających wymagane kwalifikacje [7, s. 78]. Z całą pewnością daje ona możliwość podjęcia pracy oraz zdobycia doświadczenia przez studentów ostatnich lat studiów z zakresu informacji naukowej i bibliotekoznawstwa.

Każda rekrutacja do biblioteki akademickiej powinna zostać poprzedzona określeniem **profilu stanowiska** pracownika służby bibliotecznej. Profil zawiera kluczowe informacje o stanowisku pracy, określające związki hierarchiczne, ogólny charakter stanowiska pracy, główne czynności lub zadania wykonywane na stanowisku, a także wszelkie dodatkowe wymagania lub pożądane cechy pracownika. Może prezentować również informacje dotyczące szkoleń, warunków i zasad pracy oraz dodatkowych wymagań. Znacząca staje się analiza zakresu pracy oraz miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej biblioteki. W literaturze przedmiotu prezentowany jest model kwalifikacyjny stanowiska pracy, opisywany przez zespół cech zawodowych warunkujący efektywną pracę, określany siedmiopunktowym Planem Aleca Rogera. Jego zastosowanie gwarantuje pracodawcy budowę konkretnego modelu kwalifikacyjnego opartego na cechach fizycznych, takich jak wygląd czy sposób mówienia, zachowaniu, osiągnięciach zawodowych kandydata, wykształceniu, kwalifikacjach oraz doświadczeniu. Istotna jest również inteligencja ogólna, podstawowe zdolności intelektualne oraz specjalne uzdolnienia. Zainteresowania intelektualne, umiejętności praktyczne, aktywność społeczna, artystyczna, to cechy zawodowe, które również są ważne w wykonywaniu licznych profesji, także w zawodzie bibliotekarza lub pracownika informacji naukowej. W każdej kulturze organizacyjnej nie powinno zabraknąć osób cechujących się tolerancją, sumiennością, wywieraniem wpływu na innych oraz rzetelnością [1, s. 451]. Wnikliwa analiza cech przyszłego pracownika agendy biblioteki uniwersyteckiej oraz ich dopasowanie do profilu stanowiska z pewnością pozwoli na dokonanie efektywnego wyboru.

Istnieją różne **formy rekrutacji**, a więc sposoby dotarcia do potencjalnych kandydatów do pracy w bibliotece naukowej. Do najczęściej stosowanych przez pracodawcę zaliczyć można: skorzystanie z usług urzędów pracy, agencji zajmujących się doradztwem personalnym, zamieszczanie ogłoszeń w prasie, poszukiwanie kandydata poprzez udział w targach pracy oraz dniach otwartych, jak również zatrudnienie osoby odbywającej aktualnie staż lub praktykę studencką. Pracodawca może również poszukiwać pracowników wewnątrz biblioteki akademickiej.

Tabela 1. Zalety i wady rekrutacji ze względu na źródła pozyskiwania kandydatów do pracy w bibliotece

Źródło rekrutacji	Zalety	Wady
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niskie koszty,</li> <li>• otwarcie możliwości awansu dla pracowników,</li> <li>• motywujące działanie,</li> <li>• poznanie pracownika, jego kwalifikacji oraz cech osobowości,</li> <li>• brak konieczności przysposabiania pracownika do pracy, ponieważ zna on bibliotekę i system w niej obowiązujący,</li> <li>• ograniczenie fluktuacji kadry bibliotecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczenie możliwości wyboru do osób już pracujących w bibliotece,</li> <li>• powstawanie sytuacji konfliktowych między pracownikami, ze względu na rywalizację w ubieganiu się o stanowisko,</li> <li>• zmniejszenie poziomu motywacji,</li> <li>• zbyt mały prestiż po awansowaniu na stanowisko kierownicze osoby z wewnątrz biblioteki</li> </ul>
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• większe możliwości wyboru odpowiedniego kandydata,</li> <li>• możliwość pozyskania wykwalifikowanego pracownika, który będzie realizował nowe pomysły w bibliotece,</li> <li>• ograniczenie problemów z autorytetem nowego pracownika zatrudnionego na stanowisko kierownicze,</li> <li>• zmniejszenie ryzyka wystąpienia sytuacji konfliktowych między pracownikami ubiegającymi się o to sam stanowisko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie koszty,</li> <li>• ryzyko doboru pracownika, wynikające z nieumiejętnego rozpoznania rzeczywistego poziomu kwalifikacji kandydata,</li> <li>• potrzeba dłuższego wprowadzania do pracy w nowym środowisku,</li> <li>• zamykanie możliwości awansu w bibliotece,</li> <li>• ryzyko zaistnienia konfliktu pomiędzy wewnętrznymi kandydatami na stanowisko</li> </ul>

Źródło: KAMIŃSKA Joanna. Rekrutacja pracowników w bibliotece, czyli jak wybrać najlepszego kandydata. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing*. 2006, z. 1, s. 151.

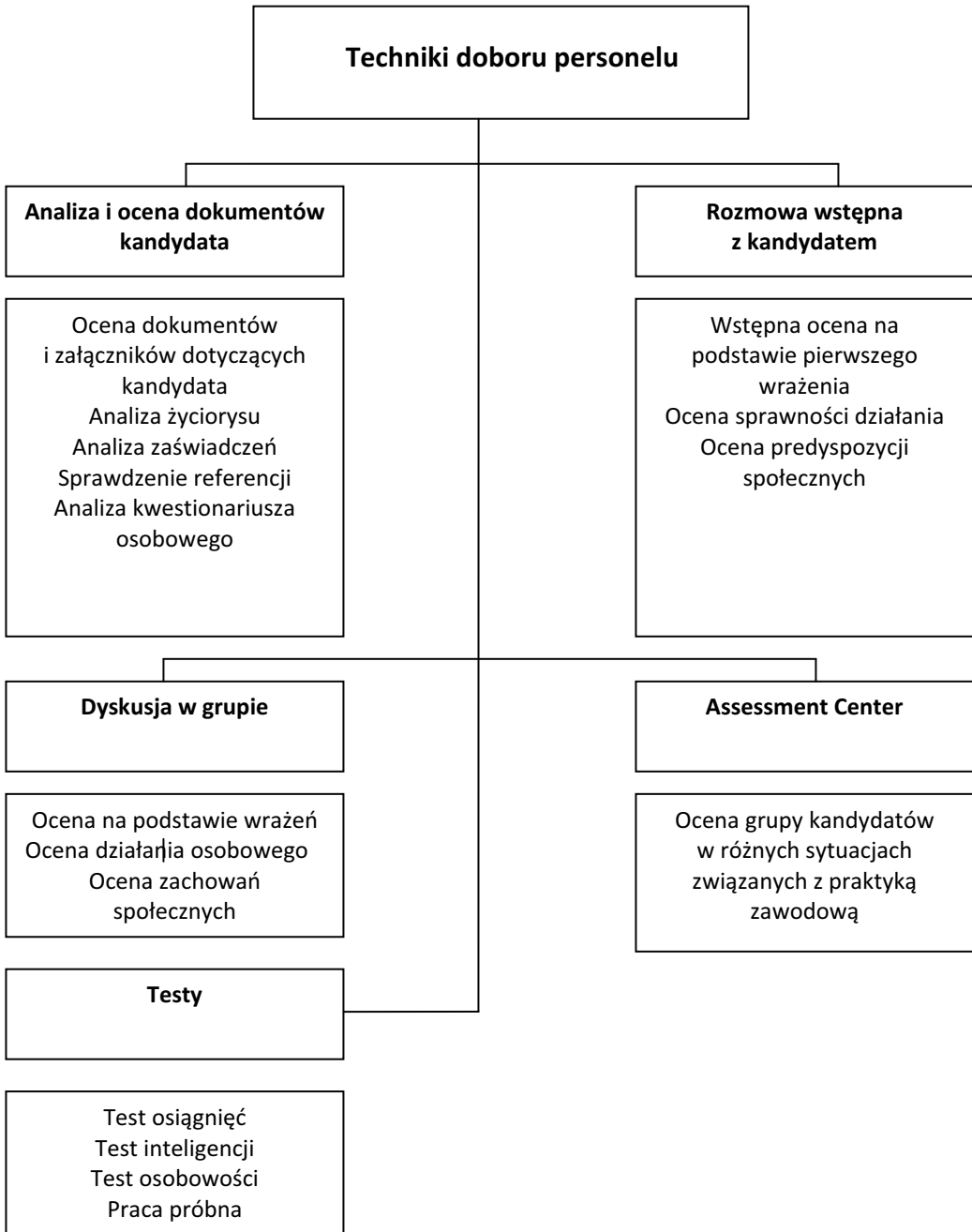


Proces rekrutacji zewnętrznej jest zjawiskiem kosztownym i czasochłonnym. Jednakże stwarza on większe szanse pozyskania do biblioteki pracownika, który wniesie nowe pomysły i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zgodnie ze słowami Alberta Einsteina: „Wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić. I wtedy pojawia się ten jeden, który nie wie, że się nie da i on właśnie to coś robi” [2, s. 35]. Wobec tego zarządzający powinien przygotować się do procesu rekrutacji w odpowiedni sposób. Przede wszystkim dlatego, aby nieodpowiednim wyborem kandydata nie zaburzyć dalszego procesu kształtowania kadr, zwłaszcza w bibliotece akademickiej, w której tak istotna jest jakość świadczonych usług i satysfakcja użytkownika. Biblioteka akademicka to organizacja ucząca się, która powinna poszukiwać i inwestować w pracowników wyrażających chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych, jak również aktywnie uczestniczących w rozwoju dyscypliny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej poprzez publikowanie teoretycznych i praktycznych obserwacji związanych z procesami zdobywania wiedzy.

**Struktura doboru pracowników** może być rozpatrywana w ujęciu wąskim lub szerokim. W ujęciu wąskim pracodawca przystępuje do rekrutacji, czyli porozumiewania się z rynkiem pracy, ażeby pozyskać odpowiedni zespół na wakuujące stanowiska [7, s. 82]. Szereg złożonych ofert wymusza konieczność dokonania selekcji, a więc analizy zgromadzonych dokumentów, przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, jak również sprawdzenia referencji. Po dokonaniu wyboru następuje wprowadzenie, które polega na wdrożeniu nowego bibliotekarza w proces i środowisko pracy tak, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie biblioteki akademickiej. Celem rekrutacji i selekcji jest wybór na dane stanowisko osoby najbardziej efektywnej, która swą pracą przyczyni się do rozwoju biblioteki. W ujęciu szerokim dobór pracowników wymaga przygotowania analizy pracy wykonywanej w konkretnym dziale biblioteki i opracowania profilu wymagań. Procedura ta obejmuje także dobór właściwy, a więc podjęcie działań rekrutacyjnych, zastosowanie procesu selekcyjnego, a także wprowadzenie do pracy nowego pracownika. Ważna jest również weryfikacja podjętego wyboru, którą dokonuje się oceniając pracownika po okresie próbnym, przed podjęciem decyzji o współpracy długoterminowej.

Decydując się na dobór zewnętrzny pracodawca musi dokonać trafnej oceny kandydata oraz kwalifikacji, jakie posiada. Aby to osiągnąć zarządzający biblioteką akademicką może zastosować różne techniki umożliwiające wybór najlepszego kandydata, spełniającego konkretne kryteria. Wybór odpowiedniej techniki selekcji zależy od cech organizacji. Określenie **selekcja** pochodzi od łacińskiego słowa *selectio* „wybór z” oraz *seligere* „wybierać” [5, s. 517]. Z całą pewnością jest ona końcowym etapem rekrutacji, a jej głównym celem jest wyłonienie spośród wszystkich kandydatów tego najlepszego, który dzięki swym kwalifikacjom przyczyni się do dalszego rozwoju biblioteki akademickiej.

Rysunek 1. Techniki doboru personelu



Źródło: PENC Józef. *Kreatywne kierowanie*. Warszawa, 2000, s. 106.

Wśród najczęściej stosowanych **technik selekcji** umożliwiających dobór personelu można wyróżnić: ocenę informacji biograficznych, referencji, rozmowę kwalifikacyjną, testy psychologiczne, Assessment Center i koszyk zadań.

**Informacje biograficzne** to najczęściej dokumenty, które kandydat ubiegający się o pracę jest zobowiązany dostarczyć pracodawcy, takie jak:

- CV (curriculum vitae, resume),
- list motywacyjny,
- kwestionariusz osobowy,
- świadectwa i dyplomy,
- ankieta personalna,
- zaświadczenia o wynikach w nauce.

Dokładna analiza nadesłanych aplikacji z całą pewnością umożliwi wykluczenie grupy osób nie spełniających wymogów formalnych zawartych w ogłoszeniu, a tym samym zaoszczędzi czas pracodawcy na niepotrzebne rozmowy kwalifikacyjne. Niezbędna wydaje się weryfikacja informacji zawartych w aplikacji oraz analiza ciągłości stosunku pracy, a także okresów bierności kandydata na rynku pracy. Szczegółowa analiza dokumentów pozwala na przygotowanie odpowiednich pytań, które przydadzą się podczas rozmowy kwalifikacyjnej i pozwolą lepiej poznać potencjalnego pracownika biblioteki. Zasadniczym celem analizy dokumentów kandydata jest bezbłędny wybór. Oznacza to, że żaden odpowiedni dla biblioteki naukowej, wykwalifikowany pracownik nie może zostać odrzucony oraz żaden kandydat nie posiadający kwalifikacji nie będzie zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną.

**Referencje** mają na celu pozyskanie bądź potwierdzenie informacji o kandydacie zawartych w CV i liście motywacyjnym. Istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo związane z autentycznością przedłożonych pracodawcy referencji. To sam kandydat dokonuje wyboru, które z nich okazać podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w związku z tym może wybierać tylko te, które są dla niego najbardziej korzystne. Z tego powodu preferowane są referencje telefoniczne, szybkie i wiarygodne.

**Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad)** jest najczęściej wykorzystywanym w doborze pracowników narzędziem selekcji, umożliwia bowiem wszechstronne zaprezentowanie się kandydata. Pracodawca ma możliwość dokonania weryfikacji informacji zawartych w dokumentach. Dodatkowo może sprawdzić zachowanie, sposób mówienia i prezencji kandydata do pracy w bibliotece naukowej. Oczywiście również osoba przeprowadzająca wywiad musi być do niego odpowiednio przygotowana i posiadać doświadczenie. Najczęściej pojawiającym się podczas rozmów błędem jest zadawanie niewłaściwych pytań, które nie wnoszą nic nowego, lecz tylko zamazują obraz osoby ubiegającej się o pracę. Rozmowę kwalifikacyjną można podzielić na następujące części:

- powitanie i wprowadzenie,

- uzyskiwanie informacji o kandydacie oraz ich ocena w odniesieniu do wymagań osobowych,
- udzielenie kandydatowi informacji o bibliotece i stanowisku pracy,
- odpowiadanie na pytania kandydata,
- zakończenie rozmowy oraz powiadomienie kandydata o następnych działaniach.

Aby zrealizować główny cel rozmowy, czyli uzyskać jak najwięcej informacji o osobie pretendującej na stanowisko bibliotekarza, które pozwolą na jego ocenę, należy odpowiednio formułować zadawane pytania. Umiejętne przygotowanie pytań pozwoli na zachowanie ciągłości wywiadu oraz zbudowanie przyjaznej atmosfery, która z całą pewnością pozwoli na zaprezentowanie się przyszłego pracownika z jak najlepszej strony. Ponadto ułatwi odrzucenie osób przypadkowych, które chcą pracować w bibliotece, ponieważ nie mają innych planów zawodowych oraz wyeliminuje skutki negatywnego doboru personelu, które mogą przyczynić się do zaniżania jakości świadczonych usług, tak pożądanych w środowisku akademickim.

**Testy psychologiczne** mają na celu pomiar indywidualnych cech lub zdolności kandydata. Stanowią uzupełnienie rozmowy kwalifikacyjnej. Osoby przeprowadzające testy powinny posiadać odpowiednie doświadczenie, dodatkowo korzystać także z obecności psychologów. W bibliotekach akademickich do najbardziej przydatnych testów stosowanych podczas rozmów o pracę można zaliczyć:

- testy inteligencji, które mierzą poziom inteligencji ogólnej;
- testy zdolności pozwalające określić natężenie cech poświadczonych na stanowisku pracy, np. numeryczne czy werbalne;
- testy osiągnięć mierzące zdolności nabyte poprzez szkolenia lub doświadczenie zdobyte w innych bibliotekach;
- testy osobowości pomagające ocenić osobowość kandydatów w celu przewidywania ich prawdopodobnego zachowania w codziennej pracy z użytkownikiem;
- testy uzdolnień mierzące potencjał kandydata w zakresie wykonywania zadań na tym stanowisku, np. uzdolnienia manualne, niezbędne przy wystawiennictwie.

Konstruując testy należy pamiętać o ich standaryzacji, czyli możliwości stosowania tego narzędzia w identyczny sposób w jednakowych warunkach. Równie istotne jest także zachowanie obiektywizmu w obliczaniu wyników oraz poinformowanie osób uczestniczących w testach o ich celach i konsekwencjach. Stosując testy psychologiczne należy dostosować ich rodzaj do typu organizacji i grupy pracowników. Bez wątpliwa posługiwanie się testami wymaga nakładu kosztów związanych z opracowaniem, przeprowadzeniem i ocenieniem wyników.

**Assessment Center (ośrodki oceny)** to program testowy, w ramach którego, w sposób systematyczny, kandydat bądź grupa wykonuje zadania postawione przez

komisję tj. zespół złożony z przełożonych, współpracowników, doradców zewnętrznych, kadre kierowniczą wyższego szczebla oraz psychologów. Indywidualne obserwacje członków komisji tworzą podstawę dla ostatecznej diagnozy. Celem assessment center jest ocena możliwości osób zarządzających biblioteką oraz wytyczenie potrzeb szkoleniowych, jak również wyłonienie grupy bibliotekarzy, którzy z powodzeniem mogą objąć inne stanowisko, bądź zostać kierownikiem agendy bibliotecznej. Typowa grupa assessment center zazwyczaj składa się z 10-15 osób, które wykonują ćwiczenia wymagające od nich podejmowania decyzji, planowania działań oraz organizowania przedsięwzięć charakterystycznych dla danej organizacji. Współdziałanie trwa zazwyczaj od 1 do 5 dni. Z całą pewnością technika ta pozwala na dobór bibliotekarzy pod kątem kompetencji i cech osobowościowych do odpowiednich działów funkcjonujących w strukturze biblioteki akademickiej; zwłaszcza na samodzielne stanowiska wymagające decyzyjności i zdolności organizacyjnych, jak również do strategicznego Oddziału Informacji Naukowej, w którym bibliotekarze powinni odznaczać się szczególnymi umiejętnościami komunikowania się, umożliwiającymi współpracę z pracownikami naukowymi oraz prowadzenie szkoleń i przysposobienia bibliotecznego. Dodatkowo powinni wykazywać się umiejętnościami planowania i organizacji, co doskonale przydaje się w budowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki wewnątrz i poza organizacją, poprzez działalność dydaktyczną, naukową, popularyzatorską oraz wystawienniczą.

**Koszyk zadań (In the basket)** to ćwiczenie pozwalające na sprawdzenie, czy kandydat posiada zdolności organizacyjne pozwalające mu na kierowanie zespołem bibliotekarzy oraz realizowanie zadań strategicznych dla biblioteki naukowej. Polega na dostarczeniu „koszyka” zawierającego różne dokumenty m.in. faktury, sprawozdania, e-maile, kalendarium spotkań i ważnych wydarzeń. Uczestnik zadania ma uporządkować materiały w taki sposób, aby ustalić priorytety, które będą ze sobą logicznie powiązane. Zadanie to ma na celu sprawdzenie zdolności podejmowania decyzji, umiejętności delegowania uprawnień, jak również zbadanie kompetencji organizacji i planowania [6, s. 112]. Trening ten powinien być stosowany w przypadku zatrudniania osób na stanowiska kierownicze, wymagające organizowania pracy innym bibliotekarzom oraz przestrzegania zasad i norm regulowanych przez prawo. Metoda ta pozwala również wyłonić najlepszych pracowników, którzy pełniąc funkcje kierownicze będą reprezentować bibliotekę na zewnątrz, biorąc udział w szkoleniach, konferencjach oraz innych wydarzeniach o charakterze kulturalnym. Poza tym będą szkolić i wdrażać do pracy w bibliotece młodszą kadre.

**Selekcja**, jako najważniejsza część procesu rekrutacji, gwarantuje zatrudnienie najlepszego kandydata. Pozwala uniknąć angażu osób, które nie posiadają wymaganego kierunkowego wykształcenia, niezainteresowanych pracą w bibliotece, lecz szukających jedynie możliwości stałego dochodu, których stosunek do biblioteki jest krytyczny i wynika z jej nieznaności lub też ze złych doświadczeń [4, s. 34].

Zastosowanie właściwej techniki doboru pracownika wpływa na kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w środowisku akademickim. Przede wszystkim dlatego, iż efektywna rekrutacja to „proces, w wyniku którego powstaje dla organizacji wartość dodana. Wartość dodana efektywnie przeprowadzonej rekrutacji może przejawiać się w różny sposób – poprzez obniżenie rotacji, ograniczenie do minimum czasu pozyskania nowego pracownika czy wreszcie dołączenie do zespołu osoby, która uzupełnia organizację pod względem pożądanych kompetencji” [11, s. 69]. Dzięki temu uniknie się ryzyka negatywnego doboru do zawodu bibliotekarza. Odpowiednia rekrutacja eliminuje bowiem przypadkowość zatrudnienia.

Z całą pewnością, zadaniem kadry zarządzającej biblioteki akademickiej jest nieustanne podnoszenie umiejętności z zakresu zarządzania i pozyskiwania pracowników. Stosowanie jak najlepszych, nowoczesnych i sprawdzonych metod doboru personelu jest szczególnie istotne, ponieważ niewłaściwy wybór może zakłócić proces funkcjonowania biblioteki, natomiast wybór odpowiednich pracowników, zaangażowanych w wykonywane obowiązki, daje przykład innym bibliotekarzom. Takie podejście umożliwi pozyskiwanie kadry bibliotecznej, która poprzez utożsamianie się z celami i misją biblioteki przyczyni się do sukcesu jej i użytkownika. Jednakże należy pamiętać o tym, że żadna zastosowana metoda nie da gwarancji osiągnięć zawodowych nowego pracownika, ponieważ wiele zależy od niego samego.

## Bibliografia

1. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-83-264-0616-4.
2. JAMKA Beta. *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 2000. ISBN 83-7225-025-1.
3. KAMIŃSKA Joanna. Rekrutacja pracowników w bibliotece, czyli jak wybrać najlepszego kandydata. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing*. 2006, z. 1, s. 151. ISSN 1644-9134.
4. KISIŁOWSKA Małgorzata. Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 33-42. ISBN 978-83-61464-41-9.
5. KOPALIŃSKI Władysław. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Rytm, Bellona, 2007. ISBN 978-83-7399-222-1, 978-83-11-10307-8.
6. LEWICKA Dagmara. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16261-0.
7. LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2006. ISBN 83-7483-136-7, 978-83-7483-136-9.
8. PARRY Julie. Librarians do fly: strategies for staying aloft. *Library Management*. 2008, vol. 29, nr 1-2, s. 42. ISSN 0143-5124.

9. PENC Józef. *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000. ISBN 83-85428-50-3.
10. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej. Dz. U. 2006, Nr 251, poz. 1852 ze zmianami.
11. SZCZERBA Agnieszka. Efektywna rekrutacja – proces z wartością dodaną. *Personel Plus: HRM, szkolenia, rekrutacja*. 2011, nr 5, s. 69. ISSN 1899-2412.





**Karina Fedynyszyn**

Biblioteka Wydziału Wychowania Fizycznego i Fizjoterapii Politechniki Opolskiej  
k.fedynyszyn@po.opole.pl

## **Budowanie pozytywnych relacji z czytelnikiem przy zastosowaniu oddziaływań coachingowych**

**Słowa kluczowe:** kontakt z czytelnikiem, programowanie neurolingwistyczne, NLP, coaching.

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono kwestię budowania dobrego kontaktu z użytkownikami biblioteki za pomocą oddziaływań coachingowych. Autorka pokazuje jak stosować w bibliotece techniki i modele programowania neurolingwistycznego (NLP) i jak pomagają one bibliotekarzom w efektywnej obsłudze czytelników.

**Keywords:** relationship with the reader, neuro-linguistic programming, NLP, coaching.

**Abstract:** The article presents an issue of building a relationship with the users of the library using coaching interaction. The Author shows how to use NLP models in library and how they help to librarian in effective assistance of readers.

Budowanie dobrego kontaktu z drugą osobą jest procesem naturalnym, który odpowiednio i stale udoskonalany korzystnie wpływa na umiejętności komunikowania się z ludźmi. Jest to zdolność tworzenia pozytywnych więzi i kontaktów interpersonalnych w danej chwili. Niebagatelną rolę w procesie budowania relacji odgrywają metody coachingowe oraz techniki i modele programowania neurolingwistycznego. Efektywność ich oddziaływań można zaobserwować w zarządzaniu korporacjami, treningu sportowym i wielu dziedzinach życia społecznego. Zastosowane w bibliotekach mogą stanowić kolejne narzędzie pracy z czytelnikiem. Priorytetem w bibliotecznym działaniu jest usatysfakcjonowany czytelnik, a zastosowanie metod coachingowych może to działanie wspomóc.

**Coaching** to obecnie popularna metoda wspierania rozwoju człowieka. Wykorzystywana jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi, sporcie, edukacji oraz innych dziedzinach życia społecznego. Metody postępowania w procesie coachingowym znajdują bezpośrednie zastosowanie we wszystkich dziedzinach życia, w których ludzie oddziałują na siebie nawzajem. Celem coachingu jest „pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, aby mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać” [8, s. 33]. Efektywność coachingu budzi wiele wątpliwości, niemniej jednak skuteczność jego oddziaływań potwierdza się w wielu sferach życia społecznego. Praktyki coachingowe mogą być z powodzeniem podejmowane również

w bibliotekach. Coaching – to w najprostszym ujęciu – „rozmowa lub seria rozmów jednej osoby z drugą. Osoba występująca w roli trenera zmierza do ukształtowania rozmowy, która przyniesie korzyści drugiej osobie (podopiecznemu) w sposób nawiązujący do jej procesów uczenia się i rozwoju. Rozmowa coachingowa może mieć rozmaity przebieg i toczyć się w różnorodnym środowisku” [11, s. 10].

Termin **coach** „powiązany jest ściśle z zapożyczeniem z szesnastowiecznego języka węgierskiego, w którym słowo „kocsi” oznaczało specyficzny powóz przeznaczony między innymi do dalekich podróży [...]. Współczesne znaczenie tego słowa powstało w ścisłym nawiązaniu do pierwotnego rozumienia tego terminu [...]. W akademickim slangu słowo coach oznaczało opiekuna naukowego, który indywidualnie wspierał studentów, niczym „dalekobieżny powóz” pomagał im dostać się do odległego celu, jakim mogło być zdanie egzaminu, czy w ogóle ukończenie studiów, zawsze wspierając realizację ich zamierzeń” [11, s. 36]. W tak sformułowanym znaczeniu pracy trenera widać ogromne podobieństwo do pracy bibliotekarza.

W swoich praktykach trenerzy często korzystają z technik i modeli programowania neurolingwistycznego (NLP). **Programowanie neurolingwistyczne** „wywodzi się z badań nad skutecznymi formami komunikacji interpersonalnej i stopniowo zaczyna obejmować wszelkie zachowania z najróżniejszych dziedzin” [7, s. 11]. Istotą NLP jest rozwój samego siebie, przez co można bardzo korzystnie wpływać na relacje z innymi ludźmi, zarówno w życiu osobistym, jak i na polu zawodowym. „Zostało ono opracowane w latach siedemdziesiątych XX w. w Kalifornii przez matematyka Richarda Bandlera i lingwistę Johna Gindera. Wiedzę do stworzenia NLP czerpali oni z bardzo wielu dziedzin nauki, wykorzystując między innymi: elementy myślenia systemowego, psychoterapii, cybernetyki oraz semantyki ogólnej” [1, s. 14].

Richard Bandler i John Grinder stosując metodę zwaną modelowaniem, postanowili odkryć czynniki i wspólne wzorce zachowań, decydujące o sukcesach znanych psychologów i terapeutów: Milтона Ericksona, Fritza Perlsa, Virginii Satir. W ten sposób powstał model skutecznego działania, który nazwali Neurolinguistic Programming. Nazwa ta wywodzi się od akronimu wyrazów: neuro – bo odnosi się do sposobów, za pomocą których człowiek koduje informacje; lingwistyczne – gdyż ważna w nim jest lingwistyka i wpływ, jaki na nasze umysły mają słowa; programowanie – ponieważ zakłada, że skuteczne wzorce zachowań mogą być łatwo przyswojone (zaprogramowane) przez każdego [14].

Bibliotekarz przystępujący do budowania relacji z czytelnikami powinien najpierw samodzielnie zmotywować się pozytywnie do działania, bowiem szczerego i przychylnego nastawienia do wykonywanej pracy nie sposób udawać. Korzystne podejście do wykonywanych czynności, również bibliotecznych, można jednak wypracować. Motywacja do pracy będzie wynikiem dobrze sformułowanych celów oraz wiary w to, że cele te zostaną osiągnięte. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo ich zrealizowania, powinny spełniać określone warunki poprawności. Kryteria,

którymi należy się kierować przy formułowaniu celów według Steve Bavistera i Amandy Vickers, to: zdefiniowanie celu w formie pozytywnej, upewnienie się, że cel leży w granicach naszych możliwości, jest szczegółowy i konkretny, powiązanie go z preferowanym kanałem zmysłowym, rozważenie kontekstu, sięgnięcie po własne zasoby, ustalenie ewentualnych negatywnych konsekwencji osiągnięcia celu, sprawdzenie, czy jest on ekologiczny, a na końcu sprecyzowanie pierwszego kroku [1, s. 111-116].

Podstawowym celem w pracy bibliotekarza jest budowanie pozytywnych relacji z czytelnikami. Aby go realizować można korzystać z metod coachingowych przyjmując, że: „Chcę wspierać czytelników w nauce poprzez udostępnianie materiałów edukacyjnych oraz udzielanie informacji”. Pracownik czytelnicy może być pewien, że tak sformułowany cel będzie się mieścić w granicach jego możliwości. Osiągając go bibliotekarz powinien poczuć satysfakcję z wykonywanych działań, które będą przynosiły korzyści zarówno jemu, jak i czytelnikom. To odczucie należy teraz osadzić w odpowiednim kontekście za pomocą wizualizacji. Należy wyobrazić sobie co się stanie, kiedy cele zostaną osiągnięte. Jeśli np. radykalnie wzrośnie liczba odwiedzających bibliotekę, trzeba przewidzieć dla nich odpowiednią liczbę miejsc, wyposażenie oraz księgozbiór.

Przydatną techniką motywowania się może być **model GROW**. Jego nazwa jest akronimem powstałym z następujących wyrazów: G – cele (ang. goals), R – rzeczywistość (ang. reality), O – opcje (ang. options) i W – wola działania (ang. will lub wrop-up) [6, s. 43]. Według modelu wyznaczony wcześniej cel osadzany jest w realnej rzeczywistości, czyli możliwościach i zasobach biblioteki. Korzystając z Modelu GROW bibliotekarz pomaga czytelnikom w stworzeniu dokładnego planu i harmonogramu działań, a następnie towarzyszy mu w dotarciu do celu, udzielając potrzebnego wsparcia. Poszukiwane w bibliotece informacje zazwyczaj mają swoje praktyczne zastosowanie. Ukierunkowanie czytelnika pozwoli mu na wygenerowanie zestawu opcji i możliwości wyboru literatury, a budowanie woli działania zachęci do dalszego rozwoju.

Skuteczność oddziaływań coachingowych będzie zależała od przyświecających bibliotekarzowi intencji, zaangażowania i poczucia celowości działania. Pozytywna motywacja do pracy w bibliotece ułatwi kontakty z czytelnikami i wpłynie korzystnie zarówno na samopoczucie pracowników, jak i użytkowników.

Bibliotekarze w swoich kontaktach z czytelnikiem powinni stworzyć relacje, w których będzie się on czuł pewnie i bezpiecznie. W praktyce bibliotecznej istnieją różnorodne sytuacje związane z kontaktem z czytelnikiem. W dobie baz danych, portali społecznościowych i komunikatorów należy pamiętać, że do biblioteki przychodzi przede wszystkim osoba, której należy pomóc w sposób bezpośredni. Prawdopodobieństwo zadowolenia z usług bibliotecznych zwiększy się, jeżeli konwersacja będzie przebiegała w ciepłej i otwartej atmosferze. „Umiejętność budowania więzi bywa przydatna w wielu sytuacjach. Dzięki niej możemy wpływać na rozmówców tak, aby dzielali nasz punkt widzenia, rozwiązywać konflikty,

prowadzić udane negocjacje, umożliwiać innym pełne wykorzystanie ich potencjału oraz wzbogacać niemal każdą interakcję, zarówno na polu osobistym, jak i zawodowym” [1, s. 162]. Wykorzystując metody coachingowe można wzmocnić satysfakcję z proponowanych usług i nasilić częstotliwość odwiedzin. Podstawowe umiejętności potrzebne do prowadzenia coachingu, według Julie Starr, to: budowa relacji, słuchanie na różnych poziomach, posługiwanie się intuicją, zadawanie pytań i wspieranie za pomocą informacji zwrotnych [11, s. 91]. Podczas wykonywania czynności służbowych bibliotekarze często intuicyjnie i nieświadomie wykorzystują metody coachingowe. Powszechnie znana jest zasada mówiąca, że na budowanie pozytywnych relacji bezpośredni wpływ mają podobieństwa rozmówców. Aspekty, wśród których to podobieństwo może się zaznaczać, to: wygląd fizyczny, mowa ciała, brzmienie głosu, język i słowa, przekonania i wartości [11, s. 95].

Prawidłową realizację kwerendy warunkują umiejętności bibliotekarza, który potrafi zanalizować zapytanie informacyjne, znaleźć możliwości rozwiązania problemu, dokonać selekcji materiałów oraz wskazać dostępne źródła. Zasadniczym narzędziem działalności pracownika biblioteki jest przede wszystkim zdolność zadawania właściwych, czyli prostych i bezpośrednich pytań oraz udzielanie jasnych, zwięzłych i konstruktywnych informacji zwrotnych.

Podstawowymi cechami dobrze sformułowanego pytania są jego prostota, jasno określony cel oraz wpływanie na sposób myślenia i uczenia się, ale także nienarzucanie niczego [12, s. 78]. Umiejętności związane ze sztuką zadawania właściwych pytań bibliotekarze zazwyczaj opanowują intuicyjnie, aby potem płynnie przejść do analizy zasobów i możliwości z których skorzystać może czytelnik.

