

## Biblioteka mojego wieku – czyli jaka?

Gdy spojrzymy na dzisiejsze biblioteki i przypomnimy sobie jak wyglądały, działały jeszcze kilka, kilkanaście lat temu widzimy inny świat. Tyle zmian, nowych zadań, funkcji. Biblioteka naszego wieku wygląda inaczej niż ta końca wieku ubiegłego i mamy przecucie, nie wiedząc jak będzie wyglądała za parę lat, że na pewno nadal będzie się zmieniać. Zauważamy więc, **że stałą cechą współczesnych bibliotek jest ich zmienność**. Wynika to z wielu przesłanek, ale zasadniczą można zamknąć stwierdzeniem: *świat jest płaski!*<sup>1</sup> Nie oznacza to negacji teorii Kopernika, ale stwierdzenie zjawiska skracania odległości, likwidacji barier w przepływie informacji, bezproblemowego przejmowanie rozwiązań „z drugiego końca świata”, wspólnego wykonywania zadań bez kontaktu bezpośredniego, zależności efektów naszej pracy od działania kogoś o istnieniu kogo nie wiemy, czerpania z naszych wysiłków przez innych itd. Skończył się czas samodzielności, wystarczalności, niezależności jakiegokolwiek biblioteki i jesteśmy skazani czy chcemy czy nie na współpracę w różnych zakresach, na zależność naszych losów od innych. Z drugiej strony Kopernik przypominałby, iż gorszy pieniądz wypiera lepszy, a więc przestrzegałby przed bezwarunkowym szukaniem lepszych rozwiązań gdy mamy dobre. Jesteśmy na ścieżce szybkich zmian, z którymi związane jest oczekiwanie określonych korzyści, poprawy sytuacji, ale które mogą wywołać obawy, poczucie zagrożenia. Pytamy czy pewne zjawiska postrzegać jako pozytywne czy negatywne, jaką przyjąć wobec nich postawę, w jakim kierunku szukać rozwiązań. Zjawiska te wynikają ze zmian następujących w naszym otoczeniu, ale też ... wywoływanych przez aktywność nas samych! My te zmiany prowokujemy i je „napędzamy” I sądzę, że tak musi być. To ma charakteryzować bibliotekarzy naszego wieku.

To co jest wg mnie ważnym wyznacznikiem naszego toku myślenia, kierunku zmian to świadomość hasła, że użytkownik jest...naszym królem! Dokonaliśmy sądzę w polskich bibliotekach świadomego wyboru pomiędzy opcją głoszącą, że najważniejszą funkcją biblioteki jest zarządzanie zbiorami (gromadzenie i opracowanie), a

---

<sup>1</sup> Por.: Th. Friedman *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wiek*. Poznań 2006

drugą, iż najważniejsze jest nastawienie na czytelnika. **Wybraliśmy tę i od tego zależy kierunek wprowadzanych zmian.** Oczywiście z myślą o prawidłach sztuki, a nie wyłącznie użytkownikowi musimy organizować biblioteki, wyznaczać zasady ich funkcjonowania, budować szczegółowe polityki organizacji zasobu, jego opracowania i udostępniania. Kształtować je musimy cały czas pamiętając o użytkowniku jako celu i dobru nadrzędnym. Dlatego nie do przyjęcia jest półroczne dyskutowanie kilku bibliotekarzy nad wyższością jednego z dwóch zaproponowanych rozwiązań w danym wzorcowym haśle formalnym, skutkujące niemożnością wypożyczenia książki czytelnikowi. Utrwała to niekorzystny stereotyp bibliotek i bibliotekarzy<sup>2</sup>. I nie tłumaczy nas fakt, iż zjawisko to nie stanowi to tylko naszego problemu<sup>3</sup>. Przekonywanie do zmian w nastawieniu do czytelników, budowa właściwej z tego punktu widzenia kultury organizacji, świadome budowanie obrazu biblioteki jako instytucji przyjaznej, otwartej, życzliwej to jedno z najważniejszych zadań zespołów kierujących bibliotekami. Ma to przyczyniać się do korzystnej zmiany w postrzeganiu nas przez otoczenie, skutkować pozytywnymi ocenami przekładającymi się np. na finansowanie. **To także znak czasu** i kolejna cecha biblioteki naszego wieku, do wyrabiania której chyba nie trzeba nikogo namawiać –tyle na ten temat już napisano.