Taka analiza powinna być poprzedzona dokładną znajomością potrzeb czytelnika. Bibliotekarze nie mogą tutaj zapomnieć o personalizacji usług bibliotecznych poprzez uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie indywidualnych oczekiwań użytkowników oraz dostosowanie swojego przekazu do możliwości percepcji odbiorcy. Przydatną umiejętnością bibliotekarza jest także umiejętność aktywnego słuchania rozmówcy. „Skuteczne słuchanie jest warunkiem satysfakcjonującej – zarówno bibliotekarza, jak i czytelnika – pracy w bibliotece. Jest niezbędne dla właściwej, sprawnej współpracy wewnętrznej, jak i bezpośredniej obsługi użytkowników na stanowisku informacyjnym, przy ladzie w wypożyczalni, w czytelni, przy telefonie” [5, s. 55]. Aby racjonalnie odpowiedzieć na zapytanie biblioteczne warto dowiedzieć się, do jakich celów potrzebna jest informacja. Można również poprosić rozmówcę o uszczegółowienie tematu, aby lepiej zrozumieć problem wyszukiwawczy. „Dopytywanie się jest sygnałem dla rozmówcy, okazującym zainteresowanie jego przekazem” [2, s. 116]. Niebagatelną rolę w kontaktach międzyludzkich odgrywa intuicja. Wykorzystując potencjał zdobyty przez nasze doświadczenia i odczucia, niejednokrotnie jesteśmy w stanie działać szybko i reagować skutecznie.

Pomocną umiejętnością w pracy z czytelnikiem jest empatia, a jednym z jej czynników „nastawienie usługowe – czyli uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie

potrzeb klientów. To kompetencja, szczególnie ważna w zawodzie bibliotekarskim, który z założenia jest misją i służbą wobec użytkowników i środowiska akademickiego” [4, s. 16].

Skutecznym sposobem wzmacniania relacji jest, wspomniane już wcześniej, upodobnienie się do rozmówcy. Najstarszymi i najbardziej popularnymi **technikami oddziaływania w NLP** są: dopasowanie i odzwierciedlenie. **Dopasowanie** to obserwowanie innych i dostrajanie swojego zachowania do zachowania rozmówcy, a **odzwierciedlenie** to dokładne kopiowanie zachowania innej osoby [1, s. 162]. Kiedy dwie osoby mają ze sobą bardzo dobry kontakt, to nieświadomie dopasowują się do siebie. Oczywiście nie ma możliwości kopiowania zachowań wszystkich czytelników, gdyż wymagałoby to długotrwałych ćwiczeń i mogłoby wyglądać bardzo sztucznie. Wystarczy, że bibliotekarz dopasuje się do jednej struktury zachowania czytelnika. „Zachowania, które można dopasować to: postawa ciała, sposób poruszania się, nachylenie głowy, gestykulacja, wyraz twarzy, sposób i rytm oddychania” [1, s. 163]. Bibliotekarz w swoich relacjach z czytelnikami powinien skoncentrować się przede wszystkim na temacie rozmowy i rozważyć wybrany przez siebie aspekt dostosowania. Nie sposób dostosować swojego wyglądu do osób odwiedzających bibliotekę, znacznie prościej będzie odwzorować pozycję ciała, gestykulację, brzmienie głosu, szybkość mówienia oraz sposób wystawiania się. Należy jednak to robić stopniowo, by rozmówca nie zauważył tego procesu.

Skuteczność techniki zwanej **dopasowaniem skrzyżowanym** polega na zsynchronizowaniu różnych zachowań dwóch osób. „Występuje wówczas, gdy korzystamy z jednego aspektu swojego zachowania, aby zgrać je z innym zachowaniem drugiej osoby” [1, s. 164]. Przykładem takiego zachowania może być koordynowanie potakiwania z mruganiem rozmówcy.

W sytuacjach konfliktowych można również spróbować dostrajać czytelnika w sposób emocjonalny dostosowując się najpierw do jego nastroju, po czym nieznacznie go zmieniać. „Po zharmonizowaniu się z zachowaniem rozmówcy i zbudowaniu kontaktu można zacząć wywierać na niego wpływ, prowadząc go w wybranym przez siebie kierunku” [1, s. 166].

Ciekawym przykładem technik wykorzystywanych w coachingu jest **psychoGRAFIA**. „Kiedy dwoje ludzi siedzi obok siebie, odnoszą wrażenie, że są po tej samej stronie. Znajdując się w podobnym położeniu, widzą wszystko z tej samej perspektywy” [1, s. 164]. Barię w nawiązywaniu kontaktów z czytelnikiem stanowi lada biblioteczna, która jest niezbędnym elementem wyposażenia bibliotek. Konwersację warto przeprowadzić w bardziej dogodnych warunkach, na przykład poprzez wspólne wyszukiwanie materiałów bibliotecznych w wolnym dostępie. Zaprezentować możliwości wyszukiwawcze w bazach danych oraz wytłumaczyć skomplikowaną procedurę wypożyczeń w katalogach bibliotecznych można również siedząc obok siebie przy stanowiskach komputerowych.

Podczas rozmowy z czytelnikiem warto także wytworzyć sytuację, która pozwoli mu odczuć, że ma z bibliotekarzem coś wspólnego. Zmiana przekonań

i wartości nie byłaby uczciwym postępowaniem, gdyż mogłaby wiązać się z utratą wiarygodności i zaufania. Można jednak dopatrywać się cech wspólnych i to na nich właśnie koncentrować się podczas rozmowy, pamiętając jednocześnie o wzajemnym poszanowaniu odmiennych poglądów.

Codzienny kontakt z czytelnikiem w bibliotece może ułatwić technika zwana modelowaniem. „**Modelowanie w NLP** ma proste cele – robić coś tak dobrze jak ekspert w danej dziedzinie oraz uczyć innych, jak to robić” [1, s. 224]. Polega na obserwowaniu najsukutekniej działających osób i wydobywaniu z ich zachowania wzorów pomocnych do realizacji zamierzonych celów. Skuteczność tej techniki polega na przyswojeniu sobie schematów zachowań i postaw ukierunkowanych na osiąganie pożądanych wyników. Cała dziedzina jaką jest programowanie neurolingwistyczne opiera się o proces modelowania. Jego głównym celem jest nauczanie poprzez naśladownictwo. Jest to proces naturalny, stosowany w dowolnych sytuacjach życia codziennego. Podstawowe pytanie tego procesu brzmi: „Jak to się robi?”

Ekspertem w wyszukiwaniu informacji oraz doboru literatury na określony temat jest bibliotekarz. Swoją wiedzę i umiejętności przekazuje użytkownikom biblioteki każdego dnia. Mając na uwadze dobro czytelnika, może posłużyć się właśnie modelowaniem. Pokazując dokładnie metody wyszukiwawcze, prezentując katalogi biblioteczne oraz bazy danych informuje jednocześnie, w jaki sposób sam dochodzi do zamierzonych rezultatów. Istnieje prawdopodobieństwo, że taki sposób przekazu zaowocuje zaangażowaniem czytelnika, poszerzeniem wiedzy i zgłębianiem problematyki dotyczącej poszukiwanej literatury. Precyzyjne przedstawienie sposobów wyszukiwania oraz szczegółowy opis procedur bibliotecznych ułatwi poruszanie się po bibliotece, a pokazany wzorec postępowania będzie procentował kolejnymi odwiedzinami oraz zadowoleniem z korzystania z zasobów. Można mieć też pewność, że czytelnik nie będzie znudzony czekał przy ladzie bibliotecznej na wynik w postaci zestawienia bibliograficznego. Istnieją też przesłanki by twierdzić, że podczas kolejnych odwiedzin w bibliotece poradzi sobie samodzielnie, a czynności wyszukiwawcze nie będą stanowiły dla niego problemu. Należy jednak liczyć się z tym, że przy kolejnej wizycie będzie zadawał trudniejsze pytania bibliotekarzowi. Kluczem do osiągnięcia odpowiednich rezultatów jest proste stwierdzenie: „ja bym tego tematu poszukiwał(a) w ten sposób”. Intuicyjnie zakłada ono, że dany schemat postępowania powinien spełnić oczekiwania i dostarczyć satysfakcjonujących wyników. „Modelowanie jest zatem procesem intuicyjnym, polegającym na zrozumieniu subiektywnego doświadczenia innej osoby poprzez postawienie się w jej położeniu” [1, s. 226].

Czas, który zostanie poświęcony czytelnikowi, stanowić może klucz do jego osobistych sukcesów naukowych, zawodowych czy prywatnych, dlatego tworzenie modeli problemu wyszukiwawczego należy dobierać do indywidualnych potrzeb czytelnika. „Kluczowymi procesami modelowania są: pełna szacunku uwaga,

orientacja na uczenie się, identyfikacja wzorców i sekwencji zachowań, rozkładanie ich na czynniki, modelowanie skutecznych wzorców” [7, s. 77].

Skuteczność komunikatu informacyjnego bibliotekarza zależy od rzetelności i kompletności udzielanych informacji oraz formy przekazu. W bezpośrednim kontakcie z użytkownikiem odpowiada on na zapytania informacyjne wykorzystując zasoby biblioteczne oraz swoją wiedzę i doświadczenie nabyte podczas pracy zawodowej. Kluczową rolę w procesie porozumiewania się z czytelnikiem odgrywa **komunikacja werbalna**. „W procesie komunikacji werbalnej, coach musi unikać wyrażania skrajnych opinii, etykietowania (widzenia problemów przez ich nazywanie, a nie analizowanie), mieszania faktów i wniosków, przesadnej pewności siebie, przypisywania ludziom i zdarzeniom tych samych cech czy też klasyfikowania ich” [2, s. 117]. Istotne znaczenie ma również treść wypowiedzi. Ważne, aby była ona czytelna dla odbiorcy. Zapamiętać należy również, że rozmowę z czytelnikiem zaczynamy i kończymy zawsze w sposób pozytywny, nawet jeżeli w jej trakcie wynikną sytuacje konfliktowe.

Podczas konwersacji z czytelnikami warto wykorzystywać, stosowaną w NLP, lingwistykę perswazji. Na szczególną uwagę zasługują trzy słowa, które mają istotne właściwości oddziaływania na rozmówcę. Są nimi: „nie”, „ale”, „spróbuj”. Warto wiedzieć, że stosując polecenia negatywne, otrzymujemy zwykle rezultaty odmienne od zamierzonych. Dzieje się tak dlatego, że „podświadomy umysł nie potrafi bezpośrednio przetwarzać negacji” [1, s. 112]. Słowo „nie” nie zadziała na odbiorcę, ponieważ uwaga zostanie skupiona na tym, czemu zaprzeczamy. W zdaniu „nie myśl o zbliżającym się kolokwium” uwaga czytelnika skoncentruje się właśnie na nim. Sugestia powstanie w wyobraźni odbiorcy, bo najpierw należy stworzyć sobie obraz, by móc mu zaprzeczyć. Inaczej oddziałuje słowo „ale”. „Powoduje ono anulowanie pierwszej części zdania. Działa jak kasownik sprawiający, że uwaga pozostaje jedynie na tej drugiej części” [14]. Pamiętajmy więc, że jeżeli w zdaniu jest „jakieś ale”, może wywołać ono reakcję negatywną. Nie krytykujemy czytelników poprzez wyrażenia: „Rewers jest w zasadzie dobrze wypełniony, ale brakuje sygnatury”. Znacznie lepiej jest poprosić o uzupełnienie danych. „Wykorzystanie słówka „spróbuj” opiera się również na bardzo prostym spostrzeżeniu, że próbowanie to nie to samo, co działanie” [14]. Jeśli poprosimy czytelnika, żeby „spróbował zachowywać się ciszej w czytelni”, możemy jedynie liczyć na podjęcie takiej próby, a nie na ciszę.

Równie ważną rolę w bezpośrednim kontakcie z czytelnikiem odgrywa **komunikacja niewerbalna**. Wspomaganie procesu komunikacyjnego mową ciała wzbogaci przekaz biblioteczny i uczyni go bardziej zrozumiałym. Według Bożeny Jaskowskiej, najważniejsze priorytety i zasady, którymi powinni kierować się bibliotekarze obsługujący czytelników, to: ożywiony wyraz twarzy, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, postawa otwarta, uśmiechanie się, odpowiednia i wyważona gestykulacja, uszanowanie prywatnego terytorium, odzwierciedlenie mowy ciała i kontrolowanie dźwięków nieartykułowanych [3, s. 18]. Komunikaty niewerbalne informują odbiorcę o naszych intencjach oraz stanie emocjonalnym. Nasz sposób

patrzenia czy gestykulacja będzie miała swoje odzwierciedlenie w odbiorze komunikatów. Pozytywny odbiór można osiągnąć poprzez kierowanie swojego wzroku w górę, a nie w dół oraz podnoszenie rąk wyżej podczas gestykulacji. „Popularna w psychologii społecznej zasada 10x30x60 mówi, iż skuteczność przekazu komunikacyjnego zależy w 10% od tego, co jest mówione, w 30% jest konsekwencją tego, w jaki sposób wypowiedź została skomponowana, aż w 60% zależy od mowy ciała, a więc zachowań towarzyszących rozmowie i sygnalizujących nastawienie psychiczne nadawcy” [3, s. 16]. Wykorzystanie tych zależności w obsłudze czytelnika, przyczyni się z pewnością do efektywniejszej komunikacji w bibliotece.

Relacje z użytkownikami w bibliotekach nie są długotrwałym procesem. Bibliotekarz nie ma możliwości dokładnego rozpoznania sposobu myślenia podopiecznego ani jego wzorców zachowania. Niemniej jednak, podczas próby zrozumienia potrzeb czytelniczych i informacyjnych, staje się przewodnikiem po zasobach informacji i wiedzy. Atrybutem nie do przecenienia może okazać się znajomość coachingu oraz technik programowania neurolingwistycznego. Należy pamiętać, że coaching może jedynie pełnić funkcję wspomagającą kontakty użytkownika z biblioteką. Udzielane informacje biblioteczne przede wszystkim muszą być wiarygodne, rzetelne i wyczerpujące. Dodatkową ich zaletą stanowić może sposób przekazu. Stosując metody coachingowe bibliotekarz usprawni proces przyswajania wiedzy oraz zwiększy satysfakcję z proponowanych usług bibliotecznych. Poprzez inspirację do działania stymuluje rozwój użytkownika biblioteki podpowiadając i wskazując najlepszą drogę wyszukiwawczą. Atrakcyjność biblioteki będzie zależała zarówno od kompletności księgozbioru i wyposażenia biblioteki, jak i sposobu postępowania z czytelnikiem. Pomimo ogromu możliwości, realizowanych przez różnorodne bazy danych, portale społecznościowe i komunikatory, warto zachęcać do odwiedzania biblioteki. Tym samym dążymy do tego, aby stała się ona tak zwanym „trzecim miejscem”, w którym czytelnicy chętnie spędzają swój wolny czas. Zamiast wirtualnych kontaktów z nieznanymi osobami możemy zaproponować użytkownikom pewne wartości, o których ostatnio bardzo często się zapomina. Są nimi rzeczywiste relacje z innymi ludźmi oraz fizyczny kontakt z książką. Tego rodzaju doznań nie sposób zastąpić portalami internetowymi. Tworząca się w ten sposób atrakcyjna i komfortowa przestrzeń wpłynie na statystykę biblioteczną, a nasi czytelnicy znajdą w niej swoje miejsce, gdzie mogą się spotykać dla przyjemności.

## **Bibliografia**

1. BAVISTER Steve, VICKERS Amanda. *NLP w praktyce: czyli sztuka kształtowania przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Edgard, 2010. ISBN 978-83-61828-97-6.
2. DZIEWULSKA Urszula, STANIEWSKI Marcin W. Rola komunikacji w procesie coachingu. *Współczesna Ekonomia*. 2008, nr 4, s. 113-120. ISSN 1897-9254.
3. JASKOWSKA Bożena. Gesty obok słów: mowa ciała dla bibliotekarzy. *Bibliotheca Nostra*. 2008, nr 2, s. 16-22. ISSN 1734-6576.



4. JASKOWSKA Bożena. Nie tylko wiedza i intelekt – o kompetencjach emocjonalnych w bibliotece. *Bibliotheca Nostra*. 2007, nr 2, s. 9-23. ISSN 1734-6576.
5. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja biblioteczna*. Warszawa: CEBiD, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
6. LAW Ho, IRELAND Sara, HUSSAIN Zulfi. *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16381-5.
7. McDERMOTT Ian, JAGO Wendy. *NLP: terapia krótkoterminowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006. ISBN 83-60083-72-X.
8. PARSLOE Eric, WRAY Monika. *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 978-83-7526-180-6.
9. PELTIER Bruce. *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej: teoria i zastosowanie*. Poznań: Rebis, 2005. ISBN 83-7301-655-4.
10. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata (red.). *Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków ; Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-83-7526-680-1.
11. STARR Julie. *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1585-1.
12. STARR Julie. *Coaching dla menadżerów: słuchaj, motywuj i zwiększ potencjał zespołu*. Warszawa: Edgard, 2011. ISBN 978-83-62482-51-1.
13. THORPE Sara, CLIFFORD Jackie. *Podręcznik coachingu: kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2004. ISBN 83-7301-543-4.
14. TRYBA Tomasz. *TechnikiNLP.pl: wpływaj pozytywnie na siebie i innych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.technikinlp.pl>. Stan z dnia 23.02.2011.



## **Etyka w kulturze organizacyjnej bibliotek akademickich**

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, etyka, biblioteki akademickie.

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono jakie znaczenie dla kultury organizacyjnej w bibliotekach akademickich ma przestrzeganie zasad etyki. Omówiono zagadnienia związane z przestrzeganiem zasad kodeksu etyki zawodowej bibliotekarza, etyki komputerowej, cyberetyki oraz netykiety. Wykazano rolę kadry kierowniczej w propagowaniu zasad etyki wśród podległego personelu.

**Keywords:** organisational culture, ethics, academic libraries.

**Abstract:** The paper presents how important to the organisational culture in academic libraries is compliance with the ethical principles. The issues related to observance of the code of ethics for librarians, computer ethics, cyberethics and netiquette were introduced. The role of the managerial staff in promoting principles of ethics amongst subordinates was shown.

Biblioteki akademickie w ciągu ostatnich lat przeszły transformację kulturową i stały się nowoczesnymi ośrodkami informacji naukowej. Znajdujące się w centrum życia naukowego i kulturalnego biblioteki, muszą być elastyczne w dostarczaniu usług wysokiej jakości, by jako jednostki ogólnouczelniane uczestniczące w procesie dydaktycznym uczelni, zapewniały pracownikom naukowym i studentom szeroki dostęp do zasobów naukowych i dydaktycznych. Na zmiany w podejściu do świadczonych usług wpłynął rozwój technologii informacyjnych, nowoczesne metody komunikowania oraz lansowanie postulatów organizacji uczącej się oraz biblioteki opartej na wiedzy [15, s. 247].

W społeczeństwie informacyjnym najbardziej pożądanym zasobem ekonomicznym jest wiedza oraz tworzący ją pracownicy. „**Pracownicy wiedzy** reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy” [5, s. 22]. Wiedza jako zasób przejawia się w postaci kapitału ludzkiego tworząc aktywa niematerialne organizacji, wśród których wymienia się m.in. doświadczenie zawodowe, sieci kontaktów, prawa własności intelektualnej oraz kulturę organizacyjną.

Postrzeżenie bibliotek jako centrów kształcenia nawyków i umiejętności poszukiwania wiedzy, zobligowało bibliotekarzy do bardzo aktywnego podejścia do wykonywanego zawodu. Bibliotekarze i pracownicy informacji naukowej ustawicznie podnoszą kwalifikacje m. in. doskonałą znajomość technik informatycznych, języków obcych, badają potrzeby informacyjne użytkowników, organizują dostęp do zasobów informacyjnych oraz przybliżają sieciowe techniki wyszukiwania informacji. Stali się też pośrednikami w udostępnianiu zarówno tradycyjnych materiałów naukowych, jak też zasobów wiedzy zapisanych na różnych nośnikach elektronicznych oraz w Internecie.

Efektom upowszechniania się w społeczeństwie technologii informacyjnych jest kultura informacyjna. Zgodnie z definicją Waldemara Furmanka „**kultura informacyjna** to system postaw człowieka wobec roli informacji i technologii informacyjnych w rozwoju współczesności” [6, s. 63]. Zdaniem Zygmunta Ryznara [24, s. 60-66] kultura informacyjna polega na sprawnym przebiegu procesów wymiany informacji między członkami organizacji. Bez informacji nie mogłaby funkcjonować żadna organizacja. Kultura informacyjna, jak zauważa autor, oznacza efektywne zarządzanie danymi, traktowanie informacji i wiedzy jako zasobu organizacji, dbałość o jakość informacji, z jednoczesnym unikaniem przetładowania informacyjnego. Obecnie Internet zalewa falą różnorodnej wiedzy, co nie jest zjawiskiem wyłącznie pozytywnym. Mamy do czynienia z nadprodukcją informacji. Poszukiwanie materiałów stało się skomplikowane i czasochłonne, a jakość dokumentów znajdujących w sieci pozostawia wiele do życzenia. Wyszukiwarki pokazują wszystkie rezultaty, generując także dane nieprzydatne, tworzące szumy informacyjne. W celu dokonywania selekcji i oceny przydatności informacji powstała nowa specjalność biblioteczna – broker informacji, który specjalizuje się w udzielaniu wszelkiego rodzaju informacji, równocześnie weryfikując je, porządkując i poddając ocenie.

Bogdan Stefanowicz kulturę informacyjną definiuje jako wiedzę, nawyki i umiejętności odnoszące się do informacji, traktowanej jako składnik rzeczywistości otaczającej człowieka, równie ważny jak materia i energia, jako czynnik wpływający na zachowania i osiągnięcia zarówno pojedynczych ludzi, jak i całych społeczeństw. Do przejawów tej kultury Stefanowicz zalicza wiedzę na temat informacji i jej funkcji, uświadomienie roli informacji w nowoczesnym świecie, umiejętność posługiwania się pojęciami odnoszonymi do informacji i procesów informacyjnych, poprawne interpretowanie informacji i właściwe jej wykorzystanie, korzystanie z informacji pochodzących z różnych źródeł z uwzględnieniem ich ważności, rzetelność w doborze źródeł i metod gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji [26, s. 62-63].

Zdaniem Hanny Batorowskiej pojęcie kultury informacyjnej [4, s. 23; 3, s. 91 i in.], wiąże się ze sprawnością informacyjną (*information literacy*) pracowników, potrafiących efektywnie korzystać z informacji i rozwijających swe umiejętności. Reasumując, kultura informacyjna stanowi umiejętność doboru właściwych narzędzi informatycznych do konkretnych zadań, orientację w nowych technologiach,

umiejętność uczenia się i wyszukiwania nowych źródeł informacji oraz jest nawykiem prawidłowego obchodzenia się ze zbiorami danych.

W dynamicznym i zmiennym środowisku współczesne biblioteki akademickie muszą być nastawione na ciągły rozwój oferowanych usług, by móc dostarczać relewantne informacje w jak najkrótszym czasie. Obok wprowadzania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, biblioteki muszą prowadzić politykę decyzyjną wspierającą innowacyjność, wykorzystującą wiedzę i doświadczenie pracowników (zasoby materialne i niematerialne) oraz rozwiązania organizacyjne w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej. Aby realizowana strategia była skuteczna wymaga przeprowadzenia zmian, co wiąże się zazwyczaj, zdaniem Zbigniewa Ściborka, z nową bardziej elastyczną strukturą organizacyjną [27, s. 153].

Kultury informacyjnej nie należy utożsamiać z **kulturą informatyczną**, która w 1994 r. na I Kongresie Informatyki Polskiej została zdefiniowana jako „społeczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji”.

**Zarządzanie wiedzą** oraz procesami gwarantującymi gromadzenie, wykorzystywanie i rozwój zasobów wiedzy, dokonuje się w ramach określonej kultury organizacyjnej. Dlatego, jak słusznie zauważa Waldemar Karwowski [11, s. 12], wszystkie działania podejmowane w ramach zarządzania powinny rozpoczynać się od poznania specyfiki kultury danej organizacji. Przyjmuje się, iż zarządzanie wiedzą to zespół sformalizowanych sposobów gromadzenia i wykorzystywania wiedzy jawnej (formalnej) oraz wiedzy ukrytej organizacji. Celem zarządzania wiedzą jest ograniczenie różnic między zasobami wiedzy, w celu osiągnięcia jak największej wartości dodanej. Pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł, kodyfikowanie i tworzenie nowej wiedzy oraz dzielenie się nią, umożliwiają systemy informatyczne, które wspierają komunikację przetwarzając informacje i wspomagając inicjatywy organizacyjne w zakresie zarządzania wiedzą. Wśród tych narzędzi najważniejsza jest poczta elektroniczna, zdalny dostęp przez Internet i telefon komórkowy, bazy danych dostępne za pomocą przeglądarki internetowej oraz narzędzia umożliwiające zdalne nauczanie z wykorzystaniem technik komputerowych (wideokonferencje, dyskusje on-line) etc.

Liczne definicje **kultury organizacyjnej** wskazują, iż jest to własność charakterystyczna dla danej organizacji, ujawniająca się w formie zachowań, postaw, sposobu myślenia, systemów wartości, norm postępowania, oczekiwań, przekonań czy symboli. Według definicji Aleksego Poczowskiego stanowi ona „utrwalony wzorzec podzielanych przez członków danych organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach” [24, s. 66]. Ricky W. Griffin w swojej definicji wskazuje na „zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za

ważne” [7, s. 178]. Większa świadomość celów i zaangażowanie pracowników w ich realizację oraz szybki przepływ informacji ułatwiają podejmowanie decyzji. Badacze w większości są zgodni co do jej istnienia, różnorodności oraz faktu, iż kultura organizacyjna tworzy pożądane zachowania organizacyjne, tożsamość wewnętrzną organizacji i jej wizerunek zewnętrzny [28, s. 14].

Kultura organizacyjna biblioteki jest uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi, jak typ biblioteki i jej otoczenie oraz wewnętrznymi, do których Joanna Kamińska zaliczyła cechy biblioteki i cechy pracowników [10, s. 121-129].

Najczęściej wymienianymi czynnikami mającymi wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej są osobowość liderów organizacji oraz wzajemne relacje zatrudnionych osób. W organizacji uczącej się powinien panować klimat sprzyjający kreatywności w celu osiągnięcia coraz lepszych wyników [15, s. 247]. Cechuje go otwartość i zaufanie, samodzielność pracowników, przejmowanie przez nich odpowiedzialności i części uprawnień decyzyjnych, sprawna komunikacja, dzielenie się wiedzą i umiejętnościami. Najlepiej sprawdzają się struktury tzw. liniowe, w których lider jest dobrze zorientowany na cele organizacji, korzysta z oświadczenia pracowników, współdziała w grupie, nadaje kierunek i pilotuje działania. Gdy struktury decyzyjne ulegają „spłaszczeniu”, utrzymuje się partnerstwo pomiędzy przełożonym a podwładnymi oraz autentyczna partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych. Kierownik stosujący styl partycypacyjny, przed planowanym wprowadzeniem zmian, stara się uzyskać aprobatę zespołu, którego będą one dotyczyć. Oczekuje od pracowników samodzielności i inicjatywy, a jednocześnie zapewnia warunki dla tego typu pracy. Praca zespołowa wpływa na wzrost zaufania wśród członków zespołu i kierownictwa. Przy wyższym stopniu tolerancji dominują zbliżone wzory myślenia i zachowań. Kultura organizacyjna, dzięki strategii zmian w bibliotece akademickiej, jest najważniejszym czynnikiem, utrzymującym ją w centrum życia naukowego i społecznego.

Kultura w organizacji nie jest niezmienna, lecz ewoluuje. Otoczenie, w którym funkcjonują biblioteki (uczelnia macierzysta, użytkownicy, pracownicy nauki, studenci) jest podatne na zmienność i różnorodność oczekiwań czytelników, co nie powinno sprzyjać budowaniu trwałej kultury organizacyjnej. Zmiana kultury organizacyjnej jest bowiem procesem ewolucyjnym. W okresie przejściowym należy perspektywicznie ocenić, które cechy organizacji można zastąpić nowymi, a które pielęgnować jako uznane za wartościowe.

Pomiędzy kulturą informacyjną i kulturą organizacyjną, w ramach których dokonuje się zarządzanie informacją i wiedzą, zachodzą wzajemne powiązania i zależności. Od poziomu kultury informacyjnej zależy dbałość o informację i wiedzę w danej organizacji. Organizacja natomiast traktuje informację jako dobro wspólne, które należy pozyskiwać, którym należy się dzielić i przetwarzać, nie dopuszczając równocześnie do informacyjnego chaosu. Jak zauważa Zygmunt Ryznar [24, s. 60-66], kultura informacyjna oznacza „dbałość o wysoką jakość danych źródłowych, zdolność pracy grupowej, w tym zdolność przekazywania rzeczowych, jednoznacznych

informacji i dzielenia się wiedzą, umiejętność korzystania z komputerowych zasobów informacyjnych, umiejętność wykorzystania informacji w procesach decyzyjnych, zdolność uczenia się poprzez kojarzenie interdyscyplinarnych informacji, zdolność myślenia wielowymiarowego w technologii hurtowni danych itp.”

Organizacje oparte na wiedzy tworzą środowiska informacyjne, działające dzięki całej gamie najbardziej zaawansowanych technologii, wśród których można wskazać m.in. na oprogramowanie wspierające prace w zakresie kodyfikacji i udostępniania wiedzy oraz systemy zarządzania dokumentami. Zdaniem Ryznara „dzięki kulturze informacyjnej i sprawnym kanałom komunikacyjnym staje się możliwy w organizacji naturalny przepływ informacji, wpływający na dynamikę procesów organizacyjnych”. Jak zauważa autor: „Przepływy komunikacyjne to złożony proces. Sprawne wykorzystywanie komunikacji poziomej i pionowej wskazuje na organizację, w której pracownicy są dobrze poinformowani i znają decyzje kadry zarządzającej. Przepływ w górę stwarza pracownikom możliwość formułowania informacji zwrotnej, dając tym samym możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym. Skuteczne przepływy horyzontalne odnoszą się do koordynacji działań i dzielenia się informacją” [24, s. 60-66].

Według Ryznara na kulturę organizacyjną składają się kultura komunikacyjna, kultura informacyjna i kultura biznesowa [24]. Najważniejsza i najobszerniejsza zakresowo jest kultura informacyjna, bez której (i bez informacji) nie można sobie wyobrazić żadnej organizacji. Kultura komunikacyjna to kanały i formy kontaktowania się pracowników z klientami między sobą, w hierarchicznej podległości przełożony – podwładny, we współpracy z ludźmi pochodzącymi z innych stref kulturowych lub zawodowych.

Integralną składową zachowań w każdej organizacji stanowić powinna **etyka**, o której zasady opiera się zarówno kultura organizacyjna, jak też kultura informacyjna. Termin etyka pochodzi z języka greckiego, gdzie *ethos* oznacza obyczaj, styl życia, postawy danej grupy społecznej. Etyka to nauka filozoficzna, która formułuje ogół uznanych zasad moralnego postępowania przyjętych i obowiązujących w danej epoce i zbiorowości społecznej. Obok teorii utylitarystycznej – kładącej nacisk na konsekwencje czynu i deontologicznej – wskazującej na obowiązek moralnego zachowania – wymienia się teorię umowy społecznej, etykę cnoty i etykę prawa.

Etyka dzieli się na normatywną, która ustala normatywne podstawy postępowania ludzkiego oraz etykę opisową – naukę o moralności, formułującą najważniejsze reguły tego postępowania – badającą problemy moralne, powinność lub obowiązek działania, zajęcie określonej postawy (wzorce osobowe godne naśladowania, tzw. normy moralności – kryteria w świetle których określa się i ocenia powinność moralną lub wartość czynów i postaw). Etyka ogólna (fundamentalna) bada, jakie postępowanie jest dobre lub złe, jaki jest cel i sens ludzkiej egzystencji, czym jest dobro i zło – jest to nauka o cnotce moralnej i odpowiedzialności moralnej. Etyki szczegółowe dotyczą różnych grup np.

zawodowych bądź działalności (etyka lekarska, etyka prawnicza, bioetyka medyczna, etyka komputerowa, etc.).

Dla podniesienia prestiżu i wiarygodności wykonywanego zawodu tworzy się **kodeksy etyki zawodowej**, będące podstawą oceny pracownika pod kątem przestrzegania zawartych w nich zasad, m. in. stosunku do współpracowników, klientów, przestrzegania prawa i uznanych norm etycznych. Zazwyczaj pragmatyki zawodowe normują również kwestie dotyczące odpowiedzialności za naruszenia kodeksów etycznych oraz statuują organy powołane do egzekwowania odpowiedzialności za poważne naruszenie norm etycznych (m. in. sądy koleżeńskie, komisje dyscyplinarne). Nieprzestrzeganie zawartych w kodeksach etycznych norm lub uporczywe łamanie zasad etyki może wiązać się z konsekwencjami w postaci kar porządkowych, upomnienia, czy nagany. Może dojść również do kar dyscyplinarnych ze zwolnieniem pracownika z zajmowanego stanowiska (na przykład kierowniczego) włącznie, bądź zwolnieniem z pracy wraz z utratą prawa do wykonywania zawodu, którego wystarczającym uzasadnieniem będzie poważne naruszenie norm etycznych. Stanie się tak w sytuacji, gdy naruszanie zasad kodeksu etycznego zostanie równocześnie potraktowane jako łamanie podstawowych obowiązków pracowniczych. W przypadku złamania zasad etycznych, uznanych za szczególnie istotne przy wykonywaniu danego zawodu, istnieje możliwość utraty prawa jego wykonywania (m. in. korupcja w przypadku zawodów społecznego zaufania).

Zawód bibliotekarza, oprócz fachowości i współdziałania w zespole pracowniczym (w celu gromadzenia, przechowywania, kodyfikowania i udostępniania zasobów wiedzy), wymaga posiadania odpowiednich cech charakteru, jak chęć niesienia pomocy, dociekliwość w poszukiwaniu źródeł informacji, wymaga dokładności, systematyczności, rzetelności, uczciwości i kultury osobistej. Do pragmatyk zawodowych bibliotekarzy dołączono w 2005 r. *Kodeks etyki zawodowej bibliotekarza i pracownika informacji* [12], ustanowiony pod auspicjami Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Bibliotekarze, mając wpływ na proces edukacyjny, powinni uczyć czytelników szacunku do książki, zgodnego z prawem pozyskiwania zasobów wiedzy oraz odpowiednich zachowań w sieci, czyli szeroko pojętych zasad kultury informacyjnej. Wobec powołania bibliotekarzy do wypełniania tak rozumianej misji można zasadnie twierdzić, iż zawód ten należy do grupy zawodów społecznego zaufania, na który to fakt zwrócili również uwagę autorzy *Kodeksu etyki bibliotekarza i pracownika informacji*. W części pierwszej, dotyczącej zasad ogólnych *Kodeksu etyki* podkreślono, iż bibliotekarze i pracownicy informacji powinni być osobami godnymi zaufania publicznego, ekspertami pośredniczącymi pomiędzy czytelnikami i użytkownikami informacji a zasobami informacyjnymi, którzy przy wykonywaniu swojej społecznej misji ponoszą odpowiedzialność moralną i etyczną.

Wymiar społeczny i etyczny (a nie wyłącznie techniczny), posiada także kultura będąca następstwem rewolucji informatycznej. Zmiany powstałe pod wpływem nowych technologii oddziałują na stosunki międzyludzkie i normy



obyczajowe odnoszące się do tzw. cyberprzestrzeni, w której **społeczność sieci**, tzw. społeczność wirtualna (np. uczestnicy forów na stronach różnych serwisów) podlega działaniu nowej przestrzeni kulturowej – cyberkultury.

Termin **cyberprzestrzeń** został użyty w 1984 r. przez Williama Gibsona w powieści fantastycznonaukowej zatytułowanej *Neuromancer* i następnie przyjęty przez użytkowników i twórców sieci internetowych. Pierre Lévy definiuje *cyberprzestrzeń* jako „przestrzeń otwartego komunikowania się za pośrednictwem połączonych komputerów i pamięci informatycznych pracujących na całym świecie” [17, s. 380]. Z kolei przez pojęcie **cyberkultura** Ryszard W. Kluszczyński rozumie „wieloaspektowy kompleks, który wyrasta ze społecznego doświadczenia życia w świecie zdominowanym przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Cyberkultura jawi się jako proces, poprzez który wypowiada się społeczeństwo informacyjne” [13, s. 80].

Badaniem problemów związanych z wpływem Internetu na życie społeczne, od szeregu lat zajmuje się w USA dziedzina wiedzy nazywana **etyką komputerową**. Chociaż w doktrynie mówi się także o istnieniu jednej powszechnej, ogólnie obowiązującej etyce (fundamentalnej), niektórzy badacze wskazują na istnienie *etyk szczegółowych*, dotyczących różnych grup społecznych czy obszarów działalności. Zgodnie z tym poglądem etyka komputerowa zajmuje się szczegółowymi zasadami moralnymi w odniesieniu do środowiska cyberprzestrzeni. Pierwszą definicję pojęcia przedstawił James H. Moor w artykule *Czym jest etyka komputerowa?* Według autora „etyka komputerowa określa i analizuje wpływ technologii informatycznej na wartości społeczne i ludzkie, takie jak zdrowie, bogactwo, praca, szanse, wolność, demokracja, wiedza, prywatność, bezpieczeństwo, samorealizacja itd.” [19].

Wpływ technologii informatycznej na świat ludzkich wartości badał w USA pod koniec lat pięćdziesiątych Norbert Wiener. W połowie lat sześćdziesiątych Donn Parker podjął badania nad nieetycznym i nielegalnym stosowaniem komputerów przez użytkowników, czego efektem było opublikowanie w 1968 r. *Rules of Ethics in Information Processing*. Wymieniony wyżej autor kierował pracami nad stworzeniem pierwszego *Kodeksu Postępowania Zawodowego* dla Association for Computing Machinery (ACM), zatwierdzonego przez Stowarzyszenie w 1973 r. W połowie lat siedemdziesiątych Walter Maner przygotował i rozpowszechnił zestaw podstawowych materiałów z etyki komputerowej dla początkujących – *Starter Kit in Computer Ethics*, co wpłynęło na wzrost popularności nauczania etyki komputerowej w Ameryce i na świecie oraz sprawiło, iż etyka komputerowa ewoluje w kierunku szerszego obszaru, jakim jest globalna etyka informatyczna. W 1995 r. zespół z Intel Corporation pod kierunkiem Sally Hambridge opracował *Netiquette Guidelines* [20].

Specyficzne środowisko oraz anonimowość użytkowników sieci może sprzyjać popełnianiu czynów zabronionych. Cyberprzestrzeń musi być chroniona przed informacjami szkodliwymi, nieprawdziwymi, godzącymi w dobra osobiste. Toteż administratorzy mogą eliminować z serwerów, za które są odpowiedzialni, informacje sprzeczne z etyką sieci oraz propagujące treści zakazane przez prawo

(m.in. rasizm, nacjonalizm, terroryzm, przemoc, zawierające pornografię etc). Działająca w sieci opinia publiczna ocenia i koryguje informacje wątpliwe, niesprawdzone, a administratorzy pouczają o zakazie wpisów grożących sankcjami prawno-karnymi lub odpowiedzialnością cywilno-prawną. Znane są przypadki kradzieży tożsamości, czy wyłudzenia danych osobowych internautów przy okazji prowadzenia usług elektronicznych. Konieczna jest więc ochrona danych osobowych przetwarzanych w Internecie.

W celu ochrony praw autorskich niezbędne jest dostosowanie systemu prawa polskiego, do regulacji prawnych funkcjonujących w innych krajach (zwłaszcza Unii Europejskiej), dotyczących m. in. digitalizacji utworów, przepisów związanych z publikacjami elektronicznymi oraz odpowiedzialności za naruszenie praw autorskich w Internecie. Długotrwałe procesy stanowienia prawa powodują, iż zmiany regulacji ustawowych dotyczących bezpieczeństwa sieci nie nadążają za rozwojem nowych technologii. Lukę tą częściowo wypełniają regulaminy etyczne tworzone przez społeczność sieci, wśród których wymienia się zasady cyberetyki oraz netykiety.

**Cyberetyka** to normy zachowań w sieci, których przestrzeganie zwiększa prawdopodobieństwo bezpiecznego i przyjemnego korzystania z sieci, zgodnie z zasadami zdrowego rozsądku. Wśród zasad cyberetyki można przytoczyć kilka najczęściej przytaczanych sugestii:

- używaj Internetu, żeby rozwijać kontakty osobiste i zawodowe;
- nie popieraj aktów cyberprzemocy – zgłaszaj cyberprzemoc (niewłaściwe komentarze) odpowiednim władzom;
- nie wykorzystuj informacji chronionych prawem autorskim jako własnych;
- nie pobieraj i nie udostępniaj materiałów chronionych prawem autorskim;
- nie dziel się informacjami osobistymi zbyt łatwo – ujawniając dane osobiste możesz stać się celem dla sieciowych przestępców [22].

Powyższe kwestie omawia Joanna Kulesza prowadząc rozważania dotyczące problematyki zbiegu norm prawnych i reguł etycznych w Internecie. Autorka wskazuje na możliwość dostosowania najnowszych technologii internetowych pod kątem możliwości ich regulacji z przepisami prawa krajowego i międzynarodowego oraz normami etycznymi. Zauważa braki istniejących porządków prawnych i opisuje regulaminy etyczne, za pomocą których cyberspołeczności wypełniły te luki. Użytkownik jest odpowiedzialny za przestrzeganie reguł, wśród których Joanna Kulesza wymienia 10 następujących zasad netykiety:

- Szanuj prawa autorskie;
- Chroni prywatność i dane osobowe;
- Chroni bezpieczeństwo poczty elektronicznej;
- Unikaj spamu, pisz zwięźle i na temat;
- Dbaj o bezpieczeństwo sieci i sprzętu;
- Dopełniaj swoich obowiązków informacyjnych (obowiązek dotyczący administratorów);

- Przestrzegaj reguł technicznych;
- Przestrzegaj reguł redakcyjnych;
- Dochowaj kurtuazji sieciowej;
- Bądź tolerancyjny [16, s. 28].

**Netykieta** jest tworzona jako zbiór zasad przyzwoitego zachowania obowiązujących w sieci Internet. Chociaż netykieta nie jest w znaczeniu formalnoprawnym skodyfikowana, jednak uporczywe łamanie wyrażonych w niej zasad może się wiązać z konsekwencjami, np. z odcięciem od określonej usługi internetowej przez jej administratora.

Przestrzeganie regulaminów sieciowych dotyczy wszystkich użytkowników Internetu. W szczególności kwestia przestrzegania prawa cyberprzestrzeni dotyczy pracowników informacji naukowej i bibliotekarzy w procesie udostępniania. Wypełniając swą społeczną i zawodową misję bibliotekarze mają nie tylko moralne prawo, ale także obowiązek przeciwdziałania naruszaniu obowiązujących zasad etyki ogólnej w tym zasad etyki sieciowej – netykiety. Do przeciwdziałania popełnianiu przestępstw teleinformatycznych oraz propagowania zasad etyki cyberprzestrzeni obliguje bibliotekarzy pragmatyka zawodowa, której elementem jest *Kodeks etyki zawodowej bibliotekarza i pracownika informacji naukowej*.

W kodeksie etyki bibliotekarza i pracownika informacji naukowej (część druga, dział IV. pkt. 1) – obok zachowań wobec użytkownika, współpracowników i pracodawcy – wymieniono bardzo ważne kwestie dotyczące misji zawodu wobec społeczeństwa oraz powinności bibliotekarzy i pracowników informacji naukowej wobec zasobów bibliotecznych i informacyjnych. Zgodnie z zasadami kodeksu etyki, bibliotekarze oraz pracownicy informacji naukowej powinni szanować powierzone im zasoby biblioteczne i informacyjne dążąc do ich zachowania i ochrony. Powinni respektować zasady posługiwania się sprzętem i oprogramowaniem komputerowym, przestrzegania umów licencyjnych, oraz etykiety sieciowej, dbać o przestrzeganie zasad obowiązujących przy korzystaniu ze zbiorów, w tym szczególnie wynikających z obowiązującego prawa autorskiego, nie dopuszczając do ich nielegalnego powielania lub przekształcania. W doktrynie prawa autorskiego funkcjonuje pogląd znanych teoretyków prawa własności intelektualnej wskazujący na możliwość przypisania bibliotekarzom – jako dostawcom usług – również odpowiedzialności prawnej za udzielanie dostępu do informacji [2, s. C3]. Autorzy dopuszczają możliwość uznania bibliotekarzy za adresatów roszczeń z tytułu naruszenia dóbr osobistych lub praw autorskich, co szczególnie powinno uwrażliwić tę grupę zawodową na problem legalności korzystania z udostępnianych źródeł informacji.

Poważne zadanie dla bibliotekarzy zawarto w części drugiej, dział II, pkt. 2 kodeksu etyki. Z podanego w powyższym przepisie ogólnego stwierdzenia, iż bibliotekarze „aktywnie uczestniczą w rozpowszechnianiu w społeczeństwie świadomości znaczenia wiedzy i informacji oraz swobodnego do nich dostępu w celu poprawy jakości życia, rozwoju kulturalnego i cywilizacyjnego” płynie

odpowiedzialność za wychowanie obecnego i przyszłych pokoleń czytelników. Bibliotekarze, jako uczestnicy procesu edukacyjnego, powinni dążyć do rozwijania u czytelników kultury informacyjnej i jej komponentu – kultury czytelniczej. W postanowieniach końcowych (część trzecia, dział VII, pkt. 2) zawarto zadanie pogłębienia i upowszechnienia świadomości etycznych i prawnych aspektów działalności bibliotecznej i informacyjnej. Wynika stąd powinność propagowania zasad etycznego korzystania z dóbr nowych technologii oraz przeciwstawiania się działaniom szkodliwym i rozpowszechnianiu treści zakazanych przez prawo.

Zadania zawarte w kodeksie etyki powinny skutkować ich sukcesywnym wcielaniem w życie zawodowe bibliotekarzy. Do obowiązkowych zajęć (prowadzonych w bibliotekach akademickich) obejmujących cykl szkoleń z przysposobienia bibliotecznego oraz szkolenia z zakresu korzystania z dostępnych w Internecie baz, katalogów i wyszukiwarek, należałoby wprowadzić także obowiązkowy wykład (lub szkolenie online), dotyczące kwestii ochrony danych osobowych, przestrzegania praw autorskich, zasad netykiety, regulaminów sieciowych etc. Dbałość o jakość informacji z szeroko pojętą kulturą informacyjną, jako postawą wobec nowych technologii, powinna owocować zatrudnianiem nowych pracowników wyedukowanych informacyjnie, bądź permanentnie szkolonych starych kadr. Biblioteki powinny zabiegać o pracowników efektywnie korzystających z informacji, potrafiących przekazywać swe umiejętności oraz rozpowszechniać zasady etyczno-moralne i prawne wśród użytkowników [18].

Biblioteki akademickie, jako ośrodki wspierające proces naukowo-dydaktyczny, opierać się muszą na solidnych podstawach etycznych. Wpływ na kształt kultury organizacyjnej (oddziaływującej na zasadzie sprzężeń zwrotnych z kulturą informacyjną) oraz przestrzeganie zasad współżycia społecznego w środowisku ma w większości jednostek organizacyjnych odpowiednio przygotowana kadra kierownicza, która reprezentuje pracodawcę. Do obowiązków pracodawcy należy dbałość o propagowanie zasad etyki u podległego personelu. Dał temu wyraz uznany badacz, klasyk teorii organizacji i zarządzania Ricky W. Griffin w przytoczonym cytacie: „zadaniem kierownictwa, poczynając od najwyższego szczebla, jest zarówno dawanie przykładu własnym zachowaniem, jak i tworzenie takiego środowiska, które nie tylko zachęca do etycznego postępowania i nagradza je, lecz także czyni całkowicie nie do zaakceptowania wszystko to, co takim postępowaniem nie jest” [7, s. 178].

## **Bibliografia**

1. ANISZEWSKA Grażyna (red.). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1698-3.
2. BARTA Janusz, MARKIEWICZ Ryszard. Ja tu tylko przesyłam. *Rzeczpospolita*. 1999, nr 203, s. C3. ISSN 0208-9130.

3. BATOROWSKA Hanna. *Kultura informacyjna w perspektywie zmian w edukacji*. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2009. ISBN 978-83-61464-10-5.
4. BATOROWSKA Hanna. Od alfabetyzacji informacyjnej do kultury informacyjnej. In MORBITZER Janusz (red. nauk.). *Komputer w edukacji. 15. ogólnopolskie sympozjum naukowe. Kraków 23-24 września 2005*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, 2005, s. 23-27. ISBN 83-7271-341-3.
5. DAVENPORT Thomas H. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007. ISBN 978-83-7526-030-4.
6. FURMANEK Waldemar. Kultura techniczna i kultura informacyjna. Eksplicacja pojęć. In MORBITZER Janusz (red.). *Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, 2002, s. 53-76. ISBN 83-7271-176-3.
7. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 83-01-14018-6.
8. GROS Urszula. *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-01-14145-X.
9. JABŁECKA Julita. Uniwersytet jako organizacja ucząca się. In SZUWARZYŃSKI Andrzej (red. nauk.). *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*. Gdańsk: Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną WZiE PG, 2005, s. 9-25. ISBN 83-88617-07-9.
10. KAMIŃSKA Joanna. Kultura organizacyjna biblioteki. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing*. 2005, z. 1, s. 121-129. ISSN 1644-9134.
11. KARWOWSKI Waldemar. Zarządzanie wiedzą. *Bezpieczeństwo Pracy*. 2004, nr 11, s. 12. ISSN 0137-7043.
12. KLUSZCZYŃSKI RYSZARD W. *Spółeczeństwo informacyjne: cyberkultura: sztuka multimediiów*. Kraków: Rabid, 2002. ISBN 83-88668-43-9.
13. Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007. Tryb dostępu: [http://ebib.oss.wroc.pl/sbp/kodeks\\_etyki.html](http://ebib.oss.wroc.pl/sbp/kodeks_etyki.html). Stan z dnia 12.12.2011.
14. KOŹMIŃSKI Andrzej K. Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy? In KOŁODKO Grzegorz W. (red. nauk.). *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2002, s. 155. ISBN 83-86846-69-0.
15. KOŹUSZNIK Barbara. *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1676-9.
16. KULESZA Joanna. *Ius internet: między prawem a etyką*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2010. ISBN 978-83-7644-080-4.
17. LÉVY Pierre. Drugi potop. In HOPFINGER Maryla (red.). *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku: antologia*. Warszawa: Oficyna Naukowa, 2002. ISBN 83-88164-50-3.
18. MICHNIEWICZ-WANIK Krystyna. Rola bibliotekarza w rozpowszechnianiu etyki cyberkultury. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2011, nr 9. Tryb dostępu: [http://www.nowyebib.info/images/stories/numery/127/127\\_wanik.pdf](http://www.nowyebib.info/images/stories/numery/127/127_wanik.pdf). Stan z dnia 14.03.2012.

19. MOORE James H. Czym jest etyka komputerowa? In KOCIKOWSKI Andrzej, GÓRNIAK-KOCIKOWSKA Krystyna, BYNUM Terrell Ward (red.). *Wprowadzenie do etyki informatycznej*. Poznań: MRS Marianna Skrzeczyńska, 2001, s. 52. ISBN 83-916123-0-9 za: BYNUM Terrell Ward. *Wprowadzenie do etyki informatycznej* [Dokument elektroniczny]. 2001. Tryb dostępu: <http://mumelab01.amu.edu.pl/Wprowadzenie-HTML/KO-03-01.html>. Stan z dnia 12.12.2011.
20. *Netiquette Guidelines* [Dokument elektroniczny]. 1995. Tryb dostępu: <http://tools.ietf.org/html/rfc1855>. Stan z dnia 12.12.2011.
21. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
22. *Practice cybernetics. Safety and Security Center* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.microsoft.com/pl-pl/security/online-privacy/cyberethics-practice.aspx>. Stan z dnia 14.03.2012.
23. PROBST Gilbert, RAUB Steffen, ROMHARDT Kai. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002. ISBN 83-88597-77-9.
24. RYZNAR Zygmunt. Nieodzowny wstęp do informacji. *CXO Magazyn Kadry Zarządzającej*. 2001, nr 1, s. 60-66. ISSN 1734-9478.
25. SIKORSKI Czesław. *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin, 2004. ISBN 83-7251-435-6.
26. SZEWCZYK Agnieszka (red.). *Dylematy cywilizacji informatycznej: praca zbiorowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 83-208-1529-0, ISBN 83-208-1524-0.
27. ŚCIBOREK Zbigniew. *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2007. ISBN 9788374415774.
28. ZBIEGIEN-MACIĄG Lidia. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12682-5.
29. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2004. ISBN 883-89316-21-8.
30. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. *Wizerunek biblioteki publicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1533-7.

# **BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ**





**Đilda Pečarić**

The University of Zagreb  
dpecaric@ffzg.hr

**Miroslav Tuđman**

The University of Zagreb  
mtudman@ffzg.hr

# Understanding the Development of Information Science in Croatia. Co-word Analysis of Doctoral Dissertations from 1978 to 2009

*(Rozwój informacji naukowej w Chorwacji.  
Analiza co-word rozpraw doktorskich za lata 1978-2009)*

**Słowa kluczowe:** analiza co-word, klaster, wizualizacja danych, informacja naukowa, analiza słów kluczowych, rozprawy doktorskie.

**Abstrakt:** Artykuł przedstawia wyniki analizy rozpraw doktorskich z zakresu informacji naukowej powstałych w Chorwacji w latach 1978-2009. Autorzy pracy skupili się na analizie słów kluczowych, które ich zdaniem dają wgląd w rozwój informacji naukowej na terenie Chorwacji. Analizą została objęta sieć klastrow, która łączy następujące dyscypliny naukowe: archiwistykę i dokumentację naukową, bibliotekoznawstwo, komunikację społeczną, muzealnictwo, informację naukową, systemy informacyjne i leksykografię. Rozwój tematów i korelacji klastrow w informacji naukowej został zaprezentowany dzięki klastrowaniu i wizualizacji danych oraz przeglądowi frekwencji słów kluczowych rozpraw doktorskich powstałych na przestrzeni trzydziestu lat. Wyniki analizy co-word na temat rozwoju informacji naukowej w Chorwacji zostały przedstawione według kryterium czasowego, a także według kryterium przynależności do określonej dyscypliny naukowej.

**Keywords:** co-word analysis, cluster, data visualization, information science, keywords analysis, doctoral dissertations.

**Abstract:** For the analysis of doctoral dissertations in information science in the Republic of Croatia (from 1978 to 2009), keywords are used in order to get an insight into the development of information science. By the method of co-word analysis of keywords with which doctoral dissertations are indexed, a network of clusters that match following scientific disciplines is obtained: archival and documentation science, librarianship, communicology, museology, information science, information systems and lexicography. By cluster and data visualization and the overview of keywords frequency, the development of subjects and the correlation of clusters in information science, during the period of thirty years in which doctoral dissertation are made, is shown. The results of the co-word analysis about the

development of information science in the Republic of Croatia are shown according to time periods, but also according to affiliation to certain disciplines inside the information science.

## Introduction

The framework for theoretical and practical development of information science in Croatia was founded by Professor Božo Težak in early 1960s (1969, 1971). Božo Težak also established the first postgraduate studies of information science in 1961, with the curriculum based on the idea that different information-documentation disciplines belong to the same field. At the beginning of the 1960s he was convinced that all "traditional information and documentation activities which differ among themselves according to the nature of the objects they deal with (archive documents, publications, museum exhibits, etc.)" can develop as scientific disciplines if they share the information science as a common theory [12]. That is why the domain of information science in Croatia is composed of following disciplines: archivistics and documentation, librarianship, communicology, museology, information science, information systems and lexicography. Doctoral dissertations in these disciplines can be done (in Croatia) on Faculties in Zagreb, Varaždin and Zadar.

First doctoral dissertation in information science was made in 1978. First doctoral dissertation in communicology was made in 1979, then in 1980 in information systems and librarianship. First doctoral dissertation in museology was made in 1988, and in archivistics and documentation in 1991.

Since Težak's time until today, one theoretical and pragmatic question has remained: are all of the above mentioned disciplines a part of information science or are they sciences that jointly make information sciences? This duality, in theory and practice, can be noticed in the usage of both terms (information science and information sciences) in course titles that are studied at the Department of Information Sciences at the Faculty of Humanities and Social Sciences in Zagreb [7].

Our hypothesis is that the verification of the division and understanding of the field of information sciences can be empirically researched with co-word analysis of doctoral dissertations. This quantitative method can be used for mapping the structure of information science. We want to explore *knowledge map*, i.e. structure of research topics and their correlation within broadly defined field of information science without making a priori commitment to any definitions of information sciences. In this way, we want empirical confirmation, not only about the structure and dynamics of the development of information sciences, but also about the correlation of disciplines in information sciences [13].

## Methodology

Regarding a larger scientific production, new methods are developed by which we can follow changes in the structure of science, linkage of scientific disciplines, development of new scientific disciplines etc. Beside citation analysis and co-citation analysis, the development of science (i.e. overview of research topics structure and their coherence) could be followed by co-word analysis<sup>20</sup>.

The co-word analysis technique was first proposed to map the dynamics of science. Based on the co-occurrence of pairs of words, co-word analysis seeks to extract the themes of science and detect the linkages among these themes directly from the subject content of texts [4].

**Co-word analysis** is defined as the analysis of the co-occurrence of two or more words in one document or in different documents<sup>21</sup>. Words that are used can be words from text or keywords (word or group of words) taken from the title or from the text of the document, which symbolize the content and enable the search of the document [11].

In our analysis, used key words were taken from abstracts and doctoral dissertation index. A part of dissertations was indexed by key words by PhD candidates themselves. Another part of dissertations was retrospectively indexed. Indexing was done by keyword that best described the topic of research. For the purpose of our analysis key words found was *edited* i.e. synonyms were matched, and the words were stemmed and lemmatized [13, s. 386].

Our research of information science field is done on the corpus of 170 doctoral dissertations in information science at Croatian Universities from 1978 to 2009. The distribution of doctoral dissertations according to disciplines is: information systems 61, information science 35, communicology 28, librarianship 26, archivistics and documentation 10, museology 9, lexicography 1. The majority of doctoral dissertations were made at the Faculty of Organization and Informatics in Varaždin (FOI) – 78, followed by the Faculty of Humanities and Social Sciences in Zagreb – 72 doctoral dissertations. According to the periods of production: 21 doctoral dissertations were made until 1989; 62 doctoral dissertations from 1990 to 1999; 87 doctoral dissertations from 2000 to 2009.

We used co-word method to analyze key words that are retrieved from doctoral dissertations' abstracts and indexes (average number of key words per doctoral dissertation is 9). The total number of key words is 1,462. From that number 515 key words occur only once (35% of all occurrences); 66 key words occur twice (5%); 32 key words occur three times (2%); 19 and 6 key words occur four and

---

<sup>20</sup> Technique of co-word analysis was for the first time developed in co-operation between the Centre de Sociologie de l'Innovation of the Ecole Nationale Supérieure des Mines of Paris and CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) in France during '80s [4].

<sup>21</sup> Two words,  $W_i$  and  $W_j$  are said to co-occur in corpus if there is at least one document containing both  $W_i$  and  $W_j$ . The strength of the links between  $W_i$  and  $W_j$  is given by the number  $C_{ij}$  of documents in which the couple  $(W_i, W_j)$  appears." [2, s. 144; zob. takže 3, s. 54-55].

five times (7%); 31 key words occur six to ten times (15%); 12 key words occur 11 to 19 times (11%); four key words occur 20 to 32 times, and they hold 8% of all key words; and two key words occur 51 times, and they hold 7% of overall frequency of all key words.

Pairs are made from key words that have frequency higher than 1. The total number of pairs is 5,179, from which 3,938 pairs occur only once (76% pairs), 304 pairs occur twice (12%), 80 pairs occur three times (5%), 24 pairs occur four times (2%), 20 pairs occur five times (2%), and remaining 21 pairs occur from 6 to 21 times (4%).

The programme used for statistical processing of key words, making pairs and clusters is Bibexcel. And for the purpose of visualization of key words' pairs and clusters we used program Pajek.

### Mapping the Structure and Dynamics of Information Science Development in Croatia

*A co-occurrence matrix of keywords* was organized and analysed according to several criteria. Our goal was to extract central themes in the domain of information science in order to detect linkages among these themes. In order to follow the dynamics of information science development, density of certain clusters and their linkages, interaction and transformation of centrality, we mapped key words from doctoral dissertations according to time periods, disciplines and faculties at which dissertations were done.

With such methodological approach, we obtained series of maps that allow us more precise interpretation of empirical domain and the dynamic of information science development in Croatia [13, s. 387].

Figure 1 shows the structure of main topics and domains in information science based on the key words according to which analysed texts are indexed. Dominant cluster has several central nodes, whose hierarchy and linkages can be determined by the frequencies of words, pairs of words, and amount of linkages [13, s. 387]. Central nodes according to the frequency of pairs of words are:

Table 1. Frequency of pairs of key words

Pairs of key words		Frequency
Information	System	21
Information System	System	21
Communication	Information	20
Model	System	14
Information	Information System	12
Information	Model	11
Analysis	Model	10

Source: self-elaboration.

In this case linkage density of these words within the cluster is more than obvious and that is the indicator of internal strength of the cluster [13, s. 387]. Likewise, this is the indicator of the existing subject areas<sup>22</sup> within but also among the clusters. Thus, from the map in figure 1, *dominant cluster* with the sub-cluster *archivistic* and isolated cluster *museums* can also be discerned. Sub-clusters are linked with dominant clusters by mediator words.

Central poles of the main cluster are: information, information system, system, model, communication, analysis, media, library. Cluster that occurs on the periphery of the central cluster is *archivistic*. This cluster (*archivistic*) is through node protection linked to the dominant cluster and belongs to information science domain.

Cluster *museums* is linked (on the lower level) with mediator words *document* and *information* to the central cluster, and that makes the subject area of *museums* a mutual subject area of the information science research.

From the map presented in figure 1 we can conclude that information science discipline is a homogeneous field. In other words, we can discern central poles that represent different information science disciplines and make one cluster (dominant cluster); even sub-cluster *archivistic* and isolated cluster *museums* are linked by mediator words to the dominant cluster. Also, clusters *museums* and *archivistic* show the uniqueness of these disciplines, although they are linked with dominant clusters by mediator words.

Information science was established in the 1960s and the dynamic of its development can be followed with the development of thematic topics and the growth of knowledge production<sup>23</sup>. Only when we show cumulative knowledge map, shown in figure 1, in temporal series of the production of analysed documents (i.e. according to the publication of doctoral dissertation), we can get an insight into the occurrence and transformation of clusters, and thus also the internal dynamics of the development of thematic topics in information science. Since doctoral dissertations have been made in the time span of 30 years, we observed the development of clusters in ten-year time periods [13, s. 387-388].

During the period of 30 years in which analysed documents were made, key word map shows constant change of central poles and dominant nodes in the clusters. In the first decade (1978-1989) following pairs have dominant nodes and central position in the cluster (figure 2): *information – communication*, *information – information systems*; dominant nodes are: *system*, *information science*, *information*, *computer*, *data base*, and *programming*.

---

<sup>22</sup> „Subject field or subject area is totality of *concepts* or topics observed like unity of some human activity“ [11].

<sup>23</sup> Overview of the usage of co-word analysis in mapping the dynamic of science and technology [zob. 2, s. 143-179].

In the first period only one cluster is distinguished: dominant cluster with 4-5 central topics: *information, communication, model, computer, information science* [6, s. 218-219].

In the second period (1990-1999) central pairs of clusters shift (figure 3): *information system – system, information – information system, information system – model*. However, central nodes with close linkages still remain: *information, information system, information technology, archive* and *library*. Within the dominant cluster several substructures formed by the nodes with a large number of linkages (as indicated in the brackets) can be recognized: *information system* (17), *systems* (17), *information* (14), *model* (9), *protection* (8), *library* (7), *decision making* (6), *education* (6). The density of these linkages refers to the content of information science field in that period. With the dominant cluster in this period *information system*, three other clusters can be recognized: *library, graphical technology* and *information technology*. Isolated clusters in the same period are: *library science, applications* and *public opinion* [6, s. 219-220].

The third period 2000-2009 has following clusters (figure 4): *main clusters, archives, museums*. Even if sub-clusters are noticeable like *e-learning, libraries* and *media*, they are incorporated in the main cluster and make a homogeneous field of information science. The most frequent key words in this period are: *system* (14), *ICT*<sup>24</sup> (12), *information* (9), *communication* (7), *media* (7). Here we can see that the frequency of certain words alone is not crucial for the formation of a cluster, but if it co-occurs with other frequent words it determines the thematic area and overall knowledge map [6, s. 220-221].

With cluster comparison in figures from 1 to 4, large differences in number and content of the clusters can be noticed. Although these knowledge maps were done on the same corpus of data, their time sequence warns us that knowledge corpus constantly changes, transforms and re-structures.

*Universities and Mapping the Information Science*. Following figures (5-7) show maps of information science as they been created at the University, more precisely Faculty of Humanities and Social Sciences (FHSS) and Faculty of Organization and Informatics in Varaždin (FOI). Namely, most doctoral dissertations were done on these two faculties [13, s. 224].

Figure 5 shows knowledge map, the *structure* of information sciences as it has been *produced* at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Zagreb by the doctoral dissertations analysis. Clusters were obtained from empirical data, i.e. based on the co-occurrence of pairs of words, extracted subject areas and their linkages. Several clusters can be recognized: dominant cluster, cluster *information technology*, and isolated clusters: *archives* and *museums*. In the dominant cluster we can recognize four thematic topics: *libraries, e-learning, communication, information systems* [6, s. 224].

---

<sup>24</sup> ICT = Information communication technology

These clusters, or more precisely subject areas that are bound by those clusters, greatly correspond with organizational scheme of the Department of Information Sciences. The department consists of the following sub-departments: archivistics and documentation, librarianship, social-humanistic informatics, museology, knowledge organisation and lexicography. Apropos, these subject areas greatly match the courses offered by the Department of Information Sciences: archival science study, library science study, museum study and information science study [13, s. 390].

Figure 6 shows another evidence that in the last observed period (2000-2009) at the Faculty of Humanities and Social Sciences the same subject areas are repeated: *information technology*, *e-learning*, *communication*, *general theory* and *libraries* in dominant cluster, and as isolated clusters *archives* and *museums*, which are linked on the lower level to the dominant cluster.

Figure 7 shows subject areas that are embedded in the map of information sciences by the Faculty of Organization and Informatics. Central subject area is *information systems*. Information systems is also scientific and teaching area at the Faculty of Organization and Informatics.

The most frequent pairs of words and at the same time the central nodes of clusters are: *information system*, *system*, *information*, *model*, *decision making*, *analysis*. These nodes are the center of subnetworks within the large area of *information systems* that belongs to information science [6, s. 226].

According to the cluster density and subject area correlations within this cluster, it can be concluded that the cluster *information system* is a homogeneous area. More detailed analysis, by ranking subject areas in terms of their internal coherence, would give us additional insight into subject areas hierarchy and their correlations [13, s. 391].

For our research it is important to notice the interpolation of this cluster, that is the subject area which it shows, in the overall corpus of information sciences' knowledge map. Or in other words: information science structure shown in figure 1 is the result of integration and linkages of topics and subject areas of information sciences shown in figure 5 and figure 7.

## **Instead of Conclusion**

The goal of this paper was to show how co-word analysis and techniques can be used to study the development and interactions among information science disciplines. Co-word method enabled systematic content analysis of doctoral dissertations in information sciences made at universities in Croatia in a period of thirty years. The result are the maps of dominant subject areas which were of interest for the information scientists in the analysed period. We believe that we also succeeded to describe the dynamics of the development of these subject areas and their transformation during longer time period, as well as interaction among information science disciplines.

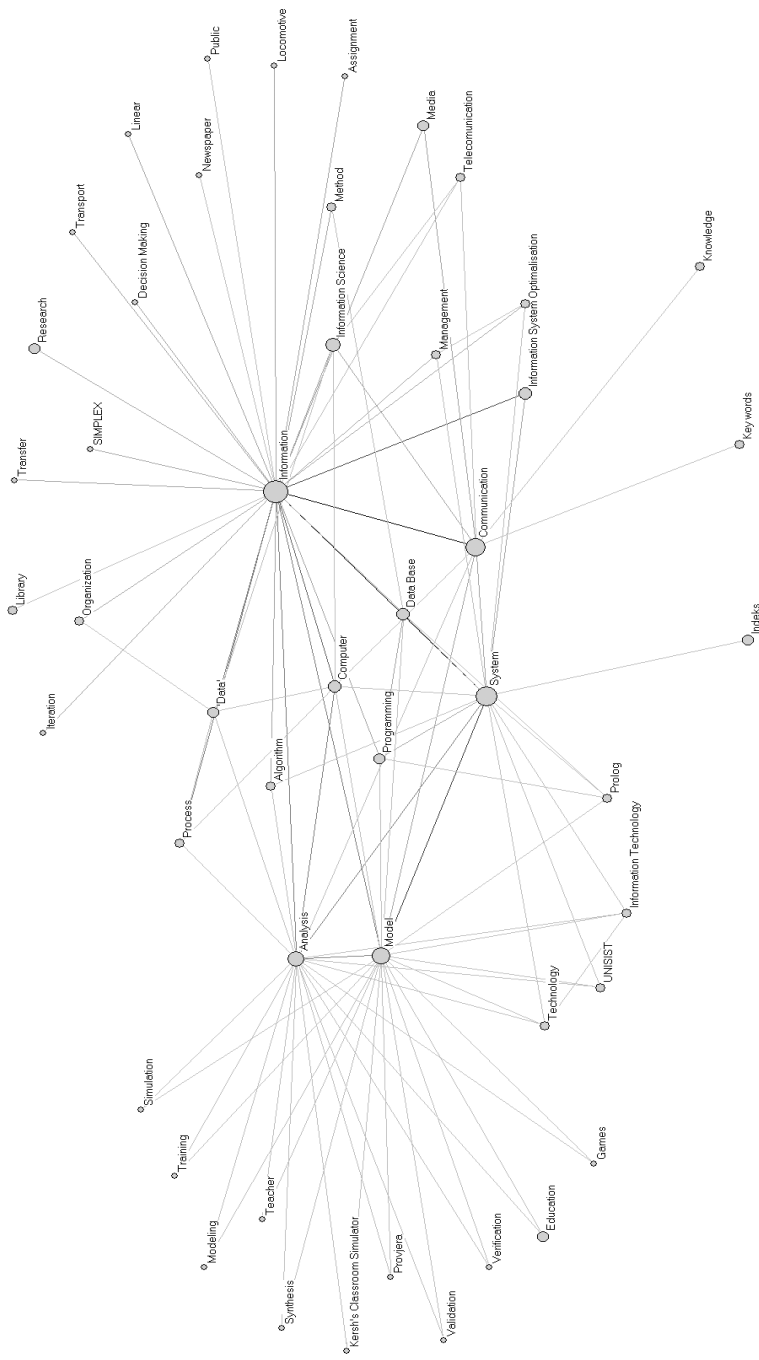
The analysis of *knowledge map*, i.e. thematic topics and their dynamics at the Faculty of Organization and Informatics and at the Faculty of Humanities and Social Sciences indicates the existence of two different areas of research interest and research topics. However, our analysis also indicates the existence of the cooperation and correlations between these two faculties within broadly defined area of information sciences.