Jak zaznaczyłem, cokolwiek robimy, robimy z myślą o czytelniku jako naszym królu! Oczywiście historia uczy jak wielu królów wygnano, ścięto, jak wielu w porę nie powiedziano, że są nadzy! Ścinać i wypędzać nie będziemy, ale mówić jeśli istnieje tego potrzeba, że są nadzy – musimy! Myślę tu o najważniejszych zadaniach każdej współczesnej biblioteki jakimi są: szkolenie, a ponadto konsultacje, doradztwo, informowanie. One wyznaczają najważniejsze zakresy działania. Jednocześnie jednak chcemy aby „nasz król” pamiętał i akceptował to, że sprawność jej działania zależy także w dużym stopniu od niego, tj. przestrzegania wyznaczonych zasad i reguł. Musimy być grzeczni, sprawni, życzliwi, dobrze przygotowani do zadań, stale się rozwijający, ale konsekwentni w działaniu, w egzekwowaniu reguł służących całej organizacji. Biblioteka służy swemu „królowi”, ale by mógł on z niej korzystać w pełnym zakresie, musi respektować określone przez nią prawa, wiedząc, że tworzone są nie po to aby mu „dopiec”, ale z myślą o nim i innych użytkownikach. Gorszy od prób wytłumaczenia użytkownikom takiego punktu widzenia jest brak konsekwencji w naszym działaniu, wynikający jakoby z troski o użytkownika, chęci pójścia mu na

<sup>2</sup> J.Wojciechowski, Stereotyp określa świadomość. *Przegląd Biblioteczny*, vo.75, nr.4 (2006), s.429-444

<sup>3</sup> M.B.Line, Librarianship as it is practiced: a failure of intellect, imagination and initiative. *Interlending and Document Supply*, vol.33, nr2(2005), s.109-113

działaniu, wynikający jakoby z troski o użytkownika, chęci pójścia mu na rękę, a będący w rzeczywistości naszym wygodnictwem, niechęcią podjęcia niewdzięcznego wyzwania, jakim jest konsekwencja w przestrzeganiu reguł, także ich wyjaśnianie. Oczywiście, chcąc dobrze służyć użytkownikom, musimy nie tylko badać ich potrzeby i stopień zadowolenia, ale świadomie i systematycznie współpracować z nimi dla budowania biblioteki im odpowiadającej. Powie ktoś, że to naiwne założenie, iż użytkownik będzie chciał z nami w szerokim zakresie współpracować, ale musimy go do tego przekonać, bo to również ma charakteryzować bibliotekę naszego wieku.

Organizacja dziś biblioteki nastawionej na użytkownika to organizacja biblioteki świadczącej swe usługi według schematu: 24 x 7 x 52, tzn. bez przerw cały rok! Wymaga to więc nie tylko innej organizacji zasobu, ale i przestrzeni bibliotecznej, czasu pracy personelu!

W tych wstępnych uwagach skondensowana jest odpowiedź na tytułowe pytanie, o tak, jaką ma być biblioteka naszego wieku. **To biblioteka, która dzięki sprawnej organizacji i doskonale przygotowanemu personelowi, maksymalnie zaspakaja potrzeby użytkowników, działając w przyjaznym otoczeniu i w oparciu o perfekcyjnie zorganizowany dostęp do zasobów.**

Zastanówmy się jakie zmiany zaszły już lub możemy wprowadzić dla zbudowania bibliotek odpowiadających potrzebom naszego wieku. Tym co rzuca się w oczy, obok cech wymienionych na wstępie, **to pewna niemożność „szatkowania” biblioteki, patrzenia na nią wycinkami, wg tradycyjnych podziałów, wydzielonych zadań czy procedur, bo wielu problemów nie da się precyzyjnie „szufladkować”, oddzielając jeden od drugiego. Przenikanie się różnych sfer działania, jest bardzo istotną zmianą w naszym zawodzie.** Trudne czy bezsensowne są próby dzielenia naszych zadań i funkcjonowanie odrębnie w wyizolowanych działach „gromadzenia”, „opracowania”, „magazynów,” ale także „marketingu i promocji” nie mówiąc już o działalności informacyjnej, szkoleniowej, która przenika wszelkie miejsca i stanowiska każdej dobrze zorganizowanej biblioteki. Zmienia się otoczenie biblioteki, a więc relacje z jego elementami poszczególnych zespołów czy osób w niej zatrudnionych, ale także relacje między nimi jako tzw. klientami wewnętrznymi. Chęć odpowiedzi na te zmieniające się relacje dla realizacji nadrzędnego celu tj. jakościowo najlepszej obsługi użytkownika, musi rodzić **wprowadzanie zmian** w organizacji wewnętrznej bibliotek: elastycznej modyfikacji struktur, działania w oparciu o zespoły zadaniowe, tworzenia nowych czy też tzw. mieszanych stanowisk pracy (pracownicy