We did not get the answer to the question whether we are dealing with information science or information sciences. It is still not clear whether information science is a sum of several disciplines, or information sciences are a common name for several sciences. However, we came to the empirical confirmation that the analysed subject areas share mutual structure and the dynamic of development, and we offer confirmation about these correlations. This points us to the conclusion that differences in the definition of information sciences are derived from the differences in the comprehension of information as a basic subject [8]. But those differences disappear when all subject areas become a part of matrix and maps of the information research area. At the same time these differences are the driving force of the dynamics and development of new subjects and thematic topics in broadly defined area of information science.



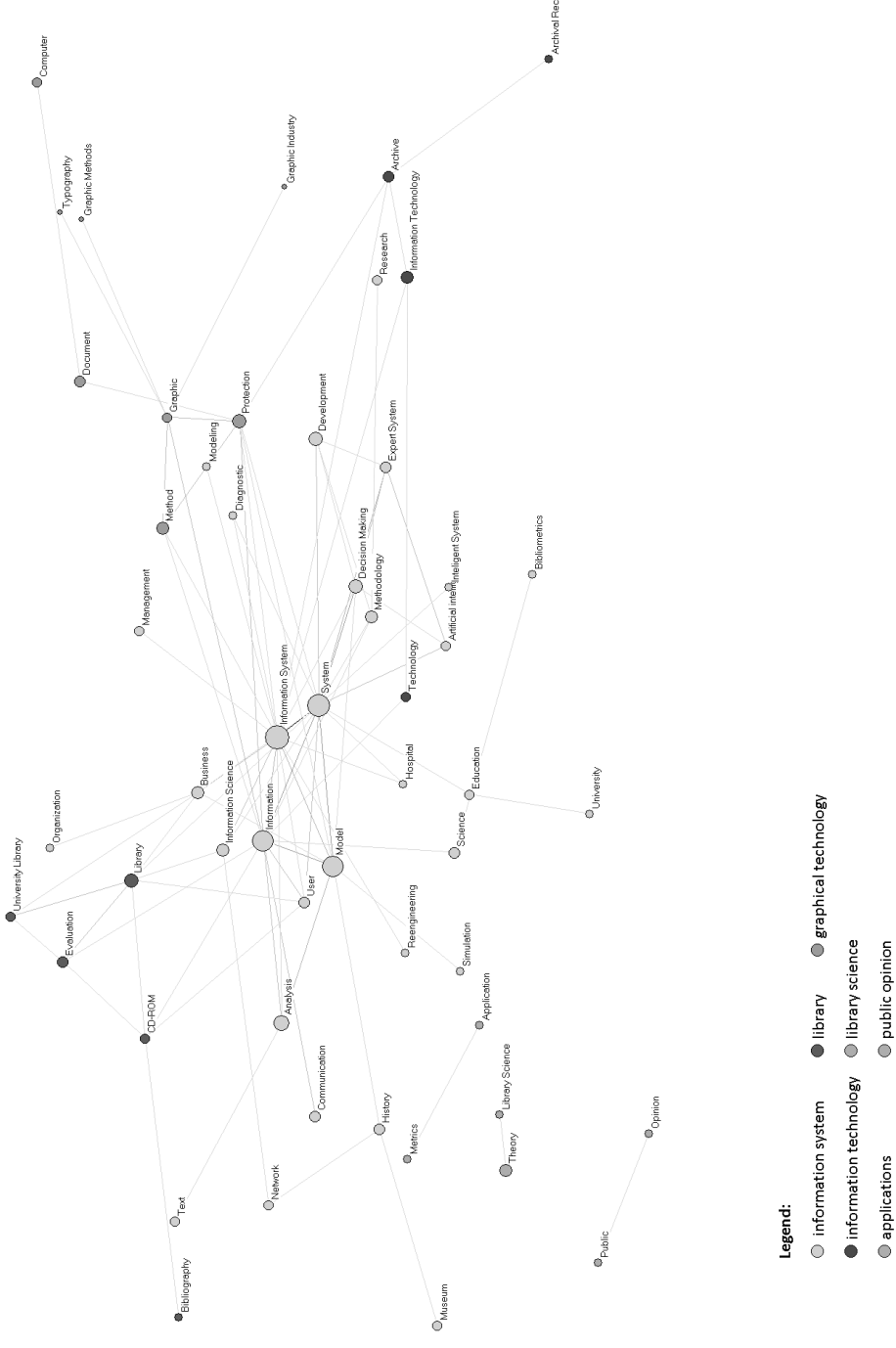


Figure 2. Dynamics of information science development (1st period 1987-1989)



**Legend:**  
 ● dominant cluster  
 Source: self-elaboration.

Figure 3. Dynamics of information science development (2nd period 1990-1999)

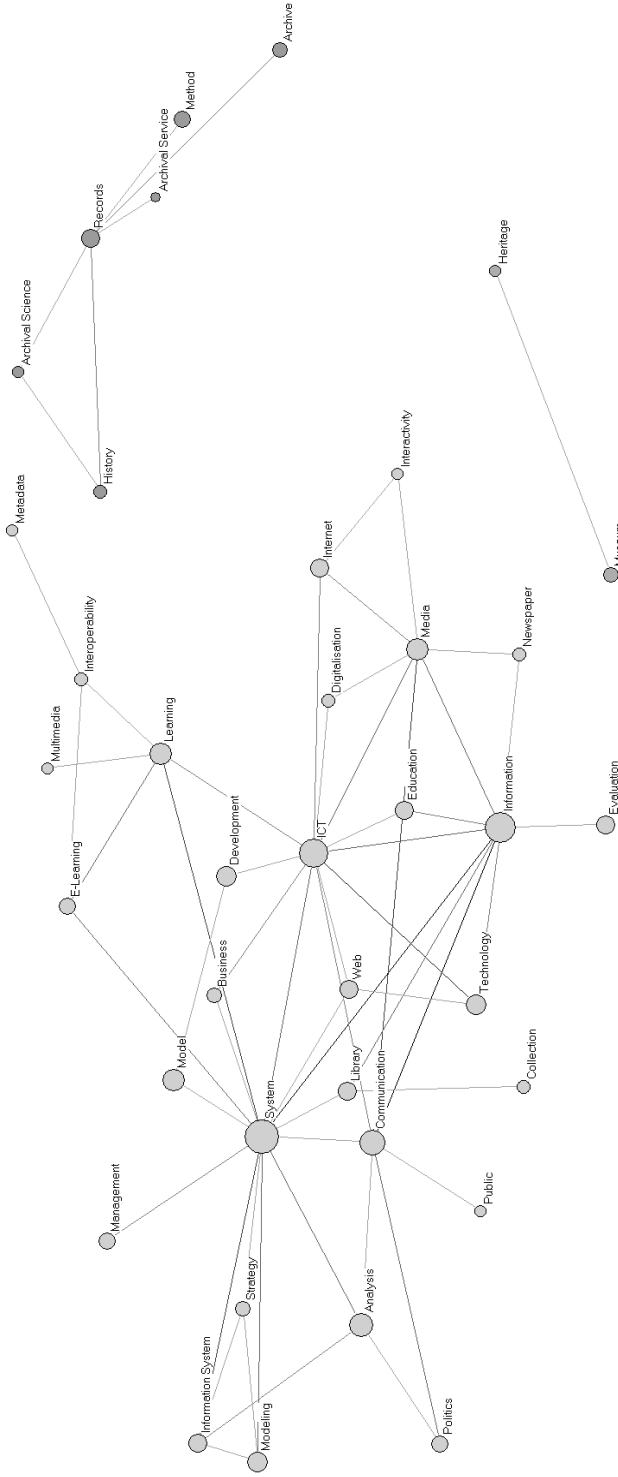


**Legend:**

- information system
- library
- graphical technology
- information technology
- library science
- applications
- public opinion

Source: self-elaboration.

Figure 4. Dynamics of information science development (3rd period 2000-2009)



**Legend:**

- main cluster
- archives
- museums

Source: self-elaboration.

Figure 5. The Faculty of Humanities and Social Sciences: information science structure according co-word clusters

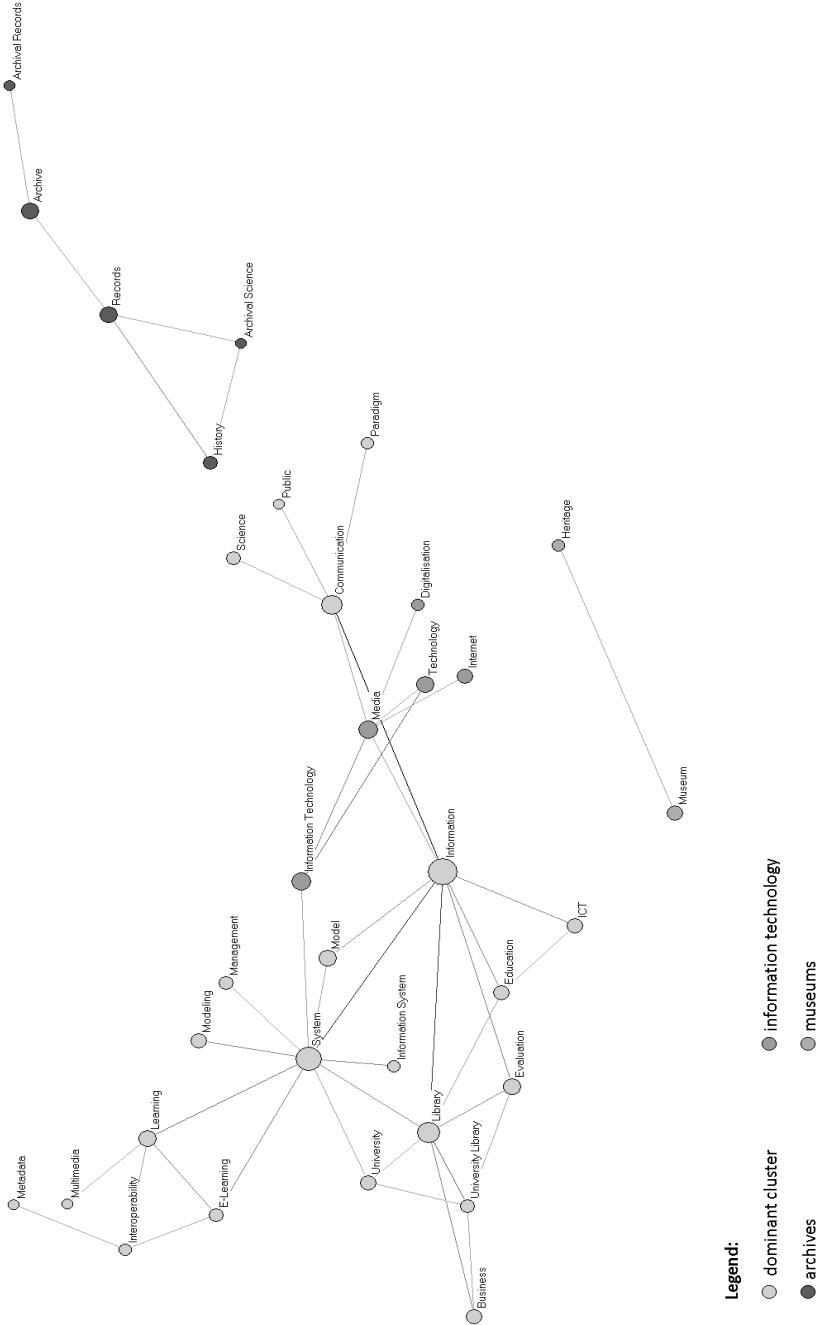
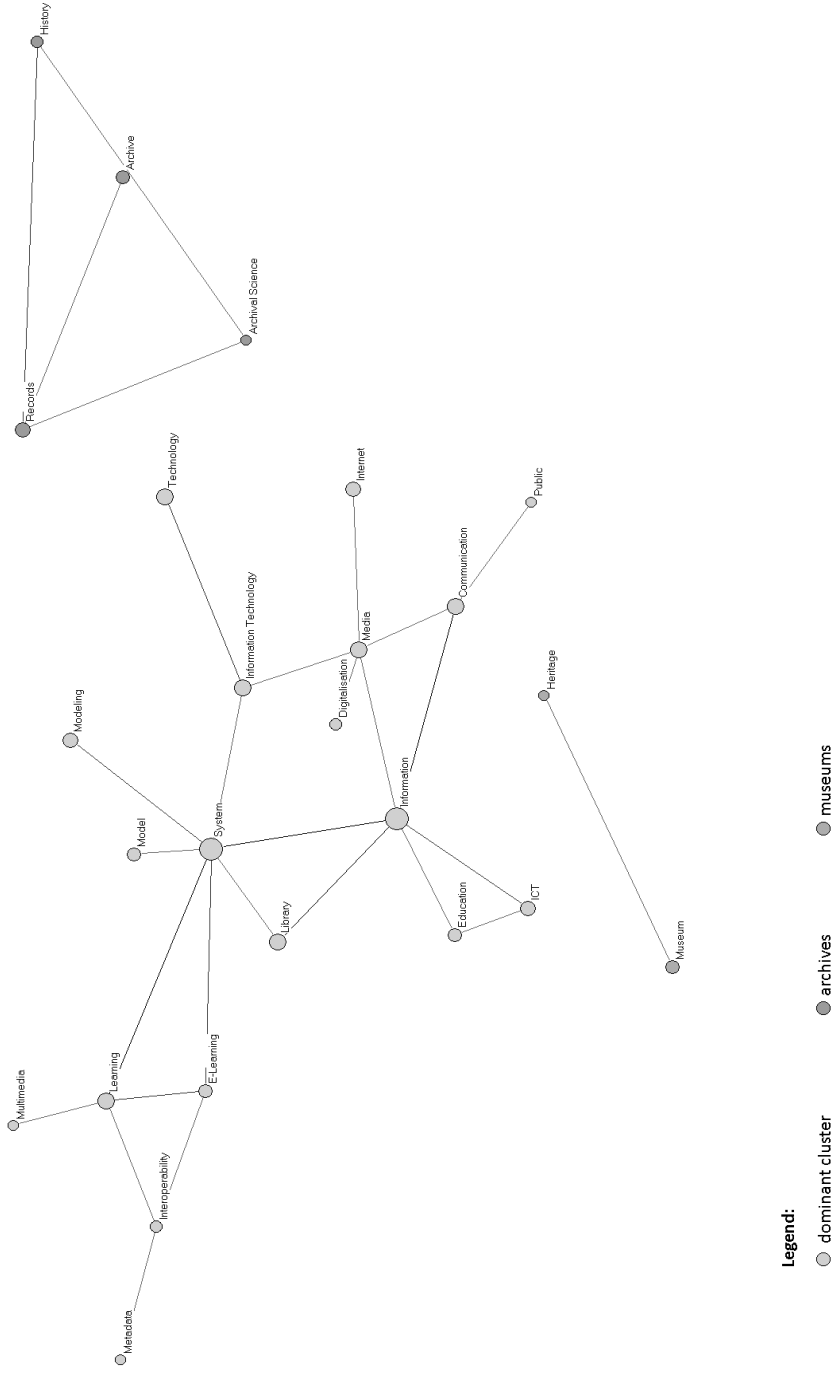
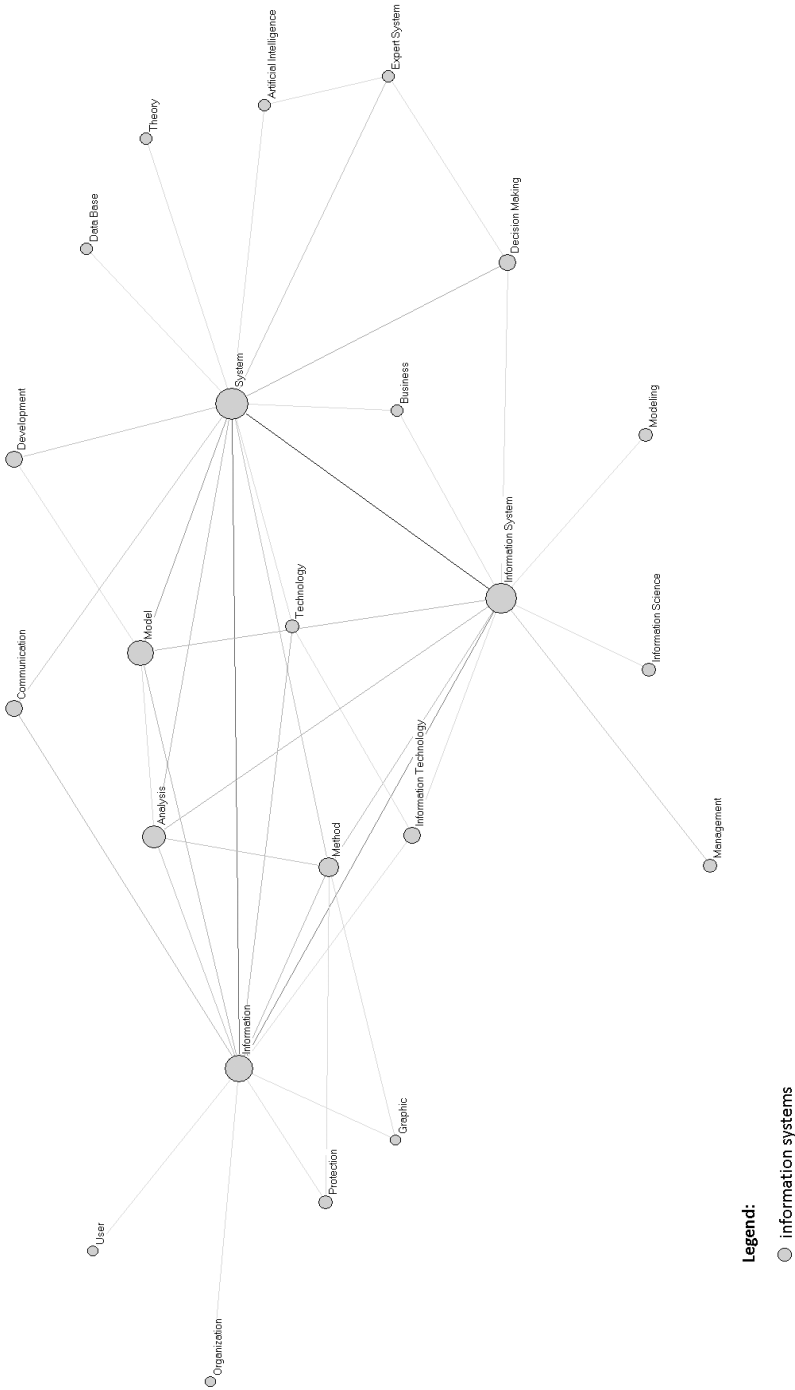


Figure 6. The dynamics of information science development (Faculty of Humanities and Social Sciences: period 2000-2009)



Source: self-elaboration.

Figure 7. The Faculty of Organization and Informatics: information science structure according co-word clusters



**Legend:**  
 ● information systems

Source: self-elaboration.

## References

1. *Bibexcel free-ware for academic non-profit use program* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.umu.se/inforsk/Bibexcel>. Stan z dnia 01.03.2010.
2. DE BELLIS Nicola. *Bibliometrics and Citation Analysis*. Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2009. ISBN 978-0-8108-6713-0.
3. DIODATO Virgil. *Dictionary of Bibliometrics*. New York: Haworth Press, 1994. ISBN 1-56024-852-1.
4. HE Qin. Knowledge Discovery Through Co-Word Analysis. *Library Trends*. 1999, vol. 48, nr 1, s. 133-159. ISSN 0024-2594.
5. *Pajek – open source program for visualization and clustering* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>. Stan z dnia 01.03.2010.
6. PEČARIĆ Đilda. *Development of Information Sciences in Croatia. Bibliometric Analysis of Doctoral Dissertations in Information Sciences from 1978 to 2009*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. ISBN 978-3846508893.
7. *Program studija Odsjeka za informacijske znanosti. Odsjek za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ffzg.hr/programi/preddiplomski.html/>. Stan z dnia 16.03.2010.
8. SARACEVIC Tefko. Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*. 1999, vol. 50, nr 12, s. 1051-1063. ISSN 1532-2882.
9. TEŽAK Božo. Informacione znanosti i službe: njihova struktura, odnosi i politika – Information sciences and Services: Components, Relationships and Politics. *Informatologia Jugoslavica*. 1969, vol. 1, nr 1/4 , s. 13-31. ISSN 0046-9483.
10. TEŽAK Božo. Informatika – ime za zbunjujući ili razjašnjavajući koncept – Informatics – the Name of Confusing or Clearing Concept. *Infomratologia Jugoslavica*. 1971, vol. 3, nr 1/4, s. 1-13. ISSN 0046-9483.
11. TUĐMAN Miroslav. *Obavijest i znanje: s rječnikom osnovnih pojmova*. Zagreb: Zavod za informacijske studije, 1990. ISBN 8680279374.
12. TUĐMAN Miroslav. Profesor dr. Božo Težak i razvoj informacijske znanosti. In TEŽAK Đurđica (red.) *Profesor Božo Težak, lučonoša znanosti*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2007, s. 257-271. ISBN 978-953-169-149-9.
13. TUĐMAN Miroslav, PEČARIĆ Đilda. Co-word analysis of doctoral dissertations in Information Science in the Republic of Croatia from 1978 to 2007. Contribution to research of development of Information Science. In KATSIRIKOU Anthi, SKIADAS Christos. (red.). *Qualitative and quantitative methods in libraries: theory and applications: proceedings of the International Conference on QQML2009, Chania, Crete, Greece, 26-29 May 2009*. New Jersey [i in.]: World Scientific, 2010, s. 385-393. ISBN 978-981-4299-69-5.



University of Marmara, Information and Records Management Department  
akakirman@marmara.edu.tr

## **A Roadmap for an Effective Quality of Service and User Satisfaction.**

### **An Example of the Polish Academic Libraries**

*(Podnoszenie jakości usług i satysfakcji użytkowników.  
Wskazówki na przykładzie polskich bibliotek akademickich)*

**Słowa kluczowe:** jakość usług, biblioteki akademickie, satysfakcja użytkowników, przewodnik.

**Abstrakt:** Użytkownicy bibliotek mają znaczący wpływ na jakość zarówno struktury administracyjnej, jak i usług świadczonych w bibliotece. Ich opinie służą jako podstawowy miernik jakości oferowanych przez biblioteki usług. Biblioteki stale powinny zbierać opinie od swoich użytkowników. W literaturze fachowej określa się to mianem satysfakcji użytkowników. Rzeczywiście brak satysfakcji użytkowników jest dowodem, że biblioteki nie utrzymują właściwej jakości usług. Niniejsze opracowanie przedstawia przewodnik jak biblioteki mogą efektywnie poprawiać jakość swoich usług by osiągnąć satysfakcję użytkowników.

**Keywords:** service quality, academic libraries, user satisfaction, roadmap.

**Abstract:** Library users make an important contribution to the quality of both the administrative and service structure of the library. Their opinions serve as a basic measure of the service quality offered by libraries and libraries constantly need to look for evaluation from their users. In specialist literature this is referred to as user satisfaction. And indeed, the lack of user satisfaction is the evidence of the library not maintaining the proper service quality. This study presents a roadmap of how libraries can effectively improve their service quality drawing on user satisfaction.

### **Introduction**

The change in users' approach to acquiring information is directly related to the change in communication technology. The changes in technology with new applications and processes bring about new expectations and needs.

At this stage, the most important thing to do is to analyse the ways users obtain information. This means determining the sources and pathways by means of

---

<sup>25</sup> Polskie przykłady przygotowała Małgorzata Kwaśnik.

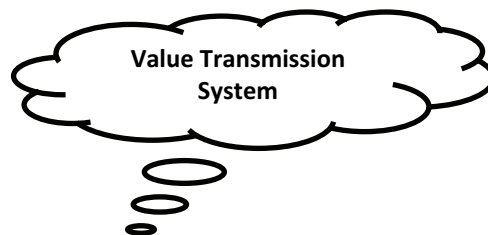
which the user attempts to access the information required. It is thought that this knowledge is best obtained by the analysis of user-satisfaction. In fact, there is a parallel between this analysis and the analysis of the user needs and expectations.

In connection with these, the information services which will develop will both provide suitable services for accessing information, and also provide user-satisfaction. As a result of these needs and expectations, it is important to analyse the contents and the competencies of the library collection. At this stage, it is important to produce a map of the collection. In this way, the existing resources will be evaluated by the user, and a policy of developing the collection, by adding new resources, can be then formulated. At this stage, it is necessary to compare the library to other similar libraries in order to make a benchmark and a plan for strategic cooperation [4].

In this study, a roadmap is recommended so to achieve an effective service quality in the libraries and to ensure user-satisfaction and presents the examples in reality of the academic libraries in Poland.

### **Create Value**

To develop a strategy in line with the needs and expectations of the users, it is necessary to make a difference from any rivals and create a value in the eyes of the users. "Create a value " here means to increase your strengths in the area of using the resources in the best possible way and to define a policy according to this. Therefore, if the system of creating a value works well, then that will both form a strategy and will also create a difference from other libraries. In this instance, it seems as if the concept of value must be considered to be part of the management strategy and must include values which are meaningful to the users.



### **Sloution**

This system analyses the main needs of the users. It should be accepted that the most guarenteed key to success is to define the value system which will satisfy the user and develop a process of analyses and, according to the results obtained, outline the steps to take.

The research of academic library users' needs in the Library of Warsaw School of Econimics shows that the use of free access to the commonly used collections is a great convenience for users. 92% of respondents indicated that this is

a more convenient form of access on the grounds of saving time – 47%, quick access – 41% and possibility evaluate the utility of publication on the site – 33% [9].

Step 1 – Choose a value: The first link of the value transmission system is a value-choosing process, based on the information gathered from the users about what things are meaningful to them. In other words, this is a process which will encourage the users to use that library, or value the suggestion process. The value of the library services depends on being meaningfully useful to the user so, in this sense, the value will be defined by the user.

However, for the value to be appreciated, the users must be very carefully analysed. Therefore, the first link of the value transmission system consist of evaluating the situation and analysing it thoroughly.

Things to do:

- An analysis of user needs,
- User-satisfaction questionnaires,
- Measurement of user satisfaction.

Step 2 – Ensure value: This is a very comprehensive process to test whether the resources of the library are being turned into a service. In order to be successful, it will be necessary to gain the cooperation of all the sections of the library.

Things to do:

- Allocate the money necessary for the investment,
- Search for sources for the investment,
- Financially analyse the service,
- Plan how it will be presented.

Step 3 – Transmit value: Even if the value has been defined and transformed into a service, it can not be said to be meaningful until it has been announced to the users.

Things to do:

- Advertisement,
- Publicity,
- Public relations.

## **Value the User**

Profit-making organisations, rather than attempting to attract new customers, aim to keep their old customers and superiority is seen as the best tool of rivalry. There is a point of view that it is important to know the users well and user-oriented marketing is seen as an important principle. Although the libraries are not profit-making, they need to be managed like a business.

The practice of profit-making organisations displays that the most of the purchase transactions are done by a narrow group of customers. The result of research carried out in three academic libraries in a group of 4 000 users in 2010 shows that the most of them visit the library once, twice or three times (2166 users).

They are energy consuming because they need librarian involvement. On the contrary, the readers which regularly borrow the books make up a narrow group of users. There were 279 users which visited the library from 10 to 20 times, 75 users – from 21 to 30 times and 14 users – from 31 to 40 times. The mechanisms occurring in the profit-making organisations are parallel to the service processes provided by the libraries [14, s. 89-90].

In fact, it is not enough for university libraries to satisfy the existing users. To ensure a continual success, and to be better than the other university libraries, they need to be future-oriented and act accordingly. For this reason, all the library strategies must concentrate both on preserving what already exists and also gaining potential new library users.

Just as the satisfied customer is very important for an institution, to the same degree, the unhappy customer is a danger. In fact, for every three customers who speak positively about a service, there are apparently 11 other customers who are critical of the same service. If we consider that these 11 unsatisfied customers, in turn, may influence 11 others it is easy to guess that the chain of dissatisfaction will reach big proportions.

It is thought that the subject of the customer value management could also apply to libraries, as the basic principle is the same, that is, to value the customer.



## Solution

Step 1– Pre-Value Management: At this stage, before beginning, it is necessary to make some preparations. The quality of the studies undertaken at a pre-value management stage will prepare the ground for the later stages. Therefore, it is important to obtain good and clear results at this stage.

### Things to do:

- Gather information from the user,
- Find out how the users obtain information,
- Discover the reasons the users have for using libraries.

Step 2 – User value management study: This means analysing the data collected during the first stage and obtaining some information from the results.

### Things to do:

- Analyse the ways in which the users obtain information,
- Analyse the reasons for using the library,
- Define the value axis,

- Select the functions that need to be emphasised,
- Make definite decisions concerning the procedures.

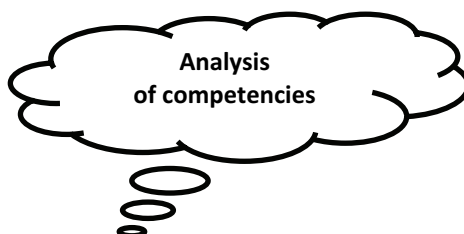
Step 3 – Post – user value management study: After the data has been collected and analysed, it is decided whether a difference (a distinguishing factor) has been created or not and which changes need to be made. This stage, the stage of application, completes the user value management study.

Things to do:

- Allow a complete change,
- Apply the change.

## Define the Competencies

In the management literature competency is a concept which is used to represent those working for the institution, that is, the human resources and their both professional and individual competencies. However, here the library is considered as a living organism and the competencies are defined within this whole. Therefore, here, the definition of competency includes all the services and functions of the library.



## Solution

Step 1 – Carry out a competency analysis: At this stage it will be necessary to make a competency analysis for all the factors which make up the library. The competencies are knowledge, skills and activities consistent with the aims and values of the library, that is, all the activities outlined by the organisation in terms of how effective they are.

Things to do:

- Test and analyse the competencies of the librarians,
- Test the effectiveness of the management,
- Analyse the effectiveness of the services,
- Analyse the effectiveness of the technological capacity.

Step 2 – Pinpoint the strong points: The library is analysed according to the external environment, the existing situation and situations which are likely to affect it in the future. The internal conditions which can be controlled and tendencies are examined and strong points are identified and evaluated. The strong points are the positive aspects which can help the institution to reach its goals.

Things to do:

- Develop strategies and tactics for providing services which emphasize strong points.

Step 3 – Discovering weak points: Analyzing the external environment, identify and evaluate weak points which are part of the internal structure of the institution and can be brought under control. The weak points are the deficiencies which will prevent the organisation from becoming successful. In other words they are hurdles to overcome.

Things to do:

- Carry out studies to discover deficiencies and weak points,
- In every relevant area set up teams to overcome weak points.

### **Create a Difference**

If institutions have similar material possessions and attributes, then users / customers need to have a reason to prefer one of them to another. A reason for making the choice is what distinguishes a particular company from its competitors. The thing which makes a difference is the capacities of this organisation and its ability to make good use of the resources available. First, the abilities of the company must be analysed and then they should be identified and transformed into basic capacities. It is only then that a sustainable sense of rival superiority can be developed.

The process that provides an implementation of innovation, thus gain the advantage over the rivals, is a benchmarking. An important Polish project, which can be useful in the introduction of benchmarking, is The Analysis of Functioning of the Academic Libraries in Poland (AFBN – Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych w Polsce). The primary aim of the AFBN is introduction of standards for Polish scientific libraries. The data collected in the database and published in the reports and tables are a good source to start a comparative study of libraries. The lists of indicators and research reports can be found on the website ([ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja](http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja)) [3, s. 73].



### **Solution**

Step 1 – Benchmarking: Two types of benchmarking can be used. The first is the digital data of the library performance, which benchmarks it against other

libraries. In this way, the most important performance criteria become evident, and it shows where you are compared to other libraries.

The other type is the assessment of the library's own performance in particular areas of activity. We answer the questions what the best practice in this area is, who are the best practitioners, and what we can learn from them.

Things to do:

- Examine other libraries in the services offered,
- Compare similar library services to yours.

Step 2 – Analysis: Comparing your library to others will give you an idea of the current situation. However, to obtain the important information the data must be given a detailed analysis.

Things to do:

- Analyze the capabilities of the library.

Step 3 – Prioritization: Working on the improvements begins after all the functions and activities that make up the library have been analyzed.

Things to do:

- Make the prioritization of capabilities.

Step 4 – Create a Difference: The main purpose of the library service is to improve the level and quality of its performance so that it makes a difference in comparison to other libraries.

Things to do:

- Instead of *we have this too* develop an understanding of *and we have this as well*.

## **Marketing of Services And Activities**

Marketing is one of the most important issues of business management. Therefore, with regard to libraries this concept may be new or underestimated. However, as the economists consistently maintain, competition is good, useful, and constructive for progress to be made in a given institution. Therefore, it makes sense for the libraries to create their own competition, in the marketing of services and in the activities required.

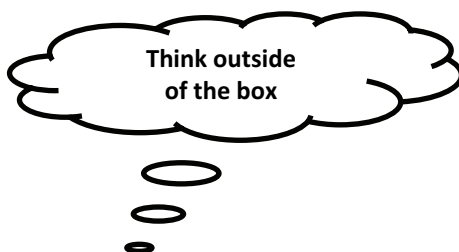
Marketing is energy consuming both in terms of time and money. However, its benefits outweigh the costs. What is more, marketing applications for the library do not have to be of extremely high quality.

The marketing activities in the academic libraries in Poland are carried out by:

- use of new technologies/instruments (e.g. the Library of the University of Lodz runs the website, communicates with users by e-mail and Gadu-Gadu messenger, has a profile on the Facebook, informs the users of the events in library by 'biBULa' bulletin which has been published on their website since 2007, sends weekly Newsletter to the users by e-mail, advertises its services

in a university press – ‘Kronika’ and publishes the brochures and leaflets in a paper and electronic version [7, s. 260-261]);

- improvement of the local conditions (e.g. at modern building of the Library of The University of Gdansk was organized a free access to the collections, the rooms for individual and group work in which the users can study in silence or talk together without disturbing the other students, the Internet reading rooms, the multimedia training rooms, the exhibition and conference halls and the positions for the disabled [1, s. 161-162]);
- organization of the exhibitions and events (e.g. e-exhibition in the Library of the University of Gdansk dedicated to Stefan Banach – [kielich.amu.edu.pl/Stefan\\_Banach/](http://kielich.amu.edu.pl/Stefan_Banach/) [1, s. 163]).



## Solution

Step 1 – Prepare a Marketing Plan: Marketing plans should consider and address all the positive and negative factors that may affect the library such as competitive forces, technological changes, and cultural changes.