mają wpisane w zakresy zadań różne obowiązki, pracując pół dnia np. w udostępnianiu, pół w opracowaniu zbiorów, co służy m.in. zwiększeniu ich wydajności). Wymaga to zatrudniania kadry o innym przygotowaniu merytorycznym oraz ciągłego szkolenia tej już pracującej, a także wyzwalania w niej pożądaných cech i postaw nie tylko wobec użytkownika ale także wobec siebie, swego zawodu. Umiejętności krytycznej samoanalizy, systematycznego, niejako automatycznego stosowania podstawowych zasad charakteryzujących „bibliotekę jako instytucję uczącą się”, (w tym pracy i nauki zespołowej, uczenia się na błędach, budowania nieformalnych kanałów informacji, systemowego ujmowania biblioteki), również akceptowania przez cały zespół nowoczesnych metod, technik i stylów zarządzania wprowadzanych przez przygotowaną w tym zakresie kadrę kierowniczą, w tym sposobów oceny, motywowania, nagradzania. Wspomniana zmienność może jednak również rodzić **bałagan wewnątrz biblioteki**, niemożność sprawnego odnalezienia się użytkownika w bibliotece i jej zasobie. Wymaga to więc od nas ogromnej staranności w przygotowywaniu i wdrażaniu zmian, ulepszeń, czasem pamiętania o tym co T.Veblen określił jako „**korzyści z zacofania**”<sup>4</sup>, aby świadomie wprowadzać tylko te rozwiązania, które nie okazały się przejściowymi czy drogami na manowce. Nie może to jednak zwolnić nas z szukania nowych dróg i rozwiązań! A więc biblioteka naszego wieku, to biblioteka stale ucząca się, reorganizując, przekształcająca i inaczej zarządzana niż przed laty.

Wspomniałem, że z dwóch podstawowych opcji wybraliśmy głoszącą, że najważniejszy jest użytkownik. Nie oznacza to jednak, że sprawa zasobu stała się drugoplanową. Zmieniliśmy tylko hasło „mieć fizycznie zasób” na „mieć dostęp” do niego. Funkcjonalna organizacja zasobu, z uwagi na różnorodność źródeł i lawinowy ich przyrost, zróżnicowanie sposobu docierania do nich, form i dróg ich udostępniania, **pozostaje kluczowym zadaniem biblioteki**. Kształtowanie nowoczesnego zasobu wywiera ogromny wpływ nie tylko na wspomniane udostępnianie, ale opracowanie (bardziej skomplikowane niż kiedyś), szkolenia, działalność informacyjną, rozwój specjalizacji, rozszerzanie zakresów współpracy jak też organizację przestrzeni.

Skutkiem przejścia na pozycje organizatorów dostępów do zasobów, włączenia się w globalną cyfrową sieć informacyjną, będzie „odstąpienie” dotychczasowych funkcji instytucjom o charakterze komercyjnym. Książki naukowe, podręczniki i cza-

---

<sup>4</sup> Por.: J. Cieślak, Nowoczesne technologie edukacyjne a „korzyści z zacofania”. *E-learning w kształceniu edukacyjnym*. Warszawa 2006, s.57

sopisma będą w głównej mierze udostępniane w postaci cyfrowej. W dużej liczbie bibliotek, ich rola sprowadzi się do negocjowania kontraktu<sup>5</sup>, choć miejmy świadomość, że tradycyjne zasoby też pozostaną. Wywołuje to konieczność zrealizowania podstawowego zadania jakim jest **wybór właściwego modelu gromadzenia zasobu**. Musimy podjąć decyzje jak dalece pozyskiwać będziemy materiały tradycyjne, a jak dalece organizować dostęp do e-źródeł. Nie ma chyba wątpliwości co do tego, że większość bibliotek naszego wieku stanowić będą biblioteki hybrydowe, choć dają się słyszeć głosy, że gromadzenie materiałów tradycyjnych zaniknie, przejdziemy tylko na e-źródła. Może w pewnych, wąskospecjalistycznych bibliotekach technicznych te źródła będą przeważały, ale - powtórzmy - w większości tradycyjne zasoby zostaną. Dla takiego działania potrzebne jest znacznie lepsze rozpoznanie oferty, ale i potrzeb użytkowników. Z jednej strony musimy mieć bibliotekarza, utrzymującego stały kontakt z użytkownikiem i do tego kontaktu przygotowanego - specjalistę z danej dziedziny, partnera użytkownika, znającego języki, umięjącego i chcącego rozmawiać z czytelnikami i dostawcami. Z drugiej strony „negocjatora”<sup>6</sup>, który będzie w imieniu biblioteki negocjował warunki finansowe, techniczne i licencyjne dostępu (zakup e-booków jednorazowy czy w prenumeracie, indywidualnie czy w pakiecie, dostęp jedno czy wielostanowiskowy, z archiwum własnym czy bez itd.). Tu nie wystarczy już tylko wiedza bibliotekarza. Rodzi to pytania dotyczące kadry, do których to pytań powrócimy. Stanowi to także – obok zalewu źródeł - jeden z powodów łączenia się w konsorcja, związki, sieci aby negocjować dostęp dla wielu odbiorców, pozyskiwać je taniej i sprawniej, co sprzyjać będzie współpracy i specjalizacji bibliotek.

Kupujemy dostęp do komercyjnych zasobów elektronicznych, ale sami też je tworzymy. Digitalizujemy materiały archiwalne, regionalne czy dydaktyczne, szeroko powinniśmy budować repozytoria tekstów pracowników rodzimej jednostki. Wymaga to spełnienia warunków technicznych (sieci w gmachach); rozwiązania problemów prawa autorskiego czy roszczeń finansowych autorów. Ale i te ostatnie można jak pokazuje doświadczenie rozwiązać. Mamy jednak z zasobami inne problemy. Likwidujemy zakupy wieloegzemplarzowe na rzecz zakupu większej liczby tytułów, co powoduje przechodzenie do udostępniania prezencyjnego – nie zawsze mile witanego przez czytelników. Mamy jednak nadal dziesiątki egzemplarzy podręczników. Niektó-

---

<sup>5</sup> M.Górny, Biblioteki akademickie jako element globalnej cyfrowej infrastruktury. *Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji. Działania i codzienność*. Poznań 2005, s. 56-57

<sup>6</sup> Przywołując nazwy nowych funkcji czy stanowisk będę odwoływał się do wcześniejszej swej publikacji O nowych zawodach, stanowiskach i umiejętnościach. *Zawód bibliotekarz dziś i jutro*. Warszawa 2003, s.97-113

re biblioteki amerykańskie proponują prowadzenie w miejsce wypożyczalni ich (mniej angażującego personalnie i finansowo) **komisu**, inne **internetowe wypożyczenie** zakupionych ich elektronicznych odpowiedników. Książka w ten sposób wypożyczona jest niedostępna dla innego użytkownika do czasu zwrotu lub zdeaktywowania w momencie upływu terminu wypożyczenia. Pełna, zdepersonalizowana usługa, zadowolenie klienta, a przy tym...brak zaległości w wypożyczeniach!<sup>7</sup>. System ten chroni interesy autora, wydawcy, bo zmusza biblioteki do zakupu większej liczby tych pozycji na wypożyczenie, których czeka się w elektronicznej kolejce.

Biblioteki wzbogacane egzemplarzem obowiązkowym (a więc i niektóre publiczne) będą zainteresowane otrzymywaniem jednego bezpłatnego dostępu do elektronicznych wersji np. dzienników i odpłatnym nabywaniem dostępu równoczesnego dla kolejnych czytelników. Także księgozbiór podręczny stanie się hybrydowy, co każe zmieniać oczekiwania wobec bibliotekarzy kształtujących go i udostępniających. Mając najbliższy kontakt z użytkownikami muszą rozpoznawać ich potrzeby, decydować czy źródło elektroniczne zastępuje czy tylko uzupełnia zasób tradycyjny, umieć oceniać jego wiarygodność oraz szkolić użytkowników w korzystaniu z nich<sup>8</sup>.

Oprócz wspomnianego tworzenia repozytoriów niezwykle ważne staje się **popieranie idei bezpłatnego dostępu do zasobów**<sup>9</sup>. Zakłada się, iż open access będzie współistniał z tradycyjną prenumeratą, zmuszając wydawców do obniżki cen, a biblioteki do podjęcia nowych zadań: nakłaniania dostawców i twórców wyszukiwarek do uwzględniania w ofercie czasopism OA, integrowania ich z własnymi zbiorami (także tradycyjnymi), uzupełnienia katalogów opisami i linkami<sup>10</sup>, stosowania w opracowaniu i udostępnianiu tak zróżnicowanego zasobu **innych narzędzi, specjalistycznej wiedzy (znajomość zasad klasyfikacji, znajomość języków informacyjnych)**. Rodzi to ogromny zakres nowych zadań, stanowisk, umiejętności, wymogów wobec personelu.