### Things to do:

- Designate however small share of the annual budget for marketing activities,
- Clarify the objectives,
- Create feedback mechanism.

Step 2 – Improve Marketing Strategies: At this stage, a strategy to achieve the goals set is determined. In order to do this the objectives must be defined. Marketing strategy is adopted to achieve the objectives according to the logic of marketing. In terms of librarianship, library services and activities meeting user needs can be defined as a set of actions that will create high satisfaction.



## Solution

### Things to do:

- Prepare some activities to attract attention of library users,



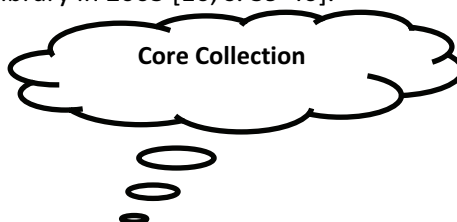
- Write the library services on color cards and leave in the canteen, the dining hall or whichever place frequented by students,
- Market services using electronic media (e-mails to students and academics, a library monthly e-newsletters, etc.),
- Install within the library an electronic screen for current announcements,
- Publicize educational seminars,
- Change the colours used in the library (use colours such as blue, lilac, etc.),
- Find a place in the library serving as a meeting point or a mini-cafeteria, especially for students,
- Distribute among users the library's name / logo or file bracket-style materials,
- Make efforts to organize exhibitions in the library e.g. getting the fine arts faculty involved.

### Define The Collection Map of Library

Some library services should be given preference over the others in order to determine the status of the collection (the ACAS service of OCLC, etc.). Indeed, electronic / digital library practices are continuing to increase and are being preferred to the access to the library as a space-based structures. Thus, this tendency should be reflected in electronic versus printed purchases.

As a result, the *core collection* of the library may very soon be of electronic kind. An access to the electronic publications and use them outside the library with personal computers becomes more and more important.

The new forms of purchases are a result of making available collections by electronic. The e-books were entered to the resources of the Main Library of the Warsaw University of Technology in 2007. The e-books which have a basic meaning in the field of science and are designed for a large groups of the users are bought for the ownership. Moreover the digital library, in which the handbooks and scripts are placed, was created in this library in 2005 [10, s. 39-40].



### Solution

Step 1 – Collection Policy: This process depends on the purpose and use of the library collection and needs to be revised.

#### Things to do:

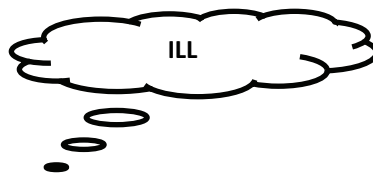
- Determine the collection status,
- Create collection development.

## Accept Access Model Instead of Having

For a single library it is impossible to provide access to all the information for everyone. In this regard, libraries cooperate with one another exchanging their resources. These developments require libraries to create joint development and cooperation policies. In the past, as it is also happening to some extent now, libraries used to purchase and are purchasing the necessary resources so as to provide the materials needed by the user and also joined in the Inter-Library Loan service. This may often have led to high costs and low performance on the part of the library.

For libraries of today, it is much more important to have on the spot information access. This has been made possible by a change in the electronic environment. Today, the wealth of the library's resources is measured together with the resources available through the data access which the library can provide.

There are some ways of co-operation between academic libraries in Poland. Firstly academic libraries offer the Inter-Library Loan service payable on the mutual terms with the other Polish and foreign libraries. The documents (books, copies of papers, electronic files) which the local libraries do not possess can be imported from the other Polish libraries. However those materials that none of the libraries in Poland has in its resources are imported from foreign libraries. Secondly the academic libraries perform the orders for the copies of articles from the foreign periodicals by the Subito service. The service provides search the catalogs of periodicals which are subscribed by German, Australian and Swiss libraries (11 mln of the articles). An ordering of the copies of articles in electronic version is payable but they are quickly delivered to the users (up to 72 hours) [11]. The University Library in Torun, in turn, offers 'Order a copy' service. By this service, users can order copies of materials from the collections of The University Library or a copy of digital file which already exists in its resources. The service is realized in the interlibrary orders and directly from the users [12].



## Solution

Step 1 – Give importance to ILL:ILL, which means co-operation between libraries when a user of one library can borrow materials owned by another library. This process is meant to ensure the user satisfaction, which is achieved by an improved inter-library related service.

### Things to do:

- Increase cooperation with other libraries,

- Join International ILL units / groups such as RLG (the Research Libraries Group), OCLC (The Online Computer Library Center), TLC (The Library Corporation).

## Result

A library service to be effective must be a combination of many various factors which, in turn, should be in harmony with each other. In this study, the most important factor in the library is the library users and their satisfaction with the service.

As never before, the key factor in the communication process and information exchange of this day and age is Speed. The speed of information exchange and the changes in communication technologies have transformed the user's needs and expectations.

All these influences and changes cannot be ignored by the library infrastructure and must be effectively implemented in order to meet the modern user's needs and expectations. To achieve this all the factors contributing to the quality of an effective library service should be well analyzed.

## Reference

1. CHRZAN Ewa. Marketing biblioteczny w praktyce. Z doświadczeń Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007, s. 157-163. ISBN 978-83-61079-00-2.
2. HELINSKY Zuzana. *Kütüphane Kaynak ve Hizmetlerini Pazarlama Pratik Rehber*. Ankara: Ünak ve Ankos, 2009. ISBN 978975-95295-7-4.
3. JACHYM Wioletta. Próba implementacji benchmarkingu w zakresie funkcjonowania bibliotek. *Przegląd Biblioteczny*. 2011, z. 1, s. [62]-76. ISSN 0033-202X.
4. KAKIRMAN YILDIZ Asiye. *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi*. İstanbul: Beta, 2011.
5. KOTLER Philip, TURNER Ronald E. *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control*. Canadian: Prentice Hall. Inc., 1993.
6. KOTTLER John P. Why Transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review*, 1995. s. 59–67. ISSN 0017-8012.
7. KOWALEWSA Urszula. Dostosowywanie działalności informacyjnej biblioteki akademickiej do potrzeb społeczeństwa informacyjnego na przykładzie Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. [Dokument elektroniczny]. S. [251]-264. Tryb dostępu: <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/144/251-264.pdf?sequence=1>. Stan z dnia 25.07.2012.
8. LANNING Michael, MICHAELS. The McKinsey Quarterly: Delivering Value to Customer. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.premium.mckinseyquarterly.com>. Stan z dnia 03. 03. 2009.
9. POŚNIK Anna. Badanie potrzeb użytkowników bibliotek akademickich na przykładzie Biblioteki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. *Czytelnik czy klient. Materiały konferencyjne*. [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/index.php>. Stan z dnia 25.07.2012.

10. POTOCKA Alicja. Zmiana polityki gromadzenia Biblioteki Wyższej Uczelni Technicznej w kontekście nowych potrzeb użytkowników na przykładzie Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej. [Dokument elektroniczny]. S. 34-41. Tryb dostępu: <http://skryba.inib.uj.edu.pl/wydawnictwa/e05/potocka-n.pdf>. Stan z dnia 25.07.2012
11. Serwis Subito. Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bu.umk.pl/subito.html>. Stan z dnia 25.07.2012.
12. Usługi on-line. Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://www.bu.umk.pl/uslugi\\_online.html](http://www.bu.umk.pl/uslugi_online.html). Stan z dnia 25.07.2012.
13. UZUNOĞLU Ebru. Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2007, 2(1), s. 11-29.
14. WOJCIECHOWSKA Maja. Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek. *Bibliotheca Nostra*. 2010, nr 1, s. 84-95. ISSN 1734-6576.
15. YOZGAT Uğur. *Yönetim Bilişim Sistemleri*. İstanbul: Beta, 1998.

**Jolanta Laskowska**  
Uniwersytet Gdański  
yola@ug.gda.pl

## **Biblioteki ostrawskie w Czechach**

**Słowa kluczowe:** biblioteki ostrawskie, Biblioteka Uniwersytetu w Ostrawie, Morawsko-Śląska Biblioteka Naukowa, Biblioteka Miasta Ostrawy, Ostrawa.

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono biblioteki ostrawskie, ich historię, funkcje, zadania a także potrzeby biblioteczno-informacyjne ogółu społeczeństwa Ostrawy.

**Keywords:** libraries in Ostrava, University Library in Ostrava, Moravian-Silesian Research Library in Ostrava, Ostrava City Library, Ostrava.

**Abstract:** The article presents libraries in Ostrava, particularly their history, functions, tasks as well as library and information needs of the all society of Ostrava.

Ostrawa jest trzecim, co do wielkości miastem w Republice Czeskiej. Leży na granicy Śląska Cieszyńskiego, Śląska Opawskiego i Moraw, u ujścia do Odry dwóch rzek: Opawy i Ostrawicy. Jest administracyjnym centrum regionu morawsko-śląskiego.

Uniwersytet w Ostrawie został założony 28 września 1991 r. Jego początki sięgają jednak roku 1953, kiedy w pobliskim mieście Opawa utworzono kolegium szkoleniowe dla przyszłych nauczycieli szkół podstawowych. W 1959 r. powstał Instytut Pedagogiczny w Ostrawie. Pięć lat później, Instytut otrzymał status uniwersytetu i stał się niezależnym Wydziałem Edukacji, oferującym czteroletnie kierunki studiów dla nauczycieli szkół podstawowych. Ostrava jest obecnie miastem uniwersyteckim angażującym się aktywnie w życie akademickie i kulturalne nie tylko w regionie, ale także w całym kraju. Uniwersytet koncentruje się na naukach humanistycznych i społecznych oraz na badaniach historycznych dotyczących regionu tradycyjnie zdominowanego przez przemysł ciężki. Uniwersytet w Ostrawie ma obecnie sześć wydziałów: Wydział Nauk Społecznych, Wydział Sztuk Pięknych, Wydział Sztuki, Wydział Lekarski, Wydział Pedagogiczny i Wydział Nauk.

Biblioteka Uniwersytetu w Ostrawie pełni funkcję ogólnodostępnej biblioteki naukowej, służącej upowszechnianiu nauki i kultury mieszkańcom miasta i regionu. Misją Biblioteki jest wspieranie procesów naukowo-badawczych i edukacyjnych na Uniwersytecie, zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami kadry naukowej oraz studentów a także zaspokajanie potrzeb biblioteczno-informacyjnych ogółu społeczeństwa. Do najważniejszych zadań Biblioteki należy:

- gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów z dyscyplin reprezentowanych na Uniwersytecie w Ostrawie;
- zapewnienie dostępu do światowych zasobów informacyjnych;
- rozwijanie i unowocześnianie usług biblioteczo-bibliograficznych;
- pomoc studentom ze specjalnymi potrzebami;
- szkolenie użytkowników dla potrzeb procesu edukacyjnego;
- świadczenie usług reprograficznych.

Książnica uniwersytecka w Ostrawie powstała wraz z Uniwersytetem w roku 1999 i posiada obecnie ponad 200 tys. książek, ponad 350 czasopism w języku czeskim i innych, a także liczne zbiory specjalne (np. kasety magnetofonowe, mapy, mikrofilmy, płyty CD-ROM) [4]. Biblioteka jest otwarta codziennie oprócz sobót i niedziel od godziny 8.00 do 18.00, w piątki do 14.00.

Bibliotekę tworzy Biblioteka Główna mieszcząca się przy ulicy Brafova 3 oraz cztery biblioteki specjalistyczne (Biblioteka Wydziału Sztuki, Biblioteka Wydziału Nauk, Biblioteka Wydziału Nauk Społecznych oraz Biblioteka Wydziału Lekarskiego). Budynek gmachu głównego to powojenna budowla wkomponowana między dwie zabytkowe kamienice.

Fotografia 1. Gmach główny Biblioteki Uniwersyteckiej w Ostrawie przy ulicy Brafova 3



Źródło: <http://knihovna.osu.cz/index.php?id=62>

Wnętrze Biblioteki jest nowoczesne, ale jednocześnie przytulne. W aranżacji wnętrza dominuje kolor pomarańczowy, niebieski i żółty. Górne kondygnacje budynku głównego zajmują magazyny. Na drugim piętrze mieści się nowoczesnie urządzona mediateka i studio relaksu, gdzie czytelnicy w wygodnych fotelach słuchają muzyki przez słuchawki albo indywidualnie lub grupowo oglądają filmy. Są

tam dostępne także stanowiska komputerowe, skanery i drukarki. Czyelnicy mogą za darmo korzystać ze skanerów natomiast korzystanie z drukarek jest płatne według cennika. Mediateka oferuje także możliwość pracy z programami multimedialnymi (edycja zdjęć, konwersja formatów audio itp.). Na kondygnacji tej mieści się również bar i nowoczesne centrum szkoleniowe przystosowane także do korzystania przez osoby niepełnosprawne. Elastyczny układ wnętrza przewiduje możliwość organizacji imprez oświatowych, kulturalnych i towarzyskich, we współpracy z ośrodkami szkoleniowymi Pyramid Centre.

## Fotografia 2. Mediateka



Źródło: fotografia własna.

Na piętrze Biblioteki mieści się czytelnia czasopism oraz wypożyczalnia międzybiblioteczna. Na parterze, po lewej stronie od wejścia, znajduje się Czytelnia Wydziału Pedagogicznego. Po prawej stronie znajdziemy ośrodek wsparcia dla studentów ze specjalnymi potrzebami – Pyramid Centre, na wprost wypożyczalnię oraz szatnię. W każdej czytelni mieszczą się stanowiska komputerowe, drukarki i skanery. Studenci mogą również korzystać z własnych laptopów i bezprzewodowego dostępu do Internetu przez sieć Wi-Fi lub sieć eduroam.



Fotografia 3. Centrum Pyramida



Źródło: fotografia własna.

Fotografia 4. Czytelnia czasopism



Źródło: fotografia własna.



Biblioteka Uniwersytecka w Ostrawie udostępnia swoje zbiory w zintegrowanym systemie bibliotecznym ALEPH. Pracownicy i studenci uczelni mogą wypożyczać książki na trzy miesiące, czytelnicy z zewnątrz na jeden miesiąc. System daje możliwość rezerwacji wypożyczonego dokumentu. W momencie kiedy zarezerwowana książka wraca do Biblioteki, czytelnik otrzymuje mailem informację o jej dostępności i możliwości odbioru w ciągu 7 dni.

Rysunek 1. Strona główna katalogu online



Źródło: <https://aleph.osu.cz/F?RN=785116724>

Biblioteka posiada bogate zasoby elektronicznych źródeł informacji. Korzystanie z nich jest regulowane, tak jak i w innych bibliotekach, przez odpowiednie umowy licencyjne. Lista licencjonowanych elektronicznych zasobów informacji obejmuje:

1. BIOLOGICAL ABSTRACTS
2. Cochrane Library Online
3. GEOBASE
4. GeoScience World
5. GeoRef
6. GREENFILE
7. JSTOR
8. K-Essentials (Knovel)
9. Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA)
10. Manuscriptorium

11. MEDLINE with Full Text
12. Ovid Nursing Full Text Plus a Nursing@Ovid
13. Proquest Central
14. ProQuest Nursing and Allied Health Source + kolekcje Evidence Based Resources from the Joanna Briggs Institute
15. ProQuest Public Health
16. SCIENCE DIRECT
17. SpringerLink
18. SCIFINDER SCHOLAR
19. SciVerse
20. SCOPUS
21. SPORTDISCUS with FullText
22. WEB OF KNOWLEDGE
23. Wiley Library Online
24. Zentralblatt MATH
25. ZOOLOGICAL RECORD

Biblioteka Uniwersytecka świadczy również usługi wyszukiwania informacji. Dla studentów i pracowników uczelni usługi tego typu są bezpłatne – czytelnik płaci tylko 2 CZK za wydruk jednej strony z komputera (wyszukiwanie informacji i przesyłanie jej poprzez e-mail jest bezpłatne). Natomiast tzw. użytkownicy zewnętrzni, czyli spoza Uniwersytetu muszą uiścić opłatę stałą w wysokości 200 CZK.

Od 2003 r. pracownicy Biblioteki tworzą bazę prac magisterskich i doktorskich Uniwersytetu w Ostrawie, która dostępna jest na portalu uczelni. Biblioteka posiada także swój profil na facebooku, gdzie reklamuje swoje usługi.

Potrzeby czytelnicze i informacyjne mieszkańców miasta Ostrawy i regionu zaspokajają prężnie działające biblioteki publiczne. Założona w 1921 r. Biblioteka Miasta Ostrawy składa się z biblioteki głównej i 26 filii. Biblioteka finansowana jest z budżetu miasta.

Gmach główny Biblioteki znajduje się w centrum miasta przy moście „Sýkorův most“. Jest to kilkupiętrowy budynek przy nabrzeżu z otwartym całą dobę pasażem. Do Biblioteki prowadzą trzy wejścia. Wchodząc do gmachu A od ulicy 28.října na pierwszej kondygnacji znajdziemy szatnię, wypożyczalnię dla dorosłych oraz salę do nauki. Na pierwszym piętrze mieści się oddział dla dzieci i młodzieży, na drugim oddział muzyczny i sala imprezowa, na trzecim centrum brytyjskie, multimedialna sala do nauki oraz zwykła sala do nauki. Wchodząc z pasażu (gmach B) dotrzemy do czytelnicy oraz biblioteki dla niewidomych i słabowidzących. W gmachu C znajduje się dział uzupełniania i opracowania zbiorów, dyrekcja i dział administracyjno-ekonomiczny. W budynku znajduje się również mała scena teatralna – „Komorní scéna Aréna“, oraz sympatyczna herbaciarnia.

Biblioteka każdego roku rejestruje ok. 36 tys. czytelników, w tym niemal 11 tys. dzieci. Rocznie odwiedza ją 360 tys. osób, które dokonują około 1700 tys. wypożyczeń. Księgozbiór biblioteczny liczy ok. 770 tys. woluminów książek, gazet

oraz czasopism, materiałów muzycznych, dokumentów dźwiękowych, kaset video, multimediiów.

Z okazji 90. rocznicy istnienia Biblioteki uruchomiono nowy katalog online – Carmen OPAC 2.0. Katalog umożliwia nowy sposób wprowadzania tekstu wyszukiwania w jednej linii, bez konieczności określenia typu danych.

Biblioteka oraz jej filie oferują czytelnikom:

- książki dla dorosłych i dla dzieci, szeroki wybór czasopism oraz prasy codziennej, multimedia,
- publiczny Internet,
- usługi wypożyczeń międzybibliotecznych,
- lekcje biblioteczne oraz informacyjne, konferencje, konkursy, warsztaty plastyczne,
- szkolenia w celu zapoznania się z Internetem oraz pracą z PC,
- wystawy, koncerty,
- kopiowanie (wyłącznie ze zbiorów KMO).

Ponadto Biblioteka Główna oferuje wiele usług dla dzieci, młodzieży oraz osób niewidomych i słabowidzących. W gmachu głównym mieści się centrum egzaminacyjne Rady Brytyjskiej, gdzie organizowane są egzaminy językowe. Biblioteka wynajmuje także sale w celu organizowania wystaw, imprez kulturalnych i szkoleń [3].

Fotografia 5. Czytelnia Biblioteki Miasta Ostrawy



Źródło: [http://www.kotarbova.eu/0070502Rubrika\\_%20%20\\_Vselicem.html](http://www.kotarbova.eu/0070502Rubrika_%20%20_Vselicem.html)

Fotografia 6. Gmach główny Biblioteki Miasta Ostrawy przy moście Sýkorův



Źródło: <http://www.hostalkovice.cz/jahia/Jahia/site/ostrava/lang/pl/ostrava/turista/kultura-sport/knihovnictvi/knihovna-mestaostravy;jsessionid=9665B826AEFDCC37365FAB7793DD4E92>

W budynku Ratusza mieści się Morawsko-Śląska Biblioteka Naukowa, której księgozbiór liczy ponad milion woluminów. Powstała w 1951 r. i obecnie ma status biblioteki wojewódzkiej. Jest instytucją wspomagającą proces kształcenia ustawicznego obywateli, zaspokajającą potrzeby kulturalne mieszkańców województwa, jak i osób odwiedzających ten region. Udostępnia źródła informacji dla wsparcia badań naukowych, rozwoju technicznego i działań ekonomicznych, a także wspomaga rozwój ponad 400 bibliotek w regionie. Jest też regionalnym centrum usług międzybibliotecznych. Organizuje także kursy dla bibliotekarzy, pracowników placówek informacyjnych, a także dla użytkowników Biblioteki. W prawym skrzydle Nowego Ratusza mieszczą się wypożyczalnia książek, czytelnia, wypożyczalnia czasopism, stacja internetowa oraz usługi bibliograficzno-informacyjne. W lewym skrzydle znajduje się wypożyczalnia oraz czytelnia zbiorów specjalnych. W budynku na placu Prokeša 2 znajduje się Dział Metodyczno-Instruktażowy.

W chwili powstania Biblioteki głównym zadaniem było budowanie księgozbioru z zakresu górnictwa i hutnictwa na potrzeby Czech i Moraw. Jej zaczątkiem stały się zbiory Biblioteki Technicznej Muzeum Przemysłu oraz dary pochodzące od Wyższej Szkoły Górniczej w Ostrawie, Narodowego Muzeum

Technicznego, bibliotek wyższych uczelni technicznych, ministerstw i niektórych przedsiębiorstw. W pierwszych latach istnienia specjalizację Biblioteki poszerzono o literaturę polską. Oprócz pokrewnych dziedzin technicznych, zwłaszcza inżynierii, Biblioteka zaczęła gromadzić publikacje dotyczące higieny i medycyny pracy. Profil Biblioteki odpowiadał specjalnościom kształcenia studentów na ostrawskiej Politechnice. Pozostałe dziedziny były podporządkowane potrzebom regionu. Od 2007 r. Biblioteka rozpoczęła działania na rzecz czytelników z uszkodzeniami wzroku i słuchu. Między innymi zakupiono książki w tzw. formatach alternatywnych, to jest książki pisane alfabetem Braille'a i książki mówione. W tym samym roku zwrócono szczególną uwagę na uzupełnienie zbioru dokumentów z zakresu Nauk o Środowisku. Katalog OPAC działający w systemie Aleph udostępnia rekordy książek uzyskanych po 1982 r. Rekordy są na bieżąco aktualizowane [2].

Fotografia 7. Ratusz w Ostrawie



Źródło: <http://www.ostrava.eu/jahia/Jahia/site/ostrava/lang/pl/ostrava/turista/turisticke-zajimavosti/ostravska-nej>

Biorąc pod uwagę liczbę ludności miasta Ostrawy to liczba i profil bibliotek ostrawskich z pewnością zaspokajają potrzeby czytelnicze regionu Morawsko-Śląskiego. Biblioteki publiczne, a także biblioteka uniwersytecka z należytą starannością obsługują czytelników niepełnosprawnych, słabowidzących i niedowidzących. Wszystkie biblioteki mają zaawansowany proces komputeryzacji

swoich księgozbiorów oraz biorą czynny udział w udostępnianiu zasobów cyfrowych. Zastanawiające są jednak godziny otwarcia bibliotek ostrawskich. Biblioteka uniwersytecka nie pracuje dłużej niż do godziny 18 lub 19. Podobnie pozostałe opisane biblioteki. Pozazdrościć można bibliotekarzom, którzy wcześniej kończą pracę, ale też żałować należy studentów, którzy studiują w trybie zaocznym.

## **Bibliografia**

1. *Knihovna mesta Ostravy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cms.kmo.cz/www/cl-900/77-basic-information-in-foreign-languages/8440-polish-biblioteka-miasta-ostrawy/>. Stan z dnia 22.07.2011.
2. *Morawsko-Śląska Biblioteka Naukowa w Ostrawie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.svkos.cz/pl/>. Stan z dnia 2.08.2011.
3. *Univerzitni Knihovna OU* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://knihovna.osu.cz/>. Stan z dnia 14.06.2011.
4. *Uniwersytet Ostrawski* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Uniwersytet\\_Ostrawski](http://pl.wikipedia.org/wiki/Uniwersytet_Ostrawski). Stan z dnia 14.06.2011.
5. Wywiad z dyrektorem Biblioteki Uniwersytetu w Ostrawie Jarmilą Krkoškovą przeprowadzony 13.12.2010.

**Beata Żuber**

Biblioteka Główna Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koszalinie

zuber.bl@wp.pl

## **Ewolucja bibliotek francuskich. Potrzeby i oczekiwania użytkowników bibliotek**

**Słowa kluczowe:** ewolucja bibliotek, biblioteki francuskie, potrzeby użytkowników.

**Abstrakt:** W artykule omówiono typy bibliotek ze wskazaniem potrzeb i oczekiwań użytkowników w każdej z nich. Wykazano wpływ zmian technologicznych, prawnych oraz oczekiwań użytkowników na przemiany zachodzące w bibliotekach francuskich. Podkreślono, że modernizacja, współpraca i wprowadzanie nowych usług mają wpływ na zwiększenie zainteresowania biblioteką.

**Keywords:** evolution of libraries, French libraries, users' needs.

**Abstract:** The paper presents the types of libraries and indicates needs and expectations of users in every type of library. The impact of technological and legal change as well as users' needs was shown. It was emphasized that the modernization, development and introduction of new services have the effect of increasing interest in library.

W latach siedemdziesiątych XX w. biblioteki francuskie dotknął kryzys, który objawiał się: przepełnieniem biblioteki narodowej, złą sytuacją bibliotek uniwersyteckich związaną z eksplozją wyżu demograficznego na uniwersytetach oraz opóźnieniami w rozwoju czytelni publicznych. Rząd francuski na podstawie analiz raportów Desgravesa, Becka i Miquela<sup>26</sup> próbował temu zaradzić i podjął ambitną politykę modernizacji i rozwoju bibliotek poprzez działania na szeroką skalę m.in.: budowę w latach 1989-1998 największej i najnowocześniejszej biblioteki narodowej, modernizację i strukturyzację bibliotek akademickich (lata 1991-1995 i 2000-2006), stworzenie jednolitego systemu informacyjnego bibliotek uniwersyteckich, utworzenie sieci czytelni publicznych, ukończenie ostatnich Departamentalnych

---

<sup>26</sup> Dzięki propozycjom zawartym w licznych raportach sytuacja bibliotek uległa poprawie. Twórcy raportów to m.in.: Louis Desgraves (*Le patrimoine des bibliothèques: rapport à M. le directeur du livre et de la lecture, Ministère de la Culture, 1982*); Francis Beck (*Mission d'étude et de propositions sur la Bibliothèque nationale: rapport final, Ministère de la culture et de la communication, 1987*); André Miquel (*Les bibliothèques universitaires : Rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports, Paris, La Documentation française, 1989*).

Bibliotek Wypożyczeń – BDP<sup>27</sup> oraz budowę 12 bibliotek miejskich o zasięgu regionalnym. Dzisiaj, wskutek kolejnych zmian socjologicznych, kulturalnych i technologicznych niektóre środowiska starają się podważyć część tych sukcesów.

We Francji działają obecnie trzy typy sieci bibliotek publicznych: biblioteki miejskie, centralne biblioteki wypożyczeń i biblioteki szkolne. Biblioteki publiczne są instytucjami kultury podległymi samorządom i realizują określone statutem zadania polegające na zaspokajaniu i rozwijaniu potrzeb edukacyjnych, kulturalnych i informacyjnych społeczności lokalnej. Placówki te w pełni realizują swoją misję animacji kulturalnej i aktywizacji społecznej poprzez szereg czynników, które pozytywnie oddziałują na świadomość odbiorców. Niezbędne wydaje się zaspokajanie potrzeb użytkowników, nie tylko w zakresie usług, ale także percepcji wizerunku biblioteki. Obok dobrego księgozbioru i ciekawej oferty kulturalnej ważna jest także lokalizacja, która umożliwia odbiorcy traktowanie biblioteki nie tylko jako instytucji, lecz przede wszystkim jako przestrzeni publicznej, w której użytkownik może realizować swoje potrzeby społeczne, rozrywkowe, kulturalne, naukowe i inne.

Aby przedstawić potrzeby i oczekiwania użytkowników francuskich bibliotek publicznych warto posłużyć się wynikami badań. Według sondażu francuskiego instytutu badawczego CREDOC<sup>28</sup>, przeprowadzonego jesienią 2005 r. przez francuskie Ministerstwo Kultury i Komunikacji, 84% badanych gmin oferowało czytelnictwo publiczne. W latach 1989-2005 odnotowano znaczny wzrost liczby użytkowników bibliotek publicznych (z 23% na 43%), przy czym w tym samym czasie frekwencja w innych instytucjach kultury – kinach i muzeach – pozostała na tym samym poziomie (50% – kina i 33% – muzea).

Mimo rozwoju Internetu liczba czytelników przestała spadać i utrzymuje się na tym samym poziomie. Interesujące, że większość użytkowników Internetu częściej korzysta z bibliotek niż inne osoby (45% wobec 35%). Związane jest to przede wszystkim z dywersyfikacją oferty bibliotecznej: w 2005 r. – 90% użytkowników posiadających kartę biblioteczną wypożyczało książki, 33% – płyty CD, 27% – czasopisma, 17% – filmy. Był to rezultat urozmaicenia oferty bibliotecznej, różnorodności zbiorów oraz wypożyczeń innych nośników niż książka.

Godnym odnotowania jest wzrost niezarejestrowanych użytkowników, czyli osób nie posiadających karty biblioteczej, ale korzystających z usług biblioteki np. na miejscu w czytelni. Biblioteki stały się więc miejscem pracy naukowej osób uczących się: licealistów i studentów. Liczba tych odwiedzających stale wzrasta, jak również wydłuża się średni czas ich pobytu w bibliotece – upowszechniły się odwiedziny ponad 30 minutowe (53% w 1997 r., 71% w 2005 r.).

---

<sup>27</sup> BDP (fr. *Bibliothèque Départementale de Prêt*) – Departamentalna Biblioteka Wypożyczeń to rodzaj istniejącej od 1992 r. biblioteki publicznej we Francji.

<sup>28</sup> CREDOC (fr. *Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie*) – Centrum Badań Studiów i Obserwacji Życia, jest organizacją badania opinii publicznej.



Jeśli chodzi o frekwencję w Publicznych Bibliotekach Informacji (fr. *BPI*<sup>29</sup>) to na początku 2001 r. zaobserwowano systematyczny spadek odwiedzin, który trwa do dziś. Natomiast odnotowano więcej wizyt użytkowników „okazjonalnych”. Średni czas odwiedzin wydłuża się, być może z powodu oczekiwania na książkę, które zmusza użytkowników do pełniejszego wykorzystania czasu swojego pobytu w bibliotece. Zjawisko spadku liczby odwiedzin i zwiększonego czasu pobytu zostało również odnotowane w Miejskiej Mediatece Nauki i Przemysłu oraz czytelni naukowej Francuskiej Biblioteki Narodowej.

Francuskie biblioteki publiczne, zwane mediatekami, gromadzą nie tylko książki i czasopisma, lecz także inne wytwory kultury: muzykę, filmy, programy multimedialne, gry wideo na różnorodnych nośnikach. Prężnie działające mediateki pełnią funkcję centrum kulturowego organizując ekspozycje, konferencje, dyskusje, warsztaty, a nawet koncerty czy projekcje filmów. Warta odnotowania jest widoczna we Francji tendencja do zrzeszania się bibliotek miejskich. Przykładowo, w Bourges sieć tworzą 4 biblioteki różnego typu: mediateka, biblioteka naukowa, biblioteka publiczna i biblioteka dziecięca. Są one skomputeryzowane i posiadają jednolity, skonsolidowany system biblioteczny z jedną kartą biblioteczną.

Biblioteki miejskie coraz częściej postrzegane są bardziej jako przestrzeń kulturalna (według 38% ankietowanych), niż jako miejsce do wypożyczania (16%), stając się sferą życia publicznego. Te zmiany wynikają z inwestowania ze strony samorządów lokalnych w modernizację bibliotek – państwo subsydiuje budowę nowych bibliotek publicznych i automatyzację już istniejących. Ważnym elementem jest dostosowywanie się bibliotekarzy do wymagań użytkowników. Pojawiły się nowe narzędzia pracy bibliotekarza, nastąpiła poprawa jakości warsztatu zawodowego, a co za tym idzie poprawa wizerunku zawodu i samych bibliotek w ich lokalnych środowiskach.

Francuska Biblioteka Narodowa (fr. *Bibliothèque Nationale de France – BNF*) to narodowa biblioteka Francji mająca swoją siedzibę w Paryżu, której całość zbiorów wynosi 14 mln jednostek inwentarzowych. Od 1996 r. głównym gmachem BNF jest kompleks przy rue de Tolbiac, zwany *Site François-Mitterrand*, zbudowany z inicjatywy tego prezydenta. W czterech wieżach wysokich na 79 metrów zgromadzono większość księgozbioru (łączna długość półek osiąga 395 km).

BNF oferuje dwie odrębne, nowoczesne czytelnie, które mieszczą się w ośrodku Tolbiac-Francois Mitterrand:

- Czytelnię publiczną (fr. *Bibliothèque d'étude du Haut-de-Jardin*), która mieści się w części górnej, gdzie znajduje się 1.650 miejsc, 300 tys. zbiorów w wolnym dostępie do półek, z której można korzystać bez obowiązku zapisania się, dostępną od 16 roku życia;

---

<sup>29</sup> BPI (fr. *Bibliothèque Publique d'Information*) – Publiczna Biblioteka Informacji, jest instytucją publiczną podległą Ministerstwu do Spraw Kultury, prowadzi udostępnianie na miejscu.

- Czytelnię naukową (fr. *Bibliothèque de recherche du Rez-de-Jardin*), która mieści się na parterze, gdzie znajduje się 1,2 tys. miejsc, 350 tys. zbiorów w wolnym dostępie do półek, istnieje możliwość skorzystania z ogółu zbiorów w magazynie, zaś udostępnianie odbywa się na podstawie zapisu do biblioteki.

Na podstawie przeprowadzonego sondażu stwierdzono, że więcej osób korzysta z usług czytelnicy publicznej, gdzie wydawanych jest blisko 40 tys. kart rocznie (wzrost o 5% w stosunku do 2003 r.). Natomiast czytelnia naukowa wydaje rocznie ponad połowę kart mniej – 18,7 tys. (spadek o 6% do 2003 r.). Największą liczbę użytkowników BNF stanowią osoby uczące się: 84% korzysta z czytelnicy publicznej, zaś 60% z czytelnicy naukowej. Ma to wpływ na frekwencję – wypełnienie sal czytelnicy publicznej związane jest z kalendarzem szkolnym i organizacją roku akademickiego: zwiększoną liczbę użytkowników odnotowuje się w okresach sesji, zaliczeń i egzaminów. Zmiany w strukturze użytkowników BNF dotyczą też spadku liczby czytelnicy pochodzących z zagranicy i prowincji: odnotowano 20% mniej osób korzystających z czytelnicy naukowej w 2002 r. i 10% w 2005 r. Podobny spadek widoczny jest w grupie osób korzystających z usług online: w 2001 r. odnotowano spadek o 36% osób pochodzących z zagranicy, 22% w 2005 r. Zwiększyła się natomiast satysfakcja ankietowanych użytkowników.

W związku ze zmianami w ofercie bibliotecznej i potrzebach użytkowników, trudno jest obecnie scharakteryzować i wskazać, jaki jest w rzeczywistości przeciętny odbiorca usług bibliotecznych XXI w., do którego zwraca się z ofertą Francuska Biblioteka Narodowa.