---

<sup>7</sup> Franke J., *Googletheca Universalis?* W: Biblioteki cyfrowe: projekty, realizacje, technologie. Warszawa 2007, s.162-163

<sup>8</sup> J.H.Puacz, Electronic vs. print reference sources in public library collections, *The Reference Librarian*, nr 91/92 (2005), s.39-51

<sup>9</sup> Zob.: R. Campbell, Libraries: do they have a future in academia – or only a past? *Serials. The Journal of the United Kingdom Serials Group*, vol.17, nr 1(2004), s.9-14 pisze m.in. o zastosowaniu protokołu OAI-PMH nazywanego protokołem inicjatyw otwartych archiwów; H.Phillips, R.Carr, J.Teal, Leading roles for reference librarians in institutional repositories: one library's experience. *Reference Services Review*, vol.33, nr 3(2005), s.301-311; B.Bednarek-Michalska, Czy Open Access powinien być dla nas ważny? *Biblioteki naukowe w kulturze...op.cit.*, s.190-1201

<sup>10</sup> K.D.Schmidt, P.Sennyey, T.V.Carstens, New roles for a changing environment: implications of open access for libraries *College and Research Libraries* vol.66, n5 (2005), s.407-416

**Wykorzystanie internetu ułatwia** dostęp do informacji, **składanie zamówień i gromadzenie - szczególnie uzupełnianie zbiorów.** Ale fakt, iż materiały na rynku wtórnym okazują się stosunkowo tanie, każe postawić pod znakiem zapytania istnienie - zdawałoby się bardzo odległej usługi - tj. wypożyczeń międzybibliotecznych<sup>11</sup>. Sugeruje się, że odejdzie ono do lamusa historii.

**Zalew publikacji** wymusza pozytywne zjawisko dokonywania wyborów, co sprzyja **specjalizacji**. Musimy jednak radzić sobie z zarzutami, że wprowadzamy **cenzurę!** Przed laty uznawano, że wynika ona z niezgodnego z etyką zawodu działania bibliotekarzy. Dziś, że wyływa z faktu posiadania nierównych środków na promocje przez wydawców (kupujemy produkty głośno reklamujących się bogatych firm nie szukając edycji oficyn mniejszych); nacisków wywieranych na biblioteki przez organizacje i osoby finansujące je czy dominujące w środowisku. Nasze działania „cenzorskie” mogą polegać na ukrywaniu czy nie eksponowaniu pewnych materiałów, na nieodpowiednim ich opracowaniu uniemożliwiającym dotarcie do nich. Zarzuty niby śmieszne, ale społeczeństwa demokratyczne są uczulone na takie działania! Chcąc ich uniknąć bibliotekarze amerykańscy na stronach www prowadzą wykazy „kwestionowanych materiałów bibliotecznych”<sup>12</sup> selekcyjując wskazane przez użytkowników. Jak jednak z tym wspomnianym „ukrywaniem” pogodzić w bibliotekach publicznych obowiązek dostarczania literatury odpowiedniej do stopnia przygotowania czytelnika?

**Przykłady te ilustrują wyrażone spostrzeżenie o przenikaniu się zadań i zmianie funkcji bibliotekarzy, wskazując że zmiany w organizacji zasobu generują poważne przeobrażenia w organizacji i działaniu innych sfer biblioteki.**

Ważne zagadnienie nie tylko w kontekście zarządzania zasobami stanowi **współpraca**. Definitywnie skończył się czas samowystarczalności jakiegokolwiek bibliotek. Nauka o zarządzaniu posługuje się pojęciem konkurencji. Konkurencja między bibliotekami? Tak, ale „konkurencja oświecona”, tj. taka dzięki której w pewnych zakresach usług, sposobach działania, fragmente zasobu nasza biblioteka staje się niepowtarzalną, jedyną, najlepszą. Każdemu z nas na tym zależy i każdy powinien takie wyróżniające daną bibliotekę „coś” rozwijać. Ale budowaniu tej wyjątkowej po-

---

<sup>11</sup> R.P.Holley, K. Ankem, The effect of the internet on the out-of-print book market: implications for libraries. *Library Collections, Acquisitions and Technical Services*, vol.29, nr 2(2005), s.118-139

<sup>12</sup> Por.:K. Moody, Covert censorship in libraries: a discussion paper, *The Australian Library Journal*, vol.54, nr 2 (2005), s.138-147; J.Jatkevicius, When “good” books go “bad”: opportunities for progressive collection management in public libraries, *Public Library Quarterly*, vol.22, nr 4(2003), s.31-40

zycji, musi towarzyszyć świadomość faktu, że jest to możliwe właśnie dzięki szerokiej współpracy, specjalizacji i powiązaniu z innymi. Przypomnę *świat jest płaski*, a więc dlatego przyjmujemy standardy, normy, budujemy NUKAT, KaRo, unifikujemy się aby użytkownik w Koszalinie, Poznaniu, Warszawie czuł się jak „u siebie w domu”, z drugiej strony abyśmy nie wykonywali tych samych prac wielokrotnie, wykonywane prace realizowali identycznie, pracowali taniej. Osobom postronnym należałoby w tym momencie ponownie zwrócić uwagę na skomplikowanie w związku ze standaryzacją wielu procedur wewnętrznych, co wymaga zdobycia specjalistycznych umiejętności przez personel. Chcemy tego, bo stanowi to korzyść dla biblioteki, pozwala specjalizować się w wykonywanych funkcjach, budowie zasobu, unikać dublowania prac, podejmować zadania i role specjalistyczne, wyróżniające nas.

Korzyść odnosi też użytkownik. W każdej bibliotece zostanie on w sposób standaryzowany obsłużony, a dzięki naszej specjalizacji jego szczegółowe potrzeby będą skanalizowane. Będzie wiedział gdzie szukać specjalistycznej literatury, takich zbiorów i zasobów, wyjątkowych usług. Sprzyja temu to - co świadomie pomijam jako rzecz oczywistą - komputeryzacji bibliotek, korzystanie z internetu i możliwość szybkiego dotarcia do zasobów różnych bibliotek. Ale nie taję, że dla uzyskania takiego efektu konieczne jest uświadamianie sobie, że tym jestem w opinii użytkowników lepszy jako „jego biblioteka” im szerzej wnikam, „wsiąkam” we współpracujące ze sobą systemy, zespoły, konsorcja, współpracuję z innymi. Użytkownik często nie zobaczy tego, że coś zostało zrobione, wykonane gdzie indziej, on wchodzi na stronę „swojej” biblioteki i uzyskuje odpowiedź na nurtujące go pytanie.

Ale współpraca dla lepszej obsługi użytkownika to także **konsolidacja** - coraz popularniejszy na świecie nurt **łączenia bibliotek uczelnianych i publicznych** (w niedalekiej przyszłości chyba także innych), dla zwiększenia stopnia wykorzystania zasobów, zróżnicowania i zwiększenia liczby użytkowników, wspólnego finansowania, lepszego wykorzystania umiejętności pracowników, zwiększenia atrakcyjności miasta, ożywienia jego życia kulturalnego i artystycznego. Oczywiście powodzenie inicjatywy zależy m.in. od zbudowania zasad organizacji i zarządzania takim ciałem, zasad finansowania, sposobu integracji pracowników dotąd obejmowanych przez różne przepisy, zasad dostępu do zasobów i usług (choćby inne licencje dostępów do e-źródeł dla różnych i oddzielonych dotąd grup użytkowników), a także wspólnej



polityki komunikacji z użytkownikami, zasad promocji i marketingu<sup>13</sup>. Daleko idą władze Norwegii, które założyły, że każdy obywatel ma prawo korzystać z usług wszystkich bibliotek niezależnie od tego gdzie się mieszczą. Biblioteki podejmują wspólne działania promocyjne, budują wspólne katalogi, a do korzystania z nich służy jednolita karta. Co więcej, każdą wypożyczoną książkę można zwrócić w...dowolnej bibliotece<sup>14</sup>. W Hannoverze istnieje sieć bibliotek publicznych, szkoły nie prowadzą bibliotek ale zatrudniają bibliotekarzy. On kształci uczniów w zakresie umiejętności informacyjnych i regularnie prowadzi ich do lokalnej biblioteki publicznej. Z niej uczniowie korzystają też samodzielnie. Uzasadniają ten model nie tylko względy ekonomiczne, ale to, że uczeń po skończeniu edukacji szkolnej nie zrywa kontaktu z biblioteką! Chodził do niej jako mały uczeń z nauczycielką, ale i rodzicami, później sam jako uczeń dojrzały, a za parę lat przyprowadzi do niej swoje dziecko, które jako uczeń przyjdzie tu znowu z nauczycielem itd. Proste, ekonomiczne ale i skuteczne działanie. Mam świadomość, że pokonywanie przede wszystkim przeszkód biurokratycznych i wieloletnich przyzwyczajzeń byłoby trudne, ale dlaczego podobnych rozwiązań nie szukać i u nas?