We Francji, we wszystkich bibliotekach szkolnictwa wyższego działa ujednoczony system informacyjny. Wspólny katalog online francuskich uczelni i instytucji naukowych o nazwie SUDOC (fr. *Le Catalogue du Systeme Universitaire de Documentation*), ułatwia dobrą orientację studentów w ofercie danej biblioteki. SUDOC, porównywany do polskiego katalogu NUKAT, znajduje praktyczne zastosowanie w zautomatyzowanym systemie wypożyczeń międzybibliotecznych. Spójność panuje również w zbiorach elektronicznych – repertuar baz jest jednakowy we wszystkich państwowych uczelniach wyższych we Francji [2, s. 2].

Jeśli chodzi o użytkowników bibliotek akademickich, to w 2005 r. odnotowano ok. 2,3 mln zapisanych studentów, gdy jeszcze 20 lat temu liczba ta wynosiła 1,3 mln. Około połowa populacji danego pokolenia studiuje dziś na uniwersytetach i innych placówkach szkolnictwa wyższego. Ten znaczny wzrost liczby studentów spowodował zwiększenie zapotrzebowania na usługi biblioteczne oraz ich modyfikację. Użytkownicy studiujący są bardziej wymagający i zróżnicowani w swoich potrzebach. Dostęp do zbiorów za pośrednictwem tradycyjnego katalogu staje się wyjątkiem, a konsultacje i usługi realizowane są głównie przez Internet z domu. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich użytkowników, którzy coraz częściej korzystają z Internetu oraz nowych technologii teleinformatycznych i chcą być obsługiwani zdalnie, biblioteki nie mogą zapominać o swoich podstawowych

funkcjach. Nadal posiadają czytelnie oferujące przestrzeń i spokój, szeroki zakres działania oraz zbiory w odpowiedniej liczbie.

Wymagania współczesnego użytkownika francuskiej biblioteki akademickiej rosną, pozostając w ścisłym związku z rozwojem technologii informacyjnych i postępowaniem technicznym. Nadążanie za nimi oraz kompleksowa współpraca jest podstawowym zadaniem każdej nowoczesnej biblioteki akademickiej. Istotne są potrzeby i oczekiwania czytelnika biblioteki uczelnianej w kontekście jej roli w procesie dydaktycznym oraz wpływ nowych technologii na jakość świadczonych usług bibliotecznych, takich jak komunikacja elektroniczna, zdalny dostęp, cyfrowa postać zbiorów. Dlatego ważna jest rola bibliotekarza-specjalisty w organizowaniu, z udziałem użytkownika, profesjonalnych i zintegrowanych usług oraz komunikacja partnerska z odbiorcą informacji w nowoczesnym procesie realizacji usług biblioteczno-informacyjnych.

We Francji każda placówka szkolnictwa średniego posiada bibliotekę szkolną, która nosi nazwę Centrum Dokumentacji i Informacji – fr. *CDI*<sup>30</sup>. Zatrudniony w niej bibliotekarz powinien posiadać wykształcenie na poziomie licencjatu w zakresie bibliotekoznawstwa i znać, przynajmniej w stopniu podstawowym, nowoczesne techniki informatyczne. Wyposażony w taką wiedzę kandydat staje do konkursu na stanowisko bibliotekarza szkolnego-dokumentalisty. Na każdą placówkę szkolną przypada 1 etat bibliotekarza, w małych placówkach pracownik zatrudniony jest na minimum ½ etatu. Pracownicy biblioteki uczestniczą w organizacji życia kulturalnego szkoły: wystawach, wycieczkach do muzeów i galerii, rozdają bony umożliwiające skorzystanie z repertuaru kin i teatrów. Szkolni bibliotekarze francuscy nie prowadzą lekcji bibliotecznych, wspomagają jedynie proces dydaktyczny szkoły. Lekcja prowadzona przez nauczyciela przedmiotowego jest atrakcyjna przez fakt, iż odbywa się w bibliotece, a bibliotekarz przygotowuje materiały i prezentuje je w taki sposób, aby zainteresować uczniów.

W ostatnich latach we Francji odnotowano wzrost liczby bibliotekarzy-dokumentalistów. Wskaźnik zatrudnienia zwiększył się o 1,7%, podczas gdy liczba uczniów została prawie na tym samym poziomie. Raport Generalnego Inspektoratu Edukacji<sup>31</sup>, dotyczący polityki bibliotecznej placówek szkolnych, podkreślił wysiłek państwa w tworzeniu etatów dla nauczycieli w bibliotekach. Istotną jest tu rola i wsparcie samorządów lokalnych, które w ramach kompetencji dotyczących budownictwa i finansowania bibliotek szkolnych dokonały modernizacji i zmian w pomieszczeniach bibliotecznych: wydzielono odrębne miejsca do pracy naukowej, wyodrębniono część funkcjonalną do relaksu i odpoczynku, znacznej poprawie uległo także wyposażenie w sprzęt informatyczny.

---

<sup>30</sup> CDI (fr. *Centres de Documentation et d'Information*) – Centrum Dokumentacji i Informacji

<sup>31</sup> Rapport de l'IGEN, *Les politiques documentaires des établissements scolaires*, maj 2004, [ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/syst/igen/rapports/politiques\\_documentaires.pdf](http://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/syst/igen/rapports/politiques_documentaires.pdf)

Misja nauczycieli-dokumentalistów ewoluowała, uwzględniając rozwój społeczeństwa informacyjnego, jak również biorąc pod uwagę zmiany w prawie oświatowym. Pojawiło się szerokie pole współpracy, w różnych aspektach, między bibliotekarzami w tym samym obrębie kształcenia, często ze wsparciem edukacyjnych ośrodków regionalnych: Regionalnego Centrum Dokumentacji Pedagogicznej – fr. *CRDP*<sup>32</sup> i Departamentalnego Centrum Dokumentacji Pedagogicznej – fr. *CDDP*<sup>33</sup>. Francja to kraj scentralizowany. Dlatego też, w każdym z departamentów funkcjonuje oddzielne Regionalne Centrum Dokumentacji Pedagogicznej, które koordynuje działania lokalnych oddziałów dokumentacji pedagogicznej. W CRDP funkcjonują mediateki, których zadania zbliżone są do polskich bibliotek pedagogicznych. Służą one w szczególności potrzebom kształcących się i doskonalących nauczycieli, a także wspierają ich w realizacji zajęć dydaktycznych. Na stronach RCDP można odnaleźć informacje dotyczące rozwoju zawodowego nauczycieli, m. in. proponowanych szkoleń, konferencji, nowości wydawniczych, wydarzeń związanych z edukacją.

W 1975 r. z inicjatywy francuskich władz oświatowych rozpoczęto tworzenie w lokalnych szkołach podstawowych Bibliotek Centrum Edukacji – fr. *BCD*<sup>34</sup>. Działalność i aktywność BCD opiera się na nauczycielach wychowawcach, jak również pracownikach zatrudnionych na czas określony, a nie na osobach wykonujących prace w ramach pełnego etatu. W przeciwieństwie do innych bibliotek, dynamika BCD zależy od istnienia animatora, który kieruje jej pracą. Stworzenie stanowiska asystenta edukacyjnego spowodowało pewien wzrost w rozwoju tych bibliotek. Ważnym elementem działalności bibliotek szkolnych jest godna podkreślenia współpraca bibliotekarzy z rodzicami.

Obok tradycyjnej misji bibliotek: gromadzenia, opracowywania, katalogowania, ochrony materiałów bibliotecznych, placówki te coraz bardziej angażują się w nowe misje związane z cyfryzacją i Internetem. Wykorzystywane są nowe technologie informacyjne, upowszechnił się Internet oraz komunikacja wspomagana komputerowo. Jest to związane ze zmianami zapotrzebowania użytkowników bibliotek. Usługi online (sprawdzanie dostępności zbiorów oraz wypożyczanie za pomocą Internetu) stają się standardem, podobnie jak znajdujące się w bibliotekach stanowiska komputerowe z dostępem do Internetu.

Rozwój dokumentów elektronicznych zmienił formy opisu i rozpowszechniania informacji. Potrzeba tworzenia dokumentów drukowanych istnieje jednak jeszcze w wielu dziedzinach i wymaga tradycyjnej metody

---

<sup>32</sup> CRDP (fr. *Centre Régional Documentation Pédagogique*) – Regionalne Centrum Edukacji i Dokumentacji.

<sup>33</sup> CDDP (fr. *Centre Departemental de Documentation Pédagogique*) – Departamentalne Centrum Edukacji i Dokumentacji.<sup>34</sup> BCD (fr. *Bibliothèque Centre de Documentation*) – Biblioteka Centrum Informacji.

katalogowania, indeksowania i konserwacji. Technika cyfrowa, przeważająca w naukach ścisłych, coraz bardziej obecna i w innych dyscyplinach, wymaga również zmian w organizacji bibliotek i zawodzie bibliotekarza. Zarządzanie dokumentami elektronicznymi zmusza bibliotekarzy do poszerzenia swoich kompetencji oraz do współpracy z przedstawicielami innych zawodów (informatykami, administratorami sieci, nauczycielami technologii informacyjnych). Można mówić o zawodzie bibliotekarza w kontekście hybrydyzacji kompetencji, metod i narzędzi pracy.

Wiele bibliotek stosuje zasadę stopniowego odchodzenia od gromadzenia piśmiennictwa w wersji drukowanej, o ile dostępna jest wersja elektroniczna tego samego dokumentu. Zmiana ta ma istotny wpływ na funkcjonowanie bibliotek oraz na sposób korzystania z nich. Cyfryzacja przybliży czytelnika do zasobów bibliotecznych poprzez działania promocyjne podejmowane przez biblioteki szkół wyższych, dotyczące użytkowania zasobów elektronicznych, w tym przede wszystkim pełnotekstowych baz czasopism oraz podręczników akademickich. Jedną z form promocji piśmiennictwa jest też udostępnianie w wersji elektronicznej bibliografii zawartości czasopism naukowych z bezpośrednim powiązaniem ich opisów do pełnych tekstów artykułów.

Rozwój Internetu spowodował łatwiejszy dostęp do informacji, a tym samym, do pozyskiwania informacji bez interesowania się źródłem i jego jakością. Wobec tej ewolucji, bibliotekarz powinien, szczególnie najmłodszym użytkownikom, uświadomić jak ważne jest pochodzenie i kontekst, w którym dany dokument jest tworzony i rozpowszechniony. Ma to na celu objaśnienie znaczenia i poszanowania praw autorskich. Wiąże się to z codzienną pracą uświadamiania i kształcenia użytkowników w zakresie dostępu do informacji, ale także dostarczaniem informacji dobrej jakości (katalogi, bazy danych, biblioteki cyfrowe) lub poprzez etykietowanie dokumentów i źródeł do których można się wyraźnie odwołać (bazy danych, linki, zakładki, bibliografie krytyczne, recenzje). Biorąc pod uwagę rozpowszechnianie informacji, działanie bibliotekarza jest bardziej skuteczne i przyczynia się do efektywności, zwłaszcza jeśli jest to działanie zbiorowe i zintegrowane z innymi uczestnikami w „łańcuchu książek”, takimi jak księgarze i wydawcy.

We Francji pozyskiwanie użytkowników znajduje się obecnie w centrum działań i zainteresowania pracowników bibliotek wszystkich typów. Stąd istotne jest kształcenie bibliotekarzy realizowane poprzez udział w szkoleniach, zwłaszcza związanych z rozwojem technik informacyjnych i komunikacyjnych, wyszukiwaniem informacji, samokształceniem, jak również przygotowaniem do działalności administracyjnej czy kulturalnej.

Biblioteka jest często postrzegana poprzez swoje usługi lokalne. Departamentalne biblioteki wypożyczeń prowadzą szeroką działalność promującą czytelnictwo w środowisku wiejskim i podmiejskim. Centralne biblioteki wypożyczeń funkcjonują na szczeblu 96 francuskich departamentów, a ich zadaniem jest obsługa ludności w gminach poniżej 10 tys. mieszkańców. Pracujący w niej bibliotekarze

pełnią rolę tzw. VRP<sup>35</sup>, pracowników mających za zadanie rozpowszechnianie kultury czytelniczej poprzez różnego rodzaju akcje promocyjne, zbiórki książek w wioskach i małych miejscowościach. W odległych rejonach i miejscach, gdzie nie ma bibliotek, organizowane są spotkania z książką, dzięki wizytom tzw. bibliobusów – samochodów przystosowanych do transportu ruchomej biblioteki. Współczesne biblioteki w małych miejscowościach rozszerzają swoją działalność i nie są jedynie wypożyczalnią książek, ale stają się centrum dydaktycznym, informacji i usług, przestrzenią rekreacji, miejscem spotkań i strefą kultury, miejscem bogatym w wydarzenia kulturalne.

Obok usług lokalnych, francuskie biblioteki, dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym, na swoich stronach internetowych rozwinęły usługi na odległość. Usługi te przeznaczone są dla ludności lokalnej, ale także dla internautów nie będących fizycznie użytkownikami biblioteki. Obok katalogów online i zautomatyzowanych programów bibliotecznych pojawiły się możliwości rezerwacji i informacji na temat bieżących wypożyczeń, oferty online zbiorów w wersji cyfrowej, jak również wybrane oferty wydawnicze, wirtualne wystawy, prace i dokumenty pedagogiczne czy publikacje naukowe. Biblioteczne strony internetowe często połączone są z rozrywką, animacjami tworzącymi czasami całkowicie odrębne strony, czego przykładem jest strona Biblioteki Miejskiej w Lyonie<sup>36</sup>. Przeprowadzane ankiety dotyczące odwiedzin tej strony internetowej pozwoliły odkryć potrzeby użytkowników, które dotyczyły m.in. porad dotyczących wyboru książki, listy nowości, czy propozycji zakupów. Wzbogacone i atrakcyjne strony zawierają również rubryki dla bibliotekarzy, newslettery, oferty i propozycje dla dzieci, możliwość wirtualnej wycieczki po bibliotece, forum czytelników itp. Taka aktywność uwydatnia dwa rozwijające się obecnie obszary rozwoju: personalizację usług i zwiększenie dialogu między bibliotekarzami a użytkownikami.

Hybrydyzacja francuskich bibliotek polegała początkowo na komputeryzacji podstawowych czynności biblioteczno-informacyjnych, a z czasem na wprowadzaniu najnowocześniejszych rozwiązań teleinformatycznych. Efektem tej transformacji są zmiany w sposobie funkcjonowania bibliotek, wyjście poza określony czas i miejsce (dostęp 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu z komputerów prywatnych) oraz bardziej niż kiedykolwiek widoczne nastawienie usługowe, definiowane jako uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów.

Internet pozwala na większą interaktywność między bibliotekarzami i czytelnikami, szczególnie dzięki nowym technologiom komunikacyjnym, m.in.: blogom i usługom typu „zapytaj bibliotekarza”. Coraz więcej bibliotek prowadzi na swoich stronach internetowych blogi. Najbardziej popularnym we Francji blogiem

---

<sup>35</sup> VRP (fr. *voyageur, représentant et placier*) – podróżnik, przedstawiciel i akwizytor. Pracownik, którego zadaniem jest pozyskanie klientów w imieniu jednego lub więcej przedsiębiorców.

<sup>36</sup> <http://www.guichetdusavoir.org/GdS>

jest *Buboblog*<sup>37</sup>, w którym bibliotekarze akademicy Uniwersytetu Bretanii zachodniej (miasta Brest i Quimper) informują studentów m.in. o aktualnościach i wydarzeniach kulturalnych biblioteki uniwersyteckiej, nowych bazach danych, publikacjach wykładowców, a nawet postępie w budowie nowej biblioteki. Trzy najpopularniejsze okienka typu pytanie – odpowiedź istniejące dziś we Francji, to:

- *Bibliosésame*<sup>38</sup> – prowadzone przez Informacyjne Biblioteki Publiczne we współpracy z sześcioma dużymi bibliotekami miejskimi w Lille, Limoges, Marsylii, Montpellier, Troyes, Valenciennes<sup>39</sup>,
- *Okna wiedzy*<sup>40</sup> – na stronie internetowej Biblioteki Miejskiej w Lyonie,
- *Sindbad*<sup>41</sup> – prowadzony na stronie Biblioteki Narodowej we Francji [3, s. 3].

Elektroniczne usługi informacyjne typu pytanie – odpowiedź, stworzone na wzór anglosaskiego modelu *Ask-a-librarian*<sup>42</sup>, rozwijają koncepcje usług dla czytelnika, proponując nie tylko wskazówki bibliograficzne, ale także odpowiedzi proponowane przez bibliotekarza. W usługach bibliotecznych jest to coraz bardziej rozpowszechniana forma szybkiego i łatwego kontaktu czytelnika z bibliotekarzem, m.in. za pośrednictwem poczty elektronicznej, różnego rodzaju komunikatorów czy specjalnych formularzy zamieszczanych na stronach bibliotek. Za pomocą tych nowych narzędzi czytelnik może uzyskać w stosunkowo krótkim czasie odpowiedzi na swoje pytania, kwerendy bibliograficzne, wskazówki dotyczące poszukiwań w literaturze interesującego go zagadnienia. Umożliwienie użytkownikom kontaktu z biblioteką za pomocą wyżej wymienionych usług może wspomagać na wiele sposobów tradycyjną działalność informacyjną.

Przemiany we współczesnym bibliotekarstwie zmusiły pracowników francuskich bibliotek do poznania nowych, komputerowych technologii, a tym samym do ścisłej współpracy z informatykami, co po raz kolejny rozszerzyło granice zawodu. Coraz bardziej zaawansowana umiejętność obsługi komputera oraz obsługa urządzeń peryferyjnych, wykreowały nowe specjalizacje, a wraz z nimi nowe

---

<sup>37</sup> <http://buboblog.univ-brest.fr/>

<sup>38</sup> *Bibliosésame* proponuje m.in. czat z użytkownikami, usługi typu pytanie – odpowiedź, na które w ciągu 72 godzin można uzyskać odpowiedzi. Zob. [http://www.bpi.fr/fr/la\\_bpi\\_et\\_vous/questions\\_reponses/en\\_reseau.html](http://www.bpi.fr/fr/la_bpi_et_vous/questions_reponses/en_reseau.html)

<sup>39</sup> [http://www.bpi.fr/ress.php?id\\_c=30&id\\_rubrique1=67](http://www.bpi.fr/ress.php?id_c=30&id_rubrique1=67)

<sup>40</sup> <http://www.guichetdusavoir.org/GdS>

<sup>41</sup> *SINDBAD* (fr. *Service d'Information Des Bibliothécaires A Distance*) – *Serwis Informacyjny na odległość dla Bibliotekarzy*; elektroniczna usługa informacyjna np. *Zapytaj bibliotekarza – fr. Poser une question a un bibliothécaire*, na stronie BNF istnieje od 2005 r. Umożliwia swobodny dostęp do dokumentów bibliotecznych różnego typu oraz informacji bibliograficznych.

<sup>42</sup> ang. *Zapytaj bibliotekarza*. Usługi te funkcjonują w bibliotekach amerykańskich od lat osiemdziesiątych XX w., a największy ich rozwój przypadł na lata dziewięćdziesiąte. Jednym z pierwszych serwisów tego typu był *Electronic Access to Reference Service* (EARS), uruchomiony w University of Maryland Health Services Library w Baltimore w 1984 r. Usługi posługujące się czatem i innymi narzędziami zaczęły pojawiać się pod koniec lat dziewięćdziesiątych.

kompetencje. Rozszerzeniu uległy role specjalistów z dziedziny informacji naukowej i bibliotekoznawstwa.

Zmiany prawne (ustawa nt. prawa do wypożyczeń, prawa autorskiego i praw pokrewnych w społeczeństwie informacyjnym<sup>43</sup>), jak również zmiany technologiczne (zwiększenie oferty usług cyfrowych i serwisów online) przekształcają linię tradycyjnego podziału między uczestnikami „łańcucha książki”, czasami powodując ostre podziały, a czasami prowadząc do nowych relacji i współpracy międzyzawodowych. W tym krajobrazie ciągłych zmian, stowarzyszenia bibliotekarzy zmuszane są do współpracy z przedstawicielami zawodów pokrewnych: archiwistami, dokumentalistami, informatykami oraz do zrzeszania się, w celu kumulacji sił.

Reforma statutowa, wprowadzona we Francji w latach 1991-1992, pomnożyła tzw. grupę zawodów. Bibliotekarze są urzędnikami państwowymi, funkcjonariuszami służby publicznej, podzielonymi na 3 kategorie: kustosze (kadra urzędnicza zatrudniona w sektorze bibliotecznym), bibliotekarze i magazynierzy (pracownicy techniczni). Pracowników tej ostatniej kategorii jest najwięcej, bo każda biblioteka wymaga głównie obsługi technicznej (magazyn, wypożyczalnia) [2, s. 2]. Istniejący podział struktury bibliotecznej nie zawsze pokrywa się z rzeczywistymi zadaniami w bibliotece. Na każdy z trzech stopni trzeba zdać egzamin państwowy (pisemny i ustny). Kustosze to pracownicy pełniący najbardziej odpowiedzialne funkcje, w większości są to absolwenci jedynej w kraju szkoły wyższej kształcącej bibliotekarzy – *École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques* – ENSSIB, z siedzibą w Lyonie. Równolegle powstały liczne kierunki uniwersyteckie i zawodowe, a ostatnio – magisterskie. Wskutek wzmożonego zapotrzebowania stworzono nowe specjalności w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych i nastąpił rozwój szkół specjalistycznych (*Institut Universitaire de Technologie* (IUT)<sup>44</sup>.

Obecnie zauważalny jest pewien rozdźwięk między zróżnicowaniem zawodów podstawowych, stanem aktualnej oferty kształcenia, programów i konkursów, a potrzebami i kompetencjami wymaganymi w bibliotekach. Wiele elementów wskazuje na konieczność lepszego dostosowania kształcenia podstawowego do potrzeb kompetencyjnych bibliotek.

Zmiany następujące w funkcjonowaniu bibliotek francuskich wskazują, że są one współczesnymi bibliotekami, idącymi z duchem czasu, których atrakcyjność wzrosła na przestrzeni ostatnich lat. Dywersyfikacja oferty bibliotecznej, rozwój, modernizacja i współpraca bibliotek, zwiększenie i modyfikacja zapotrzebowań

---

<sup>43</sup> <http://droिताuteur.levillage.org/>

<sup>44</sup> IUT (fr. *Institut Universitaire de Technologie*) – rodzaj akademickiej wyższej szkoły o profilu technicznym, nastawionej na interdyscyplinarny kierunek kształcenia, zapewniającej możliwość uzyskania tytułów zawodowych: inżynier i magister inżynier oraz stopni naukowych; odpowiednik politechniki. We Francji istnieje 116 IUT. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Institut\\_universitaire\\_de\\_technologie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Institut_universitaire_de_technologie).



użytkowników, a przede wszystkim ewolucja misji bibliotek i bibliotekarzy, ich wpływ na relacje międzyzawodowe, nowe usługi i nowe kompetencje to czynniki, które spowodowały zwiększenie zainteresowania ofertą bibliotek.

Można stwierdzić, za Elżbietą Barbarą Zybert – autorką wielu publikacji nt. funkcjonowania bibliotek, że cechą charakterystyczną współczesnych bibliotek na świecie są ich zdolności adaptacyjne do dokonujących się różnorodnych przeobrażeń zewnętrznych, skutkujące zmianami w funkcjonowaniu i prowadzonej działalności. Zmiany wprowadzane do bibliotek mają charakter kompleksowy, często zazębiają się i wzajemnie na siebie oddziałują.

Nie tylko przyszłość, ale także dzień dzisiejszy współczesnych bibliotek zależy od umiejętności i możliwości sprostania wymogom transformującego się ich bliższego i dalszego otoczenia. Za najważniejsze i najczęściej wymieniane determinanty określające aktualność, atrakcyjność bibliotek i ich wymiar przyszłościowy można uznać zmiany dotyczące technologii, użytkowników, ochrony własności intelektualnej, dostawców zasobów informacyjnych oraz sposobów wyszukiwania informacji.

Współczesne biblioteki francuskie są tworzone i modernizowane z myślą o użytkownika, pod kątem zmieniających się potrzeb i zmian otoczenia. Coraz powszechniejsze staje się przekształcanie bibliotek w wielofunkcyjne centra naukowe i socjalne, miejsca wydarzeń publicznych i kulturalnych z kawiarniami, barami oraz zaawansowanymi technologicznie pomieszczeniami do pracy grupowej. Biblioteki są dogodnym miejscem zarówno do nauki, jak i wypicia kawy, spotkań towarzyskich czy sprawdzenia poczty elektronicznej.

Transformacje społeczne i technologiczne wymusiły na bibliotekarzach zmiany w zarządzaniu, charakterze i organizacji pracy oraz świadczonych usługach. Wiąże się to z reorganizacją biblioteki: zapewnieniem całodobowego kontaktu z użytkownikami, przejściem na pracę zdalną, wykorzystywaniem nowych mediów. Najnowszą tendencją w bibliotekarstwie nie tylko francuskim, wykorzystującą interaktywność, jest implementacja technologii Web 2.0, która pozwala bibliotekom reagować na potrzeby rynku i doskonalenie bibliotekarstwa oraz usprawnienie pracy bibliotekarzy. Nowe technologie sprawiają, że coraz częściej traktuje się bibliotekę nie tylko jako miejsce pośrednictwa między zasobami a użytkownikami, lecz także jako przestrzeń dla spotkań ludzi, do czego jednak niezbędna jest odpowiednia infrastruktura, taka jak w większości bibliotek francuskich.

## **Bibliografia**

1. *Prawo biblioteczne w krajach członkowskich UE. Serwis informacyjny dla bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://archiwum-ukie.polskawue.gov.pl/www/bib.nsf/0/34297C76D7243714C125708B003BB65B?Open#francja>. Stan z dnia 25. 03.2012.
2. WIOROGÓRSKA Zuza. Déjà vu – czyli francuskie biblioteki akademickie (felieton z Lille). In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument

- elektroniczny]. 2011, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2010/119/a.php?wiorogorska>. Stan z dnia 20.03.2012.
3. WITT Maria, WITT Piotr. Słów parę o BNF, czyli Bibliothèque Nationale de France. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 2. Tryb dostępu: [http://www.ebib.info/2010/111/a.php?witt\\_witt](http://www.ebib.info/2010/111/a.php?witt_witt). Stan z dnia 26.03.2012.
  4. ZYBERT Elżbieta Barbara. Biblioteki we współczesnych społeczeństwach krajów rozwiniętych. In SADOWSKA Jadwiga (red.). *Przyszłość bibliotek w Polsce: materiały z ogólnopolskiej konferencji, Warszawa, 12-13.10.2007 r.* Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2008, s. 20-35. ISBN 978-83-89316-91-2.

**Sergiy Nazarovets**

Biblioteka Politechniki Lwowskiej  
Państwowa Akademia Kultury w Charkowie  
snazarovetc@lp.edu.ua

## Otwarte repozytoria instytucjonalne w systemie komunikacji naukowej. Doświadczenia Ukrainy

**Słowa kluczowe:** repozytorium, uniwersytety ukraińskie, komunikacja naukowa, webometria, Web Impact Factor, otwarty dostęp, Google Scholar.

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono wyniki badań mających na celu ocenić za pomocą wyszukiwarki Google Scholar i wyszukiwarki Solomono wydajność funkcjonowania repozytoriów uniwersytetów ukraińskich.

**Keywords:** repository, Ukrainian universities, scholarly communication, webometrics, Web Impact Factor, open access, Google Scholar.

**Abstract:** The article presents results of the research repositories of universities of Ukraine, using the search engine Google Scholar and search engine Solomono.

Repozytoria instytucjonalne stają się coraz bardziej popularne i pożądane jako źródło zasobów informacji i usług dostarczanych przez ukraińskie biblioteki uniwersyteckie. W listopadzie 2011 r. w Registry of Open Access Repositories zarejestrowane były 23 repozytoria z uniwersytetów ukraińskich. Zasoby te odgrywają ważną rolę w zapewnieniu otwartego dostępu do wyników badań. Jednakże, pomimo coraz większej ich liczby, uniwersytety niechętnie dokonują ewaluacji zawartości swoich repozytoriów, często deponując dokumenty o niskiej jakości naukowej. Prowadzone do tej pory badania w tym zakresie sugerują, że jedną z przyczyn takiej sytuacji jest niepoświęcanie należytej uwagi potrzebom potencjalnych użytkowników na etapie projektowania repozytorium [6].

Zagadnienie to dotyczy również repozytoriów ukraińskich. Wiele publikacji ukraińskich poświęconych jest promocji ruchu Open Access, ogólnym problemom organizowania repozytoriów instytucjonalnych oraz obsłudze technicznej. Jednakże efektywność takiej instytucjonalnej formy archiwizowania dokumentów, rozumianej jako kanał komunikacji naukowej, nie jest jeszcze w pełni zbadana. Celem artykułu jest określenie kryteriów wydajności funkcjonowania repozytoriów ukraińskich szkół wyższych spośród międzynarodowej społeczności naukowej.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na ostateczny kształt, funkcjonalność oraz finansowanie repozytorium jest jego misja. Oznacza to, że

instytucja, która przygotowuje się do udziału w rozwoju środowiska naukowego, musi posiadać rzetelnie i racjonalnie zorganizowaną politykę prowadzenia archiwum.

Repozytorium instytucjonalne daje instytucji wysoki stopień kontroli nad wynikami badań jej pracowników. Pozwala na zarządzanie badaniami naukowymi i materiałami dydaktycznymi. Można to robić zarówno w celu ochrony wyników badań pracowników (dostęp zamknięty), jak również w celu wykazania potencjału naukowego instytucji. Jest to korzystne z perspektywy otrzymywania większej ilości środków na badania naukowe oraz wydatki administracyjne [3]. W celu uzyskania najlepszej efektywności swoich publikacji naukowcy mogą przyłączyć się do ruchu otwartego dostępu. Według dotychczasowych badań otwarty dostęp do publikacji naukowych zwiększa ich cytowanie, a tym samym pomnaża szanse na uznanie naukowca wśród światowej społeczności [7].

Aby dokładnie zbadać wydajność funkcjonowania repozytoriów uniwersytetów ukraińskich, należy ocenić to, jak spełniają one swoją misję – określić popularność zawartości archiwum wśród użytkowników oraz zbadać adekwatność archiwum względem potrzeb informacyjnych użytkowników.

Jednym z uznanych narzędzi oceny działalności naukowej badaczy jest międzynarodowa naukometryczna baza danych **Scopus**. Zgodnie z decyzją Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy liczba publikacji w bazie Scopus jest uważana za jeden ze wskaźników pomiaru efektywności działalności naukowej ośrodków akademickich na Ukrainie. Tę ocenę działalności uczelni (liczba publikacji i ich cytowań w bazie Scopus) możemy porównać z wynikami otrzymanymi dla internetowych publikacji, które prezentowane są w repozytoriach ukraińskich uniwersytetów. Do badań zostało wyznaczonych 15 repozytoriów z 14 uniwersytetów wybranych spośród 50 najlepszych ukraińskich szkół wyższych zgodnie z danymi z bazy Scopus z 2011 r. (tab. 1).

Dla porównania została wykorzystana specjalistyczna wyszukiwarka **Google Scholar** (<http://scholar.google.com>), która używana jest do wyszukiwania dokumentów naukowych z różnych dziedzin. Jedną z funkcji wyszukiwarki jest wskazywanie liczby cytowań (opcja *cited by*). Pomimo znanych wad (ograniczone funkcje wyszukiwania, brak przejrzystości zawartości bazy, nierówne prezentacje zasobów naukowych) Google Scholar jest dobrą alternatywą i uzupełnieniem komercyjnych narzędzi naukometrycznych (np. Scopus lub Web of Sciences) [9].

Google Scholar, jak również i inne wyszukiwarki internetowe, nie indeksuje wszystkich stron internetowych z repozytoriów, a procent liczby indeksowanych stron dla każdego archiwum jest inny. Ponieważ przeanalizowano miejsce i rolę repozytoriów w systemie komunikacji naukowej, taki wybór nie jest sprzeczny z postawionym celem niniejszego badania.

Tabela 1. Ocena uniwersytetów Ukrainy zgodnie z danymi z bazy Scopus

Lp.	Nazwa instytucji	Liczba publikacji w Scopus	Liczba cytowań w Scopus	Miejsce w rankingu uniwersytetów ukraińskich
1.	Karazin Kharkiv National University	5399	17513	2
2.	Ivan Franko National University	3746	12435	3
3.	Odessa Mechnikov National University	2042	5954	4
4.	Chernivtsi National University	1439	2912	9
5.	Lviv Polytechnic University	2169	2908	11
6.	Donetsk National University	1155	1671	13
7.	Kharkov University of Radioelectronics	920	1232	16
8.	Donetsk National Technical University	788	978	20
9.	National University of Kyiv-Mohyla Academy	123	648	21
10.	Sumy State University	442	1078	24
11.	National University of Pharmacy	312	276	36
12.	Ternopil Puluj Technical University	101	178	42
13.	Dahl East-Ukraine University	122	175	45
14.	Dnipropetrovsk National University of Railway Transport	83	141	49

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednia prezentacja danego repozytorium w Google Scholar jest jednym z zasadniczych elementów skutecznego funkcjonowania archiwum naukowego. Jest to szczególnie istotne, gdyż uczelnie ukraińskie nie należą do najbardziej prestiżowych uniwersytetów w rankingu światowym. To natomiast wpływa na zmniejszenie szans na ukierunkowane wyszukiwanie informacji przez użytkowników i znalezienie ich na stronach internetowych uniwersytetów ukraińskich (tab. 2).

Tabela 2. Liczba dokumentów i ich cytowań w otwartych elektronicznych archiwach ukraińskich uniwersytetów zgodnie z Google Scholar

Lp.	Adres internetowy – URL	Liczba dokumentów indeksowanych w Google Scholar	Liczba cytowanych dokumentów w	Ogólna liczba cytowań
1.	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua">http://dspace.univer.kharkov.ua</a>	3850	500	1348
2.	<a href="http://www.anthropos.org.ua">http://www.anthropos.org.ua</a>	1860	177	279
3.	<a href="http://evrica.org.ua">http://evrica.org.ua</a>	221	15	20
4.	<a href="http://dspace.onu.edu.ua">http://dspace.onu.edu.ua</a>	1630	81	126
5.	<a href="http://arr.chnu.edu.ua">http://arr.chnu.edu.ua</a>	189	10	13
6.	<a href="http://ena.lp.edu.ua">http://ena.lp.edu.ua</a>	1640	144	203
7.	<a href="http://r.donnu.edu.ua">http://r.donnu.edu.ua</a>	232	9	19
8.	<a href="http://open-archive.kture.kharkov.ua">http://open-archive.kture.kharkov.ua</a>	85	14	94
9.	<a href="http://ea.donntu.edu.ua">http://ea.donntu.edu.ua</a>	644	75	173
10.	<a href="http://www.ekmair.ukma.kiev.ua">http://www.ekmair.ukma.kiev.ua</a>	774	57	121
11.	<a href="http://essuir.sumdu.edu.ua">http://essuir.sumdu.edu.ua</a>	15100	811	1694
12.	<a href="http://dspace.ukrfa.kharkov.ua">http://dspace.ukrfa.kharkov.ua</a>	260	3	8
13.	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua">http://elartu.tntu.edu.ua</a>	319	18	30
14.	<a href="http://dspace.snu.edu.ua">http://dspace.snu.edu.ua</a>	46	-	-
15.	<a href="http://eadnurt.diit.edu.ua">http://eadnurt.diit.edu.ua</a>	269	26	49

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz archiwów elektronicznych uniwersytetów ukraińskich wskazują, że Google Scholar nie bierze pod uwagę takiej samej liczby często cytowanych dokumentów ukraińskich naukowców, jak ma to miejsce w bazie Scopus. Ze względu na szersze oddziaływanie zasobów naukowych, które są wskazywane przez Google, liczba cytowań pokazywana przez Google Scholar jest kilkakrotnie większa niż liczba cytowań w komercyjnych narzędziach naukometrycznych, w których każde ujmowane źródło jest starannie dobrane przez ekspertów.