W bibliotekach uczelnianych marzy nam się realizacja stwierdzenia Shelby Foote'a: *Uniwersytet jest to biblioteka otoczona przez zespół budynków*<sup>15</sup>. W Polsce budowa uczelni wokół biblioteki jest mało realna, musimy więc organizować w uczelniach maksymalnie zredukowane jeśli chodzi o ilość ogniw systemy biblioteczno-informacyjne, **o wyraźnie podzielonych zadaniach pomiędzy bibliotekę główną a wydziałowe** i preferować działania zespołów zadaniowych obejmujących cały system<sup>16</sup>. Pierwsza organizuje dostęp do zasobów, przetargi, rozmawia z dostawcami, opracowuje formalnie i klasyfikuje wpływy, archiwizuje stary zasób (funkcja magazynu składowego dla systemu), buduje stronę www, szkoli użytkowników zbiorowych i indywidualnych, zajmuje się ochroną zbiorów specjalnych i tworzy bibliotekę elektroniczną własnego zbioru. Biblioteki wydziałowe zajmują się informacją i bieżącą obsługą procesów dydaktycznych i badawczych, rozpoznają potrzeby, na bieżąco instruuje jak korzystać z zasobów, decydują o zakupach konkretnych tytułów itp. W

---

<sup>13</sup> Por.: P.Dalton, J.Elkin, A.Hannaford, Joint use libraries as successful strategic alliances, *Library Trends*, vol. 54, nr 4(2006), s.535-548;

<sup>14</sup> S. Hindal, The road to greater seamless library services, *Scandinavian Public Library Quarterly*, vo.39,n2 2 (2006), 4-9

<sup>15</sup> Por.: M.Gorman, Przyszłość biblioteki akademickiej. W: *Przegląd Biblioteczny*, t. X 1995, s.77

<sup>16</sup> Por.: J.Wociechowski, Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacyjne. *Stan i potrzeby polskich bibliotek naukowych*. Poznań 2002, s.27-46

W Brytanii przewiduje się, że ok. 2015 roku w uczelniach medycznych będą istniały już tylko biblioteki główne (wydziałowe, kliniczne zostaną zlikwidowane ze względu na korzystanie z e-źródeł) w których zbiory tradycyjne będą zajmowały niewielką przestrzeń, a one same będą – obok obsługi zasobów elektronicznych - pełnić funkcję zaplecza do zarządzania wiedzą (oferowanie sal konferencyjnych, laboratoriów wizualizacyjnych). Bibliotekarze natomiast przejmą funkcje edukatorów, archiwistów i menedżerów wiedzy<sup>17</sup>. Podobne prognozy snuć można także dla bibliotek technicznych. Doświadczenia bibliotek publicznych świata wskazują na tendencje do likwidowania rozbudowanych sieci miejskich na rzecz budowy kilku, ale z prawdziwego zdarzenia, silnych, mocnych, sprawnie działających bibliotek np. dzielnicowych. Bardzo ciekawe są w tym względzie doświadczenia Francji, gdzie w latach 1992-2000 w dwunastu dużych miastach zdecydowano się na zbudowanie po jednej publicznej bibliotece centralnej o rozbudowanych zadaniach kulturalno-oświatowych na rzecz regionu<sup>18</sup>. Przeszło 200 000 mieszkańców Herne obsługuje sieć... 4 dużych bibliotek, posadowionych w nowoczesnych, kompletnie wyposażonych budynkach. W amerykańskim hrabstwie Marion biblioteki publiczne lokuje się natomiast w...centrach handlowych, gdyż w nich spotyka się cała społeczność lokalna. Biblioteki te pozyskały wielu nowych czytelników i o 35-40% zwiększyły wypożyczenia, a najtrudniejsze dla nich okazało się dostosowanie godzin pracy do czasu otwarcia marketów, konieczność innej organizacji przestrzeni (przypominają bardziej księgarni-kawiarnie z wygodnymi fotelami niż typowe biblioteki) i przewartościowanie postaw pracowników – z bibliotekarzy na sprzedawców. Właściciele marketów są jednak z tego eksperymentu również zadowoleni<sup>19</sup>.