Rola repozytoriów jako archiwów dostarczających materiały różni się w Google Scholar i bazie Scopus. Najwyższe wyniki według Google Scholar osiąga repozytorium Sumy State University, podczas gdy według danych Scopus, ten uniwersytet zajmuje dopiero 11 miejsce spośród wybranych ukraińskich szkół wyższych.

Oczywiście własne instytucjonalne archiwa naukowe nie są jedynymi miejscami w Internecie, w których naukowcy mogą udostępniać swoje prace. Aby sprawdzić liczbę ukraińskich naukowców, którzy używają innych zasobów internetowych, postanowiono przeanalizować angielskie nazwy uniwersytetów ukraińskich za pomocą wyszukiwarki Google Scholar, zamiast badania poprzez adresy

internetowe repozytoriów (tab. 3). Takie analizy wykazały dotychczas wysoką trafność uzyskiwanych wyników [11].

Tabela 3. Liczba dokumentów i ich cytowań zgodnie z Google Scholar (angielskie nazwy ukraińskich uniwersytetów)

Lp.	Nazwa repozytorium	Liczba cytowanych dokumentów	Ogólna liczba cytowań
1.	Karazin Kharkiv National University	552	2720
2.	Ivan Franko National University	486	3215
3.	Odessa Mechnikov National University	214	1237
4.	Chernivtsi National University	256	1149
5.	Lviv Polytechnic University	386	2097
6.	Donetsk National University	270	2773
7.	Kharkov University of Radioelectronics	259	1341
8.	Donetsk National Technical University	303	2333
9.	National University of Kyiv-Mohyla Academy	273	1822
10.	Sumy State University	250	2836
11.	National University of Pharmacy	167	4031
12.	Ternopil Puluj Technical University	30	361
13.	Dahl East-Ukraine University	16	366
14.	Dnipropetrovsk National University of Railway Transport	297	1698

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki powyższej analizy pokazują mniejszą liczbę dokumentów ukraińskich naukowców w bazie Google Scholar w porównaniu z bazą Scopus. Dodatkowo uzyskane wyniki wskazują, że publikacje ukraińskich naukowców często pojawiają się w Internecie poza domyślnym repozytorium – jest to szczególnie widoczne w przypadku repozytoriów tematycznych oraz stron domowych poszczególnych naukowców. Liczba cytowań tych dokumentów jest wyższa od liczby cytowań dokumentów zamieszczonych jedynie w archiwach elektronicznych uniwersytetów ukraińskich. Można założyć, że często cytowane prace pracowników uniwersytetów ukraińskich nie zawsze są deponowane w ich instytucjonalnych repozytoriach. Naukowcy często korzystają z innych zasobów internetowych, które uważają po prostu za korzystniejsze.

Otwarty dostęp do publikacji naukowych odgrywa również ważną rolę w komunikacji naukowej już na poziomie badań – naukowcy umieszczają w archiwach poprzednio uzyskane wyniki badań w celu późniejszego ich sprawdzenia lub poprawy. W związku z powyższym, znając liczbę linków do dokumentów

elektronicznych, możemy wnioskować o zakresie stosowania archiwum i spróbować ocenić jego miejsce w systemie komunikacji naukowej.

Tworzone są metody analizy dystrybucji dokumentów internetowych oraz powiązań między nimi. Stosowanie praw bibliometrycznych w Internecie dostarcza różnych, niekiedy sprzecznych wyników. Na przykład: analiza dystrybucji publikacji online (przeprowadzonych przez Judit Bar-Ilan) w sprawie choroby szalonych krów nie wykazała żadnego podobieństwa z prawem Bradforda [1]. Następnie Lei Cui zbadał dystrybucję zewnętrznych linków do stron głównych amerykańskich szkół medycznych i udało mu się odnaleźć jądro i inne obszary, które są opisane przez prawo Bradforda [2]. Zespół naukowców, którzy zbadali cytowanie stron uniwersytetów brytyjskich, stwierdził że liczba linków może wskazywać na błędy w organizacji zasobów elektronicznych, a nie na efektywność działalności instytucji naukowej. Podobnie wielka liczba linków zewnętrznych nie jest powiązana jednoznacznie z ich jakością naukową [10].

Do oceny stron www używany jest wskaźnik **Web Impact Factor (WIF)**, który został zaproponowany przez Piotra Ingwersena w 1998 r. WIF definiuje się jako stosunek liczby linków do liczby stron internetowych w ramach wskazywanych zasobów [4]. WIF nie ma stałego mechanizmu obliczania; różni badacze stosowali różne metody, biorąc pod uwagę tylko linki wewnętrzne (the self-links WIF), bądź linki zewnętrzne (the external WIF) lub też wszystkie linki na raz (the overall WIF). WIF nie ma ograniczeń czasowych. Natomiast zakłada się, że liczba linków oraz stron internetowych znalezionych przez te wyszukiwarki, powinna być taka sama. WIF nie jest wartością stałą, ponieważ zmienia się liczba stron i serwisów internetowych, jak również ulega zmianie ich zawartość. WIF nie jest więc idealnym narzędziem pomiaru jakości stron internetowych, ale dotąd nie wskazano lepszego rozwiązania [5].

Wcześniej popularnym serwisem służącym do ustalenia liczby linków zewnętrznych był serwis **Site Explorer** firmy Yahoo. Usługa ta była szeroko stosowana w badaniach webometrycznych. Wykorzystywano ją m.in. w laboratorium Cybermetrics Lab, aby ustalić ocenę działalności sieci akademickiej. 21 listopada 2011 r. serwis został zamknięty, w związku z czym naukowcy poszukują alternatywy dla Site Explorer [8]. Ustalenie liczby stron i linków do tego badania zostało przeprowadzone przez **Solomono** (<http://solomono.ru>). Głównym celem Solomono jest koncepcja otwartej sieci. W przeciwieństwie do innych wyszukiwarek i usług Solomono dostarcza użytkownikom wszystkie informacje dotyczące linków zewnętrznych. Dane do analizy stron internetowych uzyskano bezpośrednio – bez pomocy zewnętrznych usług. Założenie to wydaje się uzasadnione, ponieważ repozytorium z dużą liczbą dokumentów powinno uzyskać więcej linków zewnętrznych. Do zbadania tej zależności WIF został zdefiniowany jako stosunek liczby linków zewnętrznych repozytorium do liczby dokumentów przechowywanych w repozytorium. Przebadano tylko te repozytoria, które dostarczyły wysokie i znaczące wyniki (tab. 4).



Tabela 4. Liczba stron, linki i WIF repozytoriów ukraińskich uniwersytetów (zgodnie z danymi z Solomono)

Lp.	URL	Liczba dokumentów w repozytorium	Liczba unikalnych linków zewnętrznych	Ogólna liczba linków zewnętrznych	WIF
1.	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua">http://dspace.univer.kharkov.ua</a>	4585	30	402	0,0877
2.	<a href="http://www.anthropos.org.ua">http://www.anthropos.org.ua</a>	2822	39	1739	0,6162
3.	<a href="http://evrica.org.ua">http://evrica.org.ua</a>	457	1	26	0,0569
4.	<a href="http://dspace.onu.edu.ua">http://dspace.onu.edu.ua</a>	2008	9	54	0,0269
5.	<a href="http://arr.chnu.edu.ua">http://arr.chnu.edu.ua</a>	347	3	19	0,0548
6.	<a href="http://ena.lp.edu.ua">http://ena.lp.edu.ua</a>	9801	15	1642	0,1675
7.	<a href="http://r.donnu.edu.ua">http://r.donnu.edu.ua</a>	410	4	328	0,8
8.	<a href="http://open-archive.kture.kharkov.ua">http://open-archive.kture.kharkov.ua</a>	107	5	337	3,1495
9.	<a href="http://ea.donntu.edu.ua">http://ea.donntu.edu.ua</a>	2195	8	596	0,2715
10.	<a href="http://www.ekmair.ukma.kiev.ua">http://www.ekmair.ukma.kiev.ua</a>	928	22	1698	1,8297
11.	<a href="http://essuir.sumdu.edu.ua">http://essuir.sumdu.edu.ua</a>	20895	38	2644	0,1265
12.	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua">http://elartu.tntu.edu.ua</a>	1196	11	728	0,0609

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badania webometrycznego pokazuje niewielką liczbę linków do stron repozytoriów uniwersytetów ukraińskich. Dodatkowo należy wskazać na bardzo małą liczbę zasobów zewnętrznych – źródeł tych linków. Dla porównania: według danych ukraińskiego Ministerstwa Edukacji, Młodzieży i Sportu w systemie szkolnictwa wyższego działają 854 instytucje. Jednocześnie, według badań, najwyższy wskaźnik unikalnych linków zewnętrznych stanowi tylko 39 adresów. Zazwyczaj repozytoria są linkowane z tych samych źródeł sieciowych: katalogi, wyszukiwarki w otwartych archiwach, serwisy informacyjne bibliotek wirtualnych, internetowa encyklopedia Wikipedia, blogi i fora dyskusyjne. WIF jest wyższe w tych repozytoriach, które deponują mniej dokumentów – zwiększenie liczby dokumentów repozytorium jest odwrotnie proporcjonalne do liczby linków zewnętrznych.

Liczba zewnętrznych odnośników nie może służyć jako wskaźnik oceny jakości naukowej zasobów internetowych, ale jest w stanie wykazać popularność zasobu w Internecie oraz stopień wykorzystywania wśród naukowców. Aby uzyskać bardziej miarodajne wyniki, należy wziąć pod uwagę nie tylko liczbę, ale również przyczyny tych związków. Na przykład wspomniane już linki zewnętrzne z Wikipedii lub z blogów mogą być wskazywane tylko poprzez preferencje autorów i nie mają żadnego związku z treścią naukową.

Wyniki badań pokazują, że repozytoria uniwersytetów ukraińskich nadal nie posiadają właściwego miejsca w systemie komunikacji naukowej. Mimo iż ukraińscy naukowcy związani są z międzynarodowym środowiskiem badaczy, komunikacja naukowa odbywa się często bez udziału repozytorium własnego uniwersytetu. Aktualny stan należy uznać za niezadowolający, może on więc zostać przyjęty przez kierowników tych jednostek jedynie w perspektywie krótkoterminowej. Sytuacja taka może doprowadzić to do zwiększenia chaosu w ukraińskim akademickim Internecie oraz utraty zaufania do naukowych zasobów krajowych, jak również do zamknięcia lub do radykalnej zmiany wskazywanych serwisów.

Niektórych negatywnych trendów można było uniknąć już na etapie planowania repozytoriów poprzez przeprowadzenie badań socjologicznych. Pozwoliłoby to na zidentyfikowanie potrzeb przyszłych autorów oraz użytkowników, a także na wskazanie ich oczekiwań, które pozwoliłby wyraźnie określić cele przyszłego repozytorium. Regularne przeprowadzenie takich badań zapewnia dostarczenie aktualnych informacji zwrotnych – użytkownik może szybko zidentyfikować słabe punkty repozytorium, wskazać na elementy interfejsu, które wymagają poprawy – wszystko to, aby ułatwić proces komunikacji naukowej w Internecie.

Dyskusje na temat funkcjonowania ukraińskich repozytoriów prowadzone są głównie wśród bibliotekarzy i specjalistów w zakresie technologii informacyjnych. To natomiast nie pozwala kierownikom tych jednostek w pełni zrozumieć potrzeb użytkowników reprezentujących inne dyscypliny naukowe. Jednocześnie, jak wynika z analizy linków zewnętrznych, repozytoria są bardzo rzadko używane do tworzenia przeglądów tematycznych, wirtualnych wystaw, artykułów popularnonaukowych. Ścisła współpraca z interdyscyplinarnymi zespołami naukowców ułatwi wejście repozytorium w przestrzeń komunikacji grup naukowych.

Metody oceny materiałów naukowych zamieszczanych w Internecie są na etapie sprawdzania i nie mają takiej dokładności jak prawa i metody badań tradycyjnych kanałów komunikacji naukowej. Jednakże, do tej pory, do oceny jakości naukowej zasobów sieciowych nie wypracowano lepszego rozwiązania, niż to które funkcjonuje, czyli ocen ekspertów z poszczególnych dziedzin.

W artykule podjęto ogólne problemy funkcjonowania uniwersyteckich repozytoriów na Ukrainie. Chociaż intensywność korzystania z Internetu jako narzędzia komunikacji naukowej w różnych dziedzinach nauki może się znacznie różnić, to identyfikacja relacji pomiędzy różnymi dziedzinami, ustalenie stopnia wykorzystania zasobów internetowych osobno w każdej dyscyplinie jest jednym z ważniejszych kierunków do podjęcia w dalszych badaniach.

## **Bibliografia**

1. BAR-ILAN Judit. The «mad cow disease», Usenet Newsgroups and bibliometric laws. *Scientometrics*. 1997, nr 1, s. 29-55. ISSN 0138-9130.

2. CUI Lei. Rating health Web sites using the principles of citation analysis: A bibliometric approach. *Journal of Medical Internet Research* [Dokument elektroniczny]. 1999, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1761706>. Stan z dnia 15.01.2012.
3. FRIEND Frederick. *Open Access Business Models for Research Funders and Universities* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://www.knowledge-exchange.info/Files/Filer/downloads/Open%20Access/KE%20Briefing%20paper\\_BUSINESS\\_MODELS\\_FOR\\_RESEARCH\\_FUNDERS\\_AND\\_UNIVERSITIES-08-09-11.pdf](http://www.knowledge-exchange.info/Files/Filer/downloads/Open%20Access/KE%20Briefing%20paper_BUSINESS_MODELS_FOR_RESEARCH_FUNDERS_AND_UNIVERSITIES-08-09-11.pdf). Stan z dnia 15.01.2012.
4. INGWERSEN Peter. The calculation of web impact factors. *Journal of Documentation*. 1998, nr 2, s. 236-243. ISSN 0022-0418.
5. NORUZI Alireza. The Web Impact Factor: a critical review. *The Electronic Library*. 2006, nr 4, s. 490-500. ISSN 0264-0473.
6. SEAMAN David. Discovering the Information Needs of Humanists When Planning an Institutional Repository. *D-Lib Magazine* [Dokument elektroniczny]. 2011, nr 3/4. Tryb dostępu: <http://www.dlib.org/dlib/march11/seaman/03seaman.html>. Stan z dnia 15.01.2012.
7. SWAN Alma. *The Open Access Citation Advantage: Studies and Results To Date. Technical Report. School of Electronics & Computer Science, University of Southampton* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://eprints.ecs.soton.ac.uk/18516/2/Citation\\_advantage\\_paper.pdf](http://eprints.ecs.soton.ac.uk/18516/2/Citation_advantage_paper.pdf). Stan z dnia 15.01.2012.
8. THELWALL Mike, SUD Pardeep. Webometric research with the Bing Search API 2.0 *Journal of Infometrics*. 2012, nr 1, s. 44-52. ISSN 1751-1577.
9. VINE Rita. Google Scholar. *Journal of the Medical Library Association* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc1324783>. Stan z dnia 15.01.2012.
10. WILKINSON David, HARRIES Gareth, THELWALL Mike, PRICE Liz. Motivations for academic Web site interlinking: Evidence for the Web as a novel source of information on informal scholarly communication. *Journal of Information Science*. 2003, nr 29, s. 59-66. ISSN 0165-5515.
11. МОСКОВКИН Владимир. Возможности использования поисковой машины Google Scholar для оценки публикационной активности университетов. *Научно-техническая информация*. 2009, nr 7, s. 12-16. ISSN 0548-0019.



# **Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA**



# Sponsoring w działalności biblioteki

opracowanie Maja Wojciechowska

Nieustanne braki w finansowaniu instytucji kultury i nauki, w tym również bibliotek, od wieków wymuszają na ich pracownikach konieczność starań w kierunku pozyskiwania dodatkowych źródeł wsparcia, zarówno finansowego jak i rzeczowego. Mnogość instytucji poszukujących donatorów powoduje potrzebę nabywania umiejętności współpracy z osobami prywatnymi oraz firmami skłonnyymi przyjąć na siebie rolę sponsora biblioteki. Poniżej zamieszczono podstawowe informacje związane ze współczesnym sponsoringiem, istotne w procesie pozyskiwania partnerów w tym procesie.

**Definicja:** Świadoma i celowa działalność polegająca na przekazaniu przez sponsora bibliotece (lub innemu podmiotowi) środków finansowych, rzeczowych lub usług w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści, w przeciwieństwie do mecenatu o bezinteresownym charakterze.

**Tłumaczenie terminu:** ang. Sponsorship, niem. Sponsoring, fr. Parraineur, ros. Спонсорство.

**Sponsor:** Organizacja lub osoba prywatna wspierająca działalność biblioteki bądź konkretne przedsięwzięcie przez nią realizowane w zamian za reklamowanie własnej działalności. Świadczenie może pokrywać w całości lub w części potrzeby biblioteki i mieć charakter finansowy, rzeczowy albo usługi.

## Rodzaje sponsorów:

- sponsor główny,
- sponsor oficjalny,
- sponsor wyłączny,
- sponsor wspierający.

## Cele sponsoringu:

1. Ze strony sponsora:
  - reklama własnej organizacji lub jej działalności/produktu,
  - tworzenie lub wzmocnienie pozytywnego wizerunku,
  - wzmocnienie pozycji na rynku.
2. Ze strony sponsorowanego:

- uzyskanie środków finansowych lub rzeczowych.

### **Funkcje sponsoringu:**

1. Perswazyjna – powoduje zmianę lub umocnienie dotychczasowego wizerunku sponsora, poprzez bodźce o subtelny charakterze, w przeciwieństwie do natarczywej reklamy lub sprzedaży osobistej;
2. Konkurencyjna – pozwala na wyróżnienie sponsora spośród firm o zbliżonym charakterze dzięki zwiększeniu jego wiarygodności bądź prestiżu.

**Dziedzina sponsoringu** – gałąź gospodarki lub kultury, w której sponsor chciałby ulokować swoje działania sponsoringowe. Dziedzina sponsoringu powinna charakteryzować się wizerunkiem mogącym pozytywnie wpłynąć na wizerunek sponsora, będąc zarazem spójnym z jego celami. Na przykład akcją promowania czytelnictwa wśród najmłodszych wspiera wydawca książki dziecięcej.

### **Kryteria podziału sponsoringu:**

1. Kryterium rodzaju sponsorowanej dziedziny (sponsoring kultury, nauki, sportu, społeczny, ekologiczny itp.);
2. Kryterium zakresu działań sponsora (sponsoring skoncentrowany na jednym sektorze/dziedzinie, sponsoring prowadzony w różnych sektorach – wielostronny);
3. Kryterium intensywności zaangażowania sponsora (sponsoring sporadyczny – sponsor angażuje się okazjonalnie, przeznaczając na sponsoring niewielkie sumy pieniędzy, sponsoring intensywny – sponsor przeznacza na sponsoring większe sumy i aktywnie się angażuje, sponsoring systemowy – sponsor intensywnie angażuje się w działania sponsoringowe, rezerwując na nie odrębny budżet i czas);
4. Kryterium czasu trwania działań sponsoringowych (sponsoring jednorazowy, sponsoring długookresowy);
5. Kryterium zasięgu (sponsoring lokalny, narodowy, międzynarodowy, globalny);
6. Kryterium podmiotu objętego sponsorowaniem (sponsoring osobowy indywidualny lub grupowy, sponsoring instytucjonalny, sponsoring projektowy);
7. Kryterium liczby sponsorów (sponsoring wyłączny, kosponsoring);
8. Kryterium sposobu prezentacji informacji o sponsorze (sponsoring imienny, sponsoring emblematowy);
9. Kryterium aktywności sponsora (sponsoring aktywny – inicjowany przez sponsora, sponsoring pasywny – inicjowany przez sponsorowanego);
10. Kryterium rodzaju świadczeń dokonywanych na rzecz sponsorowanego (sponsoring finansowy, usługowy, rzeczowy);



### **Etapy działań sponsora:**

Etap 1 – Planowanie działań (analiza celów marketingowych firmy, strategii komunikacji z klientem, dotychczas zrealizowanych kampanii);

Etap 2 – Przygotowanie koncepcji działań sponsoringowych (ustalenie celów sponsoringu, rodzaju sponsoringu, budżetu, partnerów, odbiorców);

Etap 3 – Realizacja działań sponsoringowych (podpisanie umowy, przeprowadzenie akcji promocyjnej, kontrola akcji i ocena jej efektów).

**Umowa sponsoringowa** – umowa regulująca zasady współpracy między sponsorem a sponsorowanym. Powinna zostać spisana w celu zabezpieczenia interesów stron. Duże przedsięwzięcia, planowane w dłuższym okresie czasu mogą zostać objęte tzw. umową ramową (generalną), określającą najważniejsze postanowienia stron i uzupełnianą następnie umowami jednostkowymi, jak np. umowa o dzieło, umowa o pracę, umowa najmu, dzierżawy itp. Umowa sponsoringowa nie jest umową darowizny. Umowa darowizny jest bowiem umową jednostronną, w której zobowiązania pozostają wyłącznie po stronie darczyńcy, obdarowany nie jest zobowiązany do dokonania świadczeń wzajemnych, zaś wartość przekazanej darowizny nie może być zaliczona do kosztów uzyskania przychodów.

### **Elementy umowy sponsoringowej**

Na umowę sponsoringową powinny składać się:

1. Część podstawowa (zawiera dane formalno-porządkowe, tj. podmiot umowy, przedmiot umowy, miejsce i data zawarcia umowy, treść stosunku sponsoringu, obowiązki podmiotów, określenie świadczeń sponsora, nazwy podmiotów umowy, zezwolenie na korzystanie przez sponsora z własności intelektualnych – np. logo, nazwy – będących własnością sponsorowanego, informacje dodatkowe, takie jak np. kto jest organizatorem danego przedsięwzięcia, opis świadczeń).
2. Klauzule umowne (np. klauzula dotycząca wyboru sposobu rozwiązywania sporów, klauzula dotycząca kar umownych, klauzula określająca odpowiedzialność cywilną stron, klauzula lojalnościowa nakazująca wzajemną ochronę interesów itp.).
3. Postanowienia ogólne (to ustalenia końcowe zawierające informacje np. o możliwościach wypowiedzenia umowy lub też jej przedłużenia, bądź wprowadzenia zmian).

### **Rodzaje świadczeń w ramach sponsoringu:**

1. Świadczenia ze strony sponsora (pieniężne; rzeczowe – np. produkty sponsora, sprzęt, urządzenia itp.; usługi – np. prowadzenie imprezy, obsługa systemu bibliotecznego itp.; świadczenia o charakterze intelektualnym – np. zezwolenie na wykorzystywanie logo, systemu identyfikacji wizualnej itp.)

2. Świadczenia ze strony sponsorowanego (świadczenia wymagające czynnego udziału sponsorowanego – np. udział w uroczystościach, na konferencjach, w reklamach, ustne i pisemne informowanie o sponsorze; świadczenia polegające na biernym udziale sponsorowanego – np. zamieszczanie reklam sponsora, noszenie strojów lub gadżetów sponsora, wydanie zgody na postępowanie się tytułem „Sponsora”, wydanie zgody pozwalającej sponsorowi na zamieszczanie na swoich produktach bądź materiałach promocyjnych logo biblioteki itp.).

### **Etapy działań sponsoringowych wpływających na odbiorcę przekazu:**

Etap 1 – zetknięcie odbiorcy przekazu ze sponsorem;

Etap 2 – uświadomienie przez odbiorcę faktu istnienia sponsora;

Etap 3 – kreowanie wizerunku sponsora w umyśle odbiorcy przekazu.

### **Rodzaje badań skuteczności sponsoringu:**

- badanie dotarcia przekazu do odbiorców,
- badanie stopnia przyswojenia przez odbiorców informacji o sponsorze,
- badanie zmiany postaw odbiorców przekazu względem sponsora i jego działalności.

### **Błędy sponsorów w realizowaniu sponsoringu:**

- zbyt małe zaangażowanie w monitorowanie sponsorowanego przedsięwzięcia,
- zbyt szybkie zakończenie akcji sponsoringowej,
- zaangażowanie w działania sponsoringowe zbyt dużej liczby sponsorów,
- sponsorowanie instytucji, której rodzaj działalności nie jest zgodny z wizerunkiem sponsora.

### **Literatura przedmiotu:**

1. CZUBAKOWSKA Ksenia (red.). *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1684-6.
2. DATKO Marek. *Sponsoring: strategia, promocja, komunikacja*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, 2003. ISBN 83-88018-20-5.
3. DATKO Marek. Teoretyczne podstawy działania sponsoringu. *Marketing i Rynek*. 1998, nr 4, s. 7-11. ISSN 1231-7853.
4. GĘBOŁYŚ Zdzisław. Alternatywne źródła finansowania bibliotek szkół wyższych (sponsoring, fundraising, lobbying). In SOCHA Irena (red.). *Biblioteki szkół wyższych w społeczeństwie wiedzy. Uwarunkowania i wybrane zagadnienia*. T. 2. *Narzędzia i formy funkcjonowania*. Katowice: Uniwersytet Śląski, 2010, s. 120-149. ISBN 978-83-60071-47-2.
5. GNIOT Aleksander. Sponsoring szansą zmiany wizerunku biblioteki. Na przykładzie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. In WOJCIECHOWSKA Maja

- (red.). *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2012, s. 189-200. ISBN 978-83-61079-16-3.
6. HAK Justyna. Fundraiser w bibliotece (doświadczenia WiMBP im. C. Norwida w Zielonej Górze). In WASIK Maria (red.). *Zrób karierę w bibliotece: materiały z I Forum Młodych Bibliotekarzy. Zielona Góra, 5-6 października 2006*. Zielona Góra: Pro Libris, 2007, s. 34-39. ISBN 83-88336-55-X.
  7. PALMA Beata, WRÓBEL Joanna. Jak pozyskać sponsora, czyli o praktycznej stronie sponsoringu bibliotecznego. In JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.). *Partnerzy bibliotek: model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 181-199. ISBN 978-83-925616-0-6.
  8. SROKA Marek. Rola public relations w pozyskiwaniu przyjaciół i sponsorów dla bibliotek akademickich w USA. In KOCÓJOWA Maria (red. nauk.). *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004. ISBN 83-233-1838-7.
  9. WITCZAK Izabela. Sponsoring jako instrument kreowania wizerunku firmy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi*. 2002, nr 2, s. 41-50. ISSN 1505-8441.



# WYWIADY



# **System bibliotek serbskich. Rozmowa z Dejanem Risticem dyrektorem Biblioteki Narodowej Serbii**

poprowadziła Nina Kaczmarek

## **Jak wygląda sieć bibliotek w Serbii?**

*System biblioteczno-informacyjny Republiki Serbii definiowany jest przez Ustawę o działalności biblioteczno-informacyjnej. Sieć bibliotek Serbii przedstawiona jest w niej jako zespół powiązanych funkcjonalnie bibliotek, które stosują jednakowe standardy i umożliwiają przepływ publikacji i informacji. Sieć bibliotek Republiki Serbii stanowią: narodowe i centralne matične biblioteki <sup>45</sup> (Biblioteka Narodowa Serbii w Belgradzie i Biblioteka Maticy Srpskiej w Nowym Sadzie), biblioteki uniwersyteckie (Biblioteka Uniwersytecka „Svetozar Marković“ w Belgradzie, Biblioteka Uniwersytecka „Nikola Tesla“ w Nišu, Biblioteka Uniwersytecka w Kragujevcu, Centralna Biblioteka Uniwersytetu w Nowym Sadzie i Biblioteka Uniwersytecka w Nowym Pazarze), następnie Biblioteka Serbskiej Akademii Nauki i Sztuki w Belgradzie, Biblioteka Serbskiego Patriarchatu w Belgradzie i Centralna Biblioteka Wojskowa Serbii, sieć bibliotek publicznych i sieci bibliotek szkół wyższych, bibliotek szkolnych i specjalnych. Część tego systemu stanowią także, w pojedynczych przypadkach, biblioteki wojskowe. Poza systemem są, zgodnie z przepisami konstytucyjnymi o odrębności państwa i kościoła, biblioteki kościołów i gmin wyznaniowych. Biblioteki z obszaru okręgu kosowsko-metohijskiego, od momentu interwencji sił NATO w Kosowie w 1999 r. i ustanowienia międzynarodowego zwierzchnictwa na tym obszarze, tylko w nielicznych przypadkach stanowią element systemu. W centralnym rejestrze bibliotek, który prowadzi Biblioteka Narodowa Serbii, do 1999 r. było wpisanych 181 bibliotek z tego obszaru, włączając w to Narodową i Uniwersytecką Bibliotekę „Ivo Andrić“ u Prisztinie z tymczasową siedzibą w Belgradzie. Na Uniwersytecie w Prisztynie, z siedzibą w Kosovskiej Mitrovicy, od 2007 r. organizowana jest, jako jednostka organizacyjna Uniwersytetu, Biblioteka Uniwersytecka.*

---

<sup>45</sup> W Serbii istnieje instytucja o nazwie Matica Srpska, która powstała już w roku 1826 jako najstarsza literacka, kulturalna i naukowa instytucja narodu serbskiego. Matica Srpska miała za zadanie zachowanie kultury narodu oraz przedstawienie jej w Europie. Matica posiada kilkadziesiąt wydziałów naukowych, bibliotekę i wydawnictwo. Matična biblioteka jest właśnie biblioteką Maticy Srpskiej i jako taka nie ma odpowiednika w polskiej sieci bibliotek.

**Jak wygląda sytuacja w małych miastach i na wsiach? Czy funkcjonują tam jakieś biblioteki, czy też może w Republice Serbii używane są bibliobusy?**

*Około 20% mieszkańców Serbii nie posiada w pobliżu miejsca zamieszkania biblioteki publicznej. Wszystkie miasta i siedziby gmin mają bibliotekę publiczną, ale sieć bibliotek nie obejmuje wszystkich obszarów, zwłaszcza wiejskich. W środkowej Serbii użytkowników obsługują trzy mobilne oddziały: Projekt Infobus w Prijepolju, bibliobus w Kladowie i samochód dostawczy w Aleksincu.*

**Czytałam, że Ministerstwo Kultury, Mediów i Społeczeństwa Informacyjnego w Serbii stworzyło Komisję do spraw zakupu książek. Czy istnieją jakieś inne projekty Ministerstwa Kultury związane z bibliotekami? Dla przykładu w Polsce mamy projekt „Biblioteka +“, który ma na celu polepszanie pracy bibliotek publicznych.**

*Ministerstwo Kultury, Mediów i Społeczeństwa Informacyjnego wspiera kluczowe projekty, takie jak: system biblioteczno-informacyjny Republiki Serbii (projekt VBS – Virtuelna biblioteka Srbije – Wirtualna Biblioteka Serbii), który rozwija się na unikalnej technologii informacyjno-komunikacyjnej i platformie programowej (COBISS – Kooperativni bibliografski sistem i servis – Kooperatywny bibliograficzny system i servis). COBISS to serwis, którego podstawę tworzy system wspólnego katalogowania, zbierania i opacowywania materiałów bibliotecznych, informacyjnych i źródeł, a także tworzenia centralnej bibliograficznej bazy danych; CoBSON (Konsorcjum bibliotek Serbii do spraw skoordynowanego zakupu zagranicznych czasopism on-line i baz danych, której koordynatorem jest Biblioteka Narodowa Serbii, a głównym sponsorem Ministerstwo Edukacji i Nauki); projekt Cyfrowa Biblioteka Narodowa Serbii (digitalizowanie zbiorów oraz pozostałych źródeł, a także włączenie w europejskie i światowe projekty digitalizacji) jak i inne projekty mające związek z programem rozwoju kultury w dziedzinie bibliotekarstwa publicznego Republiki Serbii.*

**Czy w Serbii istnieją mediateki? Jedna z mediatek powstała niedawno Gdańsku, w centrum handlowym. Czy w serbskich centrach handlowych otwierane są tego typu placówki?**

*W systemie biblioteczno-informacyjnym Republiki Serbii mediateki nie funkcjonują jako odrębne jednostki. Biblioteki wciąż rozszerzają i rozwijają spektrum swoich usług umożliwiając użytkownikom bezpośredni i zdalny dostęp do materiałów bibliotecznych i informacyjnych oraz źródeł, zgodnie z wytycznymi IFLA dotyczącymi rozwoju bibliotek publicznych, poprzez wzbogacanie swojej kolekcji o analogowe i cyfrowe materiały.*

**Czy Biblioteka Narodowa Serbii współpracuje z innymi instytucjami kultury w Serbii? Jaki jest rezultat tej współpracy?**

*Biblioteka Narodowa Serbii współpracuje przy realizacji wspólnych projektów i programów z wieloma instytucjami kultury: państwowymi, wojewódzkimi, miejskimi i gminnymi. Wymienić można tu biblioteki, z którymi tworzy unikalny sytem biblioteczno-informacyjny, następnie wiodące instytucje kultury, takie jak: Archiwum*



Serbii, Archiwum Jugosławii, Państwowy Instytut Ochrony Zabytków Kultury, Instytut Ochrony Zabytków Kultury Miasta Belgradu, Muzeum Narodowe, Muzeum Sztuki Współczesnej, Muzeum Sztuki Użytkowej, Muzeum Filmu, Krajowy Instytut Studiów nad Rozwojem Kultury, Państwowy Urząd Statystyczny, kościoły i gminy wyznaniowe.

**Jak wygląda zawód bibliotekarza w Republice Serbii? Jakie wykształcenie jest potrzebne aby zostać bibliotekarzem? Jakie umiejętności są ważne?**

Kształcenie bibliotekarzy w Serbii, jak również nabywanie przez nich tytułów zawodowych, regulowane jest przez ustawę o działalności biblioteczno-informacyjnej, a także przez odpowiednie regulaminy (przepisy i wytyczne). Pracę bibliotekarza mogą wykonywać osoby z wykształceniem średnim (czteroletnim) i zdany egzaminem zawodowym. Pracę starszego bibliotekarza mogą wykonywać osoby ze skończonymi dwuletnimi studiami w szkole wyższej i zdany egzaminem zawodowym. Bibliotekarze muszą mieć wykształcenie wyższe, to znaczy skończyć trzyletnie studia pierwszego stopnia i zdać egzamin zawodowy. Bibliotekarz dyplomowany musi skończyć studia pierwszego i drugiego stopnia z dziedziny bibliotekarstwa i informacji (muszą trwać co najmniej cztery lata) i zdać egzamin zawodowy. Zawodowe szkolenie do praktycznej pracy w bibliotece dla osób zatrudnionych na specjalistycznym stanowisku i posiadających wykształcenie wyższe i wyższe zawodowe trwa rok, a dla osób z wykształceniem średnim – dziewięć miesięcy. Według dostępnych danych statystycznych, w Republice Serbii jest około 350 bibliotekarzy dyplomowanych, którzy skończyli studia w Katedrze Bibliotekarstwa i Informacji na Wydziale Filologicznym.

**Czy wie Pan jaki jest stereotyp bibliotekarza w Serbii? Jaki jest obraz bibliotekarza wśród serbskiego społeczeństwa?**

W naszym społeczeństwie zawód bibliotekarza ma swoją długą i bogatą historię; zawodowe, normatywne i etyczne oraz prawne fundamenty. We współczesnym społeczeństwie wiedzy, informacji i technologii internetowych powstają nowe możliwości pozwalające redefiniować misję bibliotek. Biblioteki dostrzegają konieczność wyjścia poza swoje cztery ściany i pokazania społecznych korzyści wynikających z ich działań i projektów. W takim środowisku bibliotekarze stają się skutecznymi pośrednikami pomiędzy źródłami wiedzy a coraz większymi potrzebami informacyjnymi potencjalnych i przyszłych użytkowników.

**Czy w serbskich bibliotekach popularny jest model Biblioteki 2.0? Jakich technologii, związanych z modelem Biblioteki 2.0, używają serbskie biblioteki?**

Serbscy bibliotekarze przyjęli technologię Web 2.0 śledząc literaturę i działania na tym polu. Sami są aktywnymi uczestnikami blogów i korzystają ze światowych bibliotek, są członkami bibliotecznych związków i stowarzyszeń, korzystają z portali społecznościowych, gdzie zakładają konta, by przy ich pomocy wymieniać się doświadczeniami ze znajomymi i użytkownikami bibliotek. Na podstawie własnych doświadczeń rozpoczęli w swoich środowiskach spontanicznie tworzenie Biblioteki 2.0. Tak więc obecnie w Serbii istnieją biblioteki, które na własnych stronach internetowych prowadzą otwarte fora, blogi czy zamieszczają linki do kont na

portalach społecznościowych, których używają do promowania swojej działalności i wymiany prywatnych informacji z użytkownikami. Biblioteki serbskie najliczniej są reprezentowane na Facebooku. Biblioteka Miasta Belgradu jest w Serbii pionierem w zastosowaniu technologii Web 2.0. W Serbii istnieją blogi, które są skierowane wyłącznie do bibliotekarzy i służą wymianie doświadczeń zawodowych. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Serbii rozwija takie serwisy na swojej stronie internetowej. Biblioteka Narodowa Serbii korzysta z większości dostępnych serwisów Web 2.0.

**Jakie działania podejmują biblioteki w Serbii, aby przyciągnąć czytelników? Z jakich zdobyczy technologii korzystają, aby ułatwić czytelnikom korzystanie z biblioteki?**

*Biblioteki w Serbii, powiązane w unikalny system biblioteczno-informacyjny, dokładają starań, aby na przekór niekorzystnej sytuacji materialnej, nieprzerwanie poprawiać jakość swoich usług oraz umożliwiać użytkownikom bezpośredni i zdalny dostęp do zasobów bibliotecznych i źródeł wiedzy. Istnienie wspólnej bazy bibliograficznej, korzystanie ze współczesnych technologii, przyjmowanie międzynarodowych standardów, formatów, zasad i konwencji, zaangażowanie w regionalne i międzynarodowe projekty – wszystko to daje pojęcie o zaangażowaniu w skuteczne, efektywne działanie oraz pełne ukierunkowanie bibliotek na użytkowników i szeroką społeczność.*

**Czy digitalizacja jest istotną kwestią w Bibliotece Narodowej Serbii? Jakie są plany związane z digitalizacją zasobów? Co najczęściej digitalizowane jest w Bibliotece Narodowej Serbii? Jakie książki lub czasopisma mają pierwszeństwo? Skąd biblioteka otrzymuje środki na digitalizację?**

*Biblioteka Narodowa Serbii uruchomiła w 2002 r. projekt „Biblioteki cyfrowe”. Projekt objął biblioteki i źródła cyfrowe (e-booki, DVD, CD, bibliografie, katalogi i inne). Utworzono osobny oddział do spraw rozwoju biblioteki cyfrowej i mikroform. Kryteria określające, które zbiory powinny być w pierwszej kolejności zdigitalizowane, bazują na zaleceniach IFLA i UNESCO. Są to: najbardziej wartościowe materiały w zbiorach Biblioteki Narodowej Serbii, materiały zagrożone zniszczeniem oraz najczęściej poszukiwane zbiory. Digitalizowany jest pełen zbiór rękopisów pisanych cyrylicą, liczne serie wydawnicze (Politika, 1904-1941, Srpske novine, 1834-1919, Novine serbske, Carigradski glasnik, 1895-1909...), najbardziej znaczące materiały ze zbiorów kartograficznych, zbiory starej i rzadkiej książki, fotodokumentów, plakatów, następnie kolekcje: Serbska literatura w stu tomach, Serbska cyfrowa biblioteka dziecięca – aby wspomnieć tylko część Cyfrowej Biblioteki NBS. Ustawa określa, że Biblioteka Narodowa Serbii prowadzi i koordynuje w Republice Serbii prace w zakresie digitalizacji materiałów biblioteczno-informacyjnych i źródeł informacji. Ministerstwo Kultury, Mediów i Społeczeństwa Informacyjnego zapewnia środki na realizację tego projektu, który ma znaczenie dla zachowania i prezentacji narodowego dziedzictwa kulturowego Serbii. Zakup sprzętu został zrealizowany głównie z darowizn.*

**Jak przedstawia się stan czytelnictwa w Serbii? Czy ludzie czytają coraz mniej, tak jak to ma miejsce w Polsce? Co czytają Serbowie? Jaki jest gust serbskiego czytelnika?**

*Według wyników Badań ilościowych rynku książek w Serbii w 2011 r., który sfinansowało Ministerstwo Kultury, Mediów i Społeczeństwa Informacyjnego zainteresowanie książką rozwija się najczęściej w szkole podstawowej i średniej. Większość czytelników (więcej niż 2/3) jest zapisanych do biblioteki, rośnie także liczba czytelników, którzy korzystają z Internetu i wersji elektronicznych książek (najlicniejsza jest młoda populacja czytelników). Książki kupowane są w Serbii coraz rzadziej, ponieważ spada moc nabywczą społeczeństwa. Beletrystyka jest najpopularniejszym rodzajem książek i ta tendencja generalnie rośnie, podczas gdy zakup specjalistycznych książek, słowników, encyklopedii, publicystyki i innych publikacji spada. Spośród książek napisanych w językach obcych najczęściej kupowane i wypożyczane są książki w języku angielskim (z zakresu nauk przyrodniczych i społecznych). Z raportu wynika, że oprócz treści czytelnicy zwracają uwagę na okładkę i rodzaj papieru. Można zakończyć stwierdzeniem, że zainteresowanie czytaniem ma w Serbii lekką tendencję wzrostową.*

Fotografia 1. Dejan Ristić – Dyrektor Bibliotki Narodowej w Serbii



Źródło: fotografia z archiwum Dejana Ristica.

Fotografia 2. Wnętrze Biblioteki Narodowej Serbii



Źródło: fotografia z archiwum Dejana Ristica.

# **PRZEGLĄD LITERATURY**



## Publikacje polskie

wybór i opracowanie Nina Kaczmarek



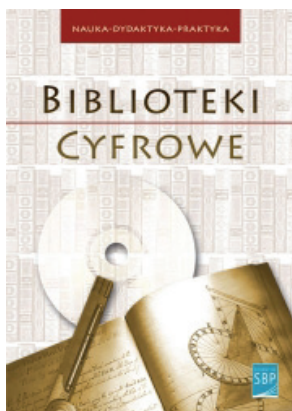
**Biblioteka 2.0 / Grzegorz Gmiterek. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012. ISBN 978-83-61464-82-2.**

Idea Biblioteki 2.0 jest obecnie tematem szeroko opisywanym w prasie branżowej i licznych publikacjach. Książka Grzegorza Gmiterka pokazuje, że technologie pozwalające na współuczestniczenie w pracy biblioteki mogą korzystnie wpływać na budowanie jej zasobów i skuteczne zaspokajanie potrzeb czytelników. Publikacja odnosi się do takich zagadnień, jak RSS i syndykacja treści, urządzenia mobilne w bibliotece, biblioteka a serwisy społecznościowe czy Second Life.



**Biblioteka i informacja w aktywizacji regionalnej / red. Dorota Grabowska, Elżbieta Barbara Zybert. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012. ISBN 978-83-61464-97-6.**

Książka dotyczy zagadnienia biblioteki jako „trzeciego miejsca” – miejsca, w którym ludzie czuliby się swobodnie, w którym kwitłoby życie społeczne. W opublikowanych tekstach podjęto szereg tematów związanych z funkcjonowaniem bibliotek w środowisku lokalnym, automatyzacją bibliotek czy finansowaniem bibliotek publicznych w Polsce. Ciekawym dodatkiem do publikacji jest praca na temat francuskich bibliotek publicznych – ich historii, rozwoju i organizacji.



**Biblioteki cyfrowe / red. Małgorzata Janiak, Monika Krakowska, Maria Próchnicka. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012. ISBN 978-83-61464-70-9.**

Monografia *Biblioteki cyfrowe* jest bardzo bogatym i szczegółowym opisem zasad działania bibliotek cyfrowych. Odnosi się zarówno do aspektów prawnych ich działalności, jak i sprawnej organizacji. Publikacja składa się z czterech części – pierwsza z nich poświęcona jest zagadnieniom ogólnym, druga opowiada o osobach związanych z bibliotekami cyfrowymi, trzecia dotyczy procesów, a ostatnia z nich stanowi studium przypadków.



**Biblioteki szkolne dzisiaj / Bogumiła Staniów. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012. ISBN 978-83-61464-65-5.**

Książka Bogumiły Staniów jest znakomitym źródłem wiedzy o bibliotekach szkolnych. Autorka omówiła w niej najważniejsze kwestie dotyczące funkcjonowania współczesnych bibliotek w środowisku szkolnym. Poszczególne rozdziały dotyczą tak zróżnicowanych kwestii, jak: biblioteki szkolne w krajach Unii Europejskiej, badanie czytelnictwa w szkole, warsztat fachowy nauczyciela bibliotekarza czy ocena jakości i efektywności pracy biblioteki szkolnej.



**Konceptje organizacji bibliotek / pod red. Mai Wojciechowskiej. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2011. ISBN 978-83-61079-16-3.**

Książka stanowi ciekawy zbiór tekstów dotyczących koncepcji organizacji bibliotek. Szeroki wybór zagadnień pozwala spojrzeć na kwestię organizacji biblioteki z wielu różnorodnych perspektyw. Opisano między innymi elastyczne struktury zarządzania, PR biblioteki naukowej i koncepcje motywowania pracowników. Omówiono także zarządzanie relacjami z użytkownikami bibliotek w kontekście nowych form komunikowania, sponsoring jako szansę zmiany wizerunku publicznego oraz kształtowanie przestrzeni biblioteki jako miejsca pracy bibliotekarza.



## Publikacje zagraniczne

wybór i opracowanie Nina Kaczmarek



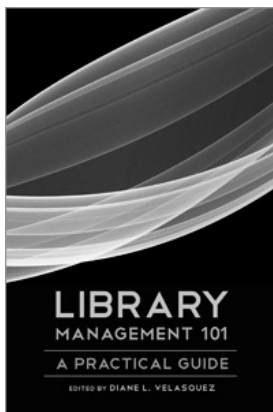
**Build a Great Team: One Year to Success / Catherine Hakala-Ausperk. Chicago: ALA Editions, 2012. ISBN 978-0-8389-1170-9.**

Catherine Hakala-Ausperk jest autorką bestsellera *Be a Great Boss* i specjalistką zajmującą się tematem personelu bibliotecznego. Książka *Build a Great Team: One Year to Success* jest doskonałym źródłem wiedzy na temat budowania zespołu. Publikacja jest ułożona w 52 moduły z ćwiczeniami, po jednym na każdy tydzień w roku. Tematy poruszone w modułach to, m.in.: zarządzanie personelem w różnych grupach wiekowych i ze zróżnicowanymi umiejętnościami, poprawa komunikacji między członkami zespołu czy zarządzanie zespołem w atmosferze zmian.



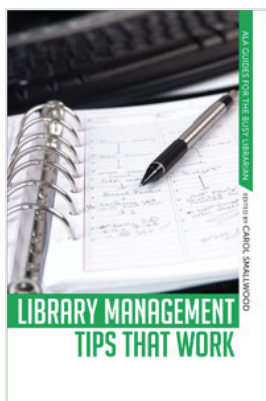
**Collection Management: International Yearbook of Library and Information Management 2000/2001 / G. E. Gorman. London: Facet Publishing, 2012. ISBN 978-1-8560-4366-3.**

*The International Yearbook* jest serią książek stworzonych po to, aby pomóc każdej zainteresowanej osobie śledzić na bieżąco odkrycia na polu zarządzania biblioteką oraz informacją. Każdy tom zawiera artykuły opisujące istniejące problemy, toczące się dyskusje, a także prognozy na przyszłość. Autorami publikacji są specjaliści z całego świata, zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania informacją i bibliotekami. Pierwszy tom zajmuje się tematem zarządzania zbiorami w bibliotece, które zostało pokazane z wielu perspektyw dzięki esejom i bibliografii przedmiotu.



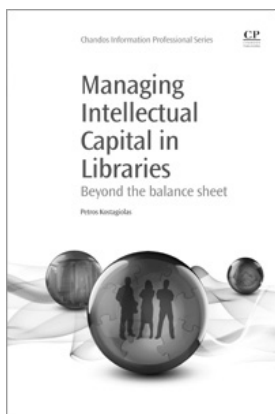
**Library Management 101: A Practical Guide / Edited by Diane L. Velasquez. Chicago: ALA Editions, 2012. ISBN 978-0-8389-1148-8.**

Znajomość podstaw zarządzania jest konieczna i użyteczna w przypadku studentów bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. Powinni oni także poznać zastosowanie technik zaczerpniętych z zarządzania w bibliotekach. Książka pod redakcją Diane L. Velasquez jest zbiorem wypowiedzi ekspertów z dziedziny zarządzania biblioteką, którzy podjęli tak ważne tematy, jak: klasyczne i współczesne modele zarządzania i ich implementacja na grunt biblioteczny, marketing i public relations, negocjacje, mediacje i zarządzanie finansami w bibliotece.



**Library Management Tips that Work / Edited by Carol Smallwood. Chicago: American Library Association, 2011. ISBN 978-0-8389-1121-1.**

Książka stanowi przewodnik po zagadnieniu zarządzania biblioteką, napisany w formie artykułów, których autorami są bibliotekarze. Porusza kwestie bardziej szczegółowe niż większość publikacji z tej dziedziny, w tym takie, które dotyczą codziennej pracy w bibliotece, m.in.: tworzenie regulaminu pracy i skuteczne zarządzanie personelem, problem dyskryminacji rasowej w bibliotekach czy zastosowanie portali społecznościowych dla promocji biblioteki. Publikacja ta zawiera prawie 50 artykułów, daje więc doskonały wgląd w aktualne zagadnienia z zakresu zarządzania biblioteką.



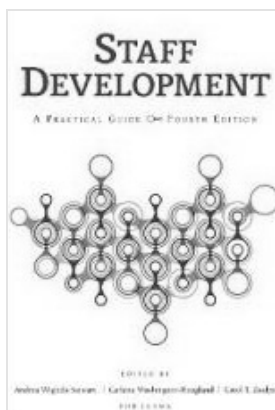
**Managing Intellectual Capital in Libraries: Beyond the Balance Sheet / Petros Kostagiolas. Oxford: Chandos Publishing, 2012. ISBN 978-1-8433-4678-4.**

Książka prezentuje metody i techniki rozpoznawania, rozumienia i korzystania z zasobów niematerialnych w bibliotekach i organizacjach zarządzających informacją i wiedzą. Publikacja pokazuje zastosowanie w bibliotekach technik znanych z innych sektorów gospodarki i ich wkład w zwiększanie efektywności pracy w organizacjach zarządzających wiedzą. Atutem tej publikacji są liczne przykłady, które dają czytelnikowi podstawy do pełnego wykorzystania zasobów niematerialnych w codziennej pracy.



**Small Public Library Management / Jane Pearlmutter and Paul Nelson. Chicago: ALA Editions, 2012. ISBN 978-0-8389-1085-6.**

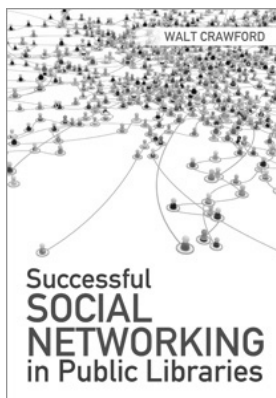
Zarządzanie małą biblioteką publiczną jest zadaniem trudnym, ponieważ wymaga pracy na wielu polach i znajomości wielu zróżnicowanych zagadnień. Podręcznik ten zawiera wszystkie informacje potrzebne do administrowania małą biblioteką, a także pomaga usprawnić jej funkcjonowanie. Książka prezentuje szereg praktycznych rad dotyczących takich sfer funkcjonowania biblioteki jak: przygotowanie budżetu, pisanie raportów finansowych, rozwój zasobów biblioteki, podejmowanie inicjatyw czy programów pomocowych dla czytelników biblioteki.



**Staff Development: A Practical Guide / Edited by Andrea Wigbels Stewart, Carlette Washington-Hoagland and Carol T. Zsulya. Chicago: ALA Editions, 2012. ISBN 978-0-8389-1149-5.**

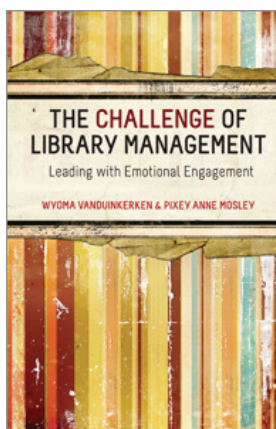
Czwarte wydanie popularnego wydawnictwa sprzed 20 lat. Publikacja dotyczy jednego z najważniejszych elementów składowych biblioteki – zasobów ludzkich. Praca w bibliotece wiąże się z kontaktem z użytkownikami, ich uprzejmą i kompetentną obsługą. Dlatego, tak ważny jest dobór odpowiednio wykwalifikowanych i predysponowanych do tej pracy osób. Książka *Staff Development: A Practical Guide* podejmuje tak istotne kwestie, jak strategie rozwoju

personelu, konieczność ustalania celów czy kontakt z czytelnikiem.



**Successful Social Networking in Public Libraries / Walt Crawford. Chicago: ALA Editions, 2012. ISBN 978-0-8389-1167-9.**

Większość książek podejmujących temat zastosowania portali społecznościowych do promocji biblioteki, opisuje przypadki dużych bibliotek ze świetnie wykształconą, młodą kadram, dla której portale te stanowią element codzienności. Natomiast książka Walta Crawforda daje głębsze spojrzenie na inne typy bibliotek i sposób, w jaki wykorzystują portale społecznościowe do promocji swoich usług. Autor, na potrzeby publikacji, przeanalizował pracę ponad 6 tys. bibliotek w całych Stanach Zjednoczonych, a następnie opisał ich doświadczenia i na tej podstawie ułożył zalecenia dotyczące używania portali społecznościowych przez biblioteki. Książka może więc być bardzo użyteczna dla bibliotekarzy, którzy chcieliby rozpocząć promocję swojej biblioteki w ten właśnie sposób.



**The Challenge of Library Management: Leading with Emotional Engagement / Wyoma van Duinkerken and Pixey Anne Mosle. Chicago: ALA Editions, 2011. ISBN 978-0-8389-1102-0.**

Zmiany są nieuniknione i niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania każdej instytucji, jednak bywają bardzo stresujące dla pracowników, jeśli wiążą się z ograniczeniami lub zmianą przyzwyczajeń. Zadaniem osób zarządzających biblioteką jest sprawne przeprowadzenie personelu bibliotecznego przez zmiany w miejscu pracy. Książka *The Challenge of Library Management* stanowi źródło wiedzy na temat zmian w bibliotece i ich wpływu na pracowników. Pomaga przeprowadzić takie zmiany, jak na przykład: planowanie przestrzeni, reorganizację oddziałów czy zmiany w obowiązkach pracowników.



**The Library Marketing. Toolkit / Ned Potter. Chicago:  
American Library Association, 2012.  
ISBN 978-1-8560-4806-4.**

W dzisiejszych czasach biblioteki muszą konkurować z wiedzą czerpaną ze źródeł cyfrowych, rosnącymi wymaganiami czytelników i często niesprawiedliwym stereotypem biblioteki jako miejsca, które nie nadąża za rozwojem technologii. Marketing jest dziś kluczem do powodzenia w każdym biznesie. Książka *The Library Marketing. Toolkit* opisuje różne aspekty marketingu bibliotecznego oraz branding dla każdego rodzaju bibliotek i organizacji zarządzających informacją i wiedzą. Publikacja zawiera rady ekspertów, przykłady z całego świata, a także opisy narzędzi i technik marketingowych.



# **SPOTKANIA NAUKOWE**





## Konferencje i seminaria polskie

opracowanie Nina Kaczmarek

### **XVIII edycja seminarium w cyklu „Digitalizacja, biblioteki cyfrowe, systemy zarządzania, obsługi oraz kryteria oceny”**

<http://www.cpi.com.pl/imprezy/2012/bc/index.php>

Dnia 11 stycznia 2012 r. odbyło się w Warszawie seminarium z cyklu „Digitalizacja, biblioteki cyfrowe, systemy zarządzania, obsługi oraz kryteria oceny”. Seminarium zostało zorganizowane przez Centrum Promocji Informatyki. Podczas spotkania starannie dobrana grupa prelegentów opowiadała o tym, jak tworzy się biblioteki cyfrowe. Omówione zostały zasady gromadzenia i uzupełniania danych oraz kierunki rozwoju bibliotek XXI w. W czasie seminarium poruszono również temat zarządzania biblioteką cyfrową, organizowania dostępu do informacji w bibliotekach XXI w., a także tworzenia nowych wzorców budowy i rozwoju kolekcji.

### **III Międzynarodowa Konferencja Open Access pod hasłem „Otwarta nauka i edukacja”**

<https://conferences.umk.pl/index.php/MKOA/IIIMKOA>

W dniach 13-14 kwietnia 2012 r. odbyła się w Bydgoszczy III Międzynarodowa Konferencja Open Access pod hasłem „Otwarta nauka i edukacja”. Konferencja została zorganizowana przez Bibliotekę Uniwersytecką w Toruniu, Stowarzyszenie EBIB, EIFL i KOED. Omówiono na niej metody i narzędzia wykorzystywane przez współczesną naukę oraz ich wpływ na praktyki bibliotekarskie i informacyjne. Przedstawiono ideę nauki 2.0 oraz e-science, a także sposób prowadzenia nowoczesnej dydaktyki na uczelni i źródła, jakie wykorzystuje.

### **III Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Książka, biblioteka, informacja – między podziałami a wspólnotą”**

<http://www.ujk.edu.pl/ibib/konferencja/>

W dniach 23-24 kwietnia 2012 r. w Kielcach odbyła się konferencja naukowa pod hasłem „Książka, biblioteka, informacja – między podziałami a wspólnotą”. Konferencja została zorganizowana przez Instytut Bibliotekoznawstwa i Dziennikarstwa Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Tematem spotkania była przeszłość, teraźniejszość i przyszłość książki, biblioteki i informacji. Obrady toczyły się w kilku sekcjach problemowych: ruch wydawniczo-księgarski, książka,

prasa, biblioteka, informacja, słowo „w sieci”. Wygłoszono referaty, m.in. na takie tematy jak: tradycja zarządzania polskimi bibliotekami akademickimi, zarządzanie księgozbiorem wyższej uczelni technicznej oraz jakość w bibliotekach szkolnych.

### **Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Fons largus. The Library: a Source of Inspiration – Biblioteka, źródło inspiracji”**

<http://fonslargus.buw.uw.edu.pl/>

W dniach 14-17 maja 2012 r. odbyła w się w Warszawie Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Fons largus. The Library: a Source of Inspiration – Biblioteka, źródło inspiracji”. Jej organizatorami były Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie oraz Instytut Sztuki Polskiej Akademii Nauk. Celem konferencji było podjęcie i rozważenie problemu funkcji i misji bibliotek w zakresie przedmiotowego i metodologicznego ukierunkowania badań naukowych w dziedzinie humanistyki, a także wpływu bibliotek na kształtowanie twórczości artystycznej i rozwój teorii w zakresie różnych dziedzin sztuki i architektury, zarówno w odniesieniu do zjawisk historycznych, jak współczesnych i prognozowanych. Wśród wystąpień znalazły się również te związane z zagadnieniem zarządzania informacją i wiedzą: zarządzanie informacją w humanistycznej bibliotece naukowej XXI w., integracja i wizualizacja informacji czy potrzeby informacyjne społeczeństwa sieciowego.

### **VI Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” pod hasłem „Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek”**

[http://www.biblioteka.ateneum.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=130&Itemid=96](http://www.biblioteka.ateneum.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=130&Itemid=96)

W dniach 17-18 maja 2012 r. odbyła się w Gdańsku VI Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek”. Tegoroczny temat konferencji brzmiał: „Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek”. Konferencję organizowały Ateneum – Szkoła Wyższa, Biblioteka Gdańska PAN, Uniwersytet Gdański oraz Komisja Zarządzania i Marketingu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Spotkanie poświęcono wielu różnorodnym tematom, takim jak metody zarządzania stosowane we współczesnych bibliotekach, nowe narzędzia pracy bibliotekarza, pracownicy bibliotek w innych krajach świata i wielu innym.

### **V Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej „Znaczenie i badania jakości w bibliotekach”**

<http://konferencja-lib.p.lodz.pl/index.php/kbpl/2012>

W dniach 13-15 czerwca 2012 r. odbyła się Łodzi i Rogowie V Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej pod hasłem „Znaczenie i badania jakości w bibliotekach”.

Uczestnicy konferencji szukali odpowiedzi na pytania dotyczące oceny jakości pracy bibliotek. Poruszano takie zagadnienia jak: ocena systemu biblioteczno-informacyjnego, efektywne zarządzanie skargami w bibliotece czy systemy jakości. W dniu 12 czerwca 2012 r. odbyła się tradycyjnie prekonferencja poświęcona „discovery products”, a jej gospodarzami były trzy firmy: EBSCO – prezentująca Ebsco Discovery Service (EDS), Serials Solutions – prezentująca SUMMON oraz ExLibris – prezentująca PRIMO.

### **Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zagarnięte – ukryte – poszukiwane – odzyskane”**

<http://konferencje-historyczne.blog.pl/2012/01/17/zagarniete-%E2%80%93-ukryte-%E2%80%93-poszukiwane-%E2%80%93-odzyskane/>

W dniach 19-20 września 2012 r. odbyła się w Warszawie Międzynarodowa Konferencja Naukowa pod hasłem „Zagarnięte – ukryte – poszukiwane – odzyskane” zorganizowana przez Zakład Wiedzy o Książce Instytutu Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Tematem konferencji były kradzieże książek i dzieł sztuki w kulturze masowej, restytucja i rewindykacja dóbr kultury, a także zbiory przywrócone.

### **Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Biblioteka, Książka, Informacja i Internet 2012”**

<http://www.umcs.lublin.pl/articles.php?aid=7265>

W dniach 9-10 października 2012 r. w Lublinie odbyła się Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Biblioteka, Książka, Informacja i Internet 2012”. Jej organizatorem był Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej UMCS w Lublinie. W czasie konferencji poruszano wiele tematów związanych z pracą w bibliotece, wykorzystaniem nowych technologii w pracy bibliotekarza oraz digitalizacją zasobów informacji i wiedzy. Mówiono o szeroko ostatnio komentowanej idei Nauki 2.0, stosowaniu portali społecznościowych do dzielenia się wiedzą oraz o budowie otwartych zasobów naukowych i edukacyjnych.

### **II Krakowska Konferencja Bibliotek Naukowych „Długoterminowa archiwizacja polskiego dziedzictwa cyfrowego”**

<http://www.ka.edu.pl/biblioteka/konferencja>

W dniach 24-25 października 2012 r. w Krakowie odbyła się II Krakowska Konferencja Bibliotek Naukowych pod hasłem „Długoterminowa archiwizacja polskiego dziedzictwa cyfrowego”. Jej organizatorem była Biblioteka Krakowskiej Akademii imienia Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Konferencja towarzyszyła 16. Targom Książki w Krakowie. Zgodnie z tematem konferencji poruszano zagadnienia związane

z polskim dziedzictwem cyfrowym. Mówiono o światowych standardach i wzorcach w archiwizacji cyfrowej, technicznych i ekonomicznych zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem archiwów cyfrowych, a także dyskutowano o potrzebie utworzenia narodowego programu ochrony cyfrowego zasobu polskiej nauki i kultury.

## Konferencje zagraniczne

opracowanie Nina Kaczmarek

### **International Conference on Leadership & Innovative Management in Academic Libraries in the Age of New Technology**

<http://www.ic2012.lib.tongji.edu.cn/index2.html>

W dniach 24-28 kwietnia 2012 r. odbyła się w Szanghaju w Chinach, Międzynarodowa Konferencja Kierowania i Innowacyjnego Zarządzania Bibliotekami Naukowymi. Konferencja podjęła bardzo aktualny temat rozwoju technologicznego w XXI w. oraz jego wpływu na biblioteki naukowe na świecie. Nowe technologie zmieniły potrzeby informacyjne użytkowników, sposób zarządzania biblioteką i obsługi czytelników. Konferencja była próbą odpowiedzi na pytania o przyszłość bibliotek akademickich w świecie nowinek technicznych i szybko następujących zmian. Tematy które podjęto podczas konferencji to: zarządzanie biblioteką i plany jej rozwoju, tworzenie i udostępnianie zasobów biblioteki, innowacyjne modele obsługi użytkowników.

### **INFO 2012 – The 27th Annual Conference & Exhibition**

<http://www.teldan.com/Templates/showpage.asp?DBID=1&LNGID=1&TMID=84&FID=741>

W dniach 14-16 maja 2012 r. odbyła się w stolicy Izraela Tel Awiwie konferencja Info 2012, najważniejsze w Izraelu wydarzenie dotyczące zarządzania biblioteką, Internetu oraz zarządzania informacją i wiedzą. W konferencji wzięli udział specjaliści z różnych dziedzin: bibliotekarze, infobrokerzy, a także menadżerowie organizacji o różnorodnym charakterze. Konferencji towarzyszyła wystawa pokazująca najnowsze zdobycze techniki związane z udostępnianiem wiedzy i informacji.

### **4th International Conference on Qualitative and Quantitative Methods in Libraries**

<http://www.isast.org/>

W dniach 22-25 maja 2012 r. w Limerick w Irlandii, odbyła się czwarta edycja konferencji QQML. Tematy wygłoszonych przez uczestników wykładów dotyczyły między innymi: metod zarządzania bibliotekami, zbiorów elektronicznych, digitalizacji, metod badań jakościowych i ilościowych oraz marketingu. W konferencji uczestniczyło ponad 400 osób z całego świata.

### **American Library Association Annual Conference & Exhibition**

[http://www.nxtbook.com/nxtbooks/hall-erickson/ala\\_anaheim\\_2012prelim/](http://www.nxtbook.com/nxtbooks/hall-erickson/ala_anaheim_2012prelim/)

W dniach 21-26 czerwca 2012 r. odbyła się w Anaheim w Kalifornii, doroczna konferencja Stowarzyszenia Bibliotekarzy Ameryki. Temat konferencji brzmiał: „Transforming our libraries, ourselves – Zmieniamy nasze biblioteki, sami”. Na konferencji omówiono takie tematy jak blogi, programy kulturalne, nowe sposoby pracy z dziećmi i młodzieżą.

### **The LIBER 41st Annual Conference**

<http://www.utlib.ee/liber2012/index.php>

W dniach 27-30 czerwca 2012 r. odbyła się w Tartu w Estonii, doroczna konferencja Stowarzyszenia Europejskich Bibliotek Naukowych pod hasłem „Mobilising the knowledge economy for Europe – Mobilizacja gospodarki opartej na wiedzy w Europie”. Uczestnicy konferencji, reprezentujący biblioteki naukowe całej Europy, przedstawili szereg interesujących wykładów. Dotyczyły one tak rozległych tematów, jak: wpływ kryzysu finansowego na sytuację bibliotek naukowych, wykorzystywanie narzędzi Web 2.0 do badań i nauczania oraz koncepcja biblioteki bez katalogów.

### **ALIA Biennial Conference 2012**

<http://conferences.alia.org.au/alia2012/>

W dniach 10-13 lipca 2012 r. odbyła się w Sydney w Australii, doroczna konferencja ALIA. W tym roku hasłem przewodnim było jedno słowo „Discovery” czyli „Odkrycie”. W ciągu trzech dni uczestnicy reprezentujący australijskie biblioteki podjęli takie tematy jak: kryzys w bibliotekach szkolnych, inwestowanie w biblioteki i rola bibliotek w społeczności. Oprócz wykładów uczestnicy konferencji mieli okazję zwiedzić lokalne biblioteki, a także wziąć udział w warsztatach.

### **IFLA World Library and Information Congress 78th IFLA General Conference and Assembly**

<http://conference.ifla.org/ifla78>

W dniach 11-17 sierpnia 2012 r. odbyła się w Helsinkach w Finlandii, konferencja International Federation of Library Associations pod hasłem „Libraries Now! – Inspiring, Surprising, Empowering – Teraz Biblioteki! Inspirujące, Zaskakujące, Wzmocnione”. Konferencja podzielona została na imponującą liczbę 218 sesji tematycznych. Goście z całego świata podjęli cały wachlarz tematów, wśród których znajdowały się: bibliografia w epoce digitalizacji, kobiety jako liderki kultury, przyszłość bibliotek rządowych w Grecji, doświadczenia z użytkowania RFID w Finlandii czy prywatyzacja cyberprzestrzeni na przykładzie Google.

## **2nd International Conference on Integrated Information, IC-ININFO**

<http://www.icininfo.net/>

W dniach od 30 sierpnia do 3 września 2012 r. w Budapeszcie odbyła się druga międzynarodowa konferencja IC-ININFO. Jest to interdyscyplinarne spotkanie, którego celem jest stworzenie forum do dalszej dyskusji na tematy dotyczące informacji. Na konferencji poruszono takie zagadnienia jak: zarządzanie informacją, zarządzanie wiedzą, zarządzanie organizacjami non-profit, archiwa cyfrowe, zarządzanie zasobami ludzkimi czy wydawnictwa elektroniczne. Uczestnikami byli pracownicy uniwersytetów z całego świata, którzy dzięki takim spotkaniom mają okazję do wymiany doświadczeń i przemyśleń z dziedzin związanych z zarządzaniem informacją.

Redakcja zaprasza wszystkich autorów do współpracy.  
Zapraszamy na stronę czasopisma: [sbp.pl/zarzadzanie\\_biblioteka](http://sbp.pl/zarzadzanie_biblioteka)  
Materiały do kolejnego numeru można nadsyłać na adres:  
[maja.wojciechowska@gmail.com](mailto:maja.wojciechowska@gmail.com)

Informujemy, że wersją referencyjną czasopisma jest jego wersja drukowana