W dążeniu do redukcji kosztów zwrócono się w stronę **outsourcingu**. Zlecamy sprzątnięcie gmachu, mikrofilmowanie, digitalizację, usługi kserograficzne, konserwatorskie, prenumerujemy czasopism w formie dostaw kontrolowanych. Amerykańskie Stowarzyszenie Bibliotekarzy (ALA) używa łącznie dwóch pojęć: outsourcing i prywatyzacja, każąc się zastanowić, które z działań można sprywatyzować. W bibliotekach publicznych Bawarii zlecono budowanie zasobu, a więc odpowiedzialność za gromadzenie zbiorów. Doświadczenia okazały się zachęcające: biblioteki gromadzą zasób

---

<sup>17</sup> L.Ludwig, S.Starr, Library as place: results of a delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, vol.93, nr 3(2005), s.315-326

<sup>18</sup> Por.: A.Mikołajska, Francuskie Biblioteki Miejskie BMVR, *Przegląd biblioteczny*, wol.74, nr 3 (2006), s.351-359

<sup>19</sup> D.G.Blankinship, Let's go to the mall, *Library Journal*, vol.130, nr.2(2005), s.46-46

taniej, a pracownicy przeszli do bezpośredniej obsługi, co pozwoliło wydłużyć godziny otwarcia biblioteki w dni robocze, otworzyć je w soboty i niedziele! Mankamentem okazało się ujednolicenie zasobów! Jednakże i z tym problemem będziemy musieli się zmierzyć, kalkulując które z zadań wykonać może dobrze, a taniej firma zewnętrzna. Oczywiście w sukurs mogą nam przyjść znowu konsorcja, porozumienia i wykonywanie tych zadań dla zespołu a nie pojedynczej biblioteki.

Mam świadomość, że adaptacja przez nas tych różnych trendów będzie trudna, gdyż tam - w odróżnieniu od Polski - biblioteki od wielu już lat są postrzegane jako instytucje o wysokim stopniu użyteczności publicznej. Ewentualna przemiana w Polsce, to proces długofalowy wymagający od nas analizy potrzeb otoczenia w tym uwzględnienia tradycji lokalnych, wspieranie kształcenia, stworzenia właściwych warunków działania, wykształcenia odpowiedniego sposobu komunikowania się ze społeczeństwem.

**Inne konsekwencje organizacyjno wynikają z tego, że z jednej strony np. w zakresie opracowania możemy redukować kadrę (przejmowanie danych), z drugiej mamy nowe zadania dla zrealizowania których są nam potrzebne nowe etaty, których...nikt nam nie da! Naturalną kolejną rzeczą musi stać się więc nie zwalnianie pracowników, a przesuwanie ich do nowych zajęć. Poprzedzać to musi proces szkolenia nie tylko ich, ale też pozostających np. we wspomnianych oddziałach opracowania, aby mogli realizować specjalistyczne zadania (np. tworzenie haseł dla CKHW). Ten wymóg wynikający ze współpracy i chęci budowy wspólnego dobra pozwala odesłać do lamusa myślenie, iż działania typu współkatalogowanie pozwolą w prosty sposób uczynić nasze biblioteki tańszymi dzięki redukcji ich personelu. Możemy oczywiście zatrudniać w tych zespołach „tańszych” pracowników, którzy sami nie opracowują, ale tylko szukają i ściągają opisy. Konsekwencją tego będzie dłuższe oczekiwanie na książkę przez czytelnika i spadek rangi naszej biblioteki (nie tworzymy opisów tylko je pobieramy). Jak odbierze to jednak nasze otoczenie, organizatorzy? Inny przykład - stały kontakt z czytelnikiem i wytwórcami dokumentów pochłaniają coraz więcej czasu<sup>20</sup>, co wymusza przesuwanie wielu działań bibliotekarzy „na zewnątrz” instytucji. Uważane przez wielu za „mózgi bibliotek” oddziały gromadzenia stają się oddziałami technicznymi odpowiedzialnymi za szybkie, dobre, tanie, maksymalnie korzystne zorganizowanie zasobu lub dostępu do niego. Ale nie odpowiadają wyłącznie za jego**

---

<sup>20</sup> M.Górny, op.cit., s.57

wybór jak i sposób udostępnienia (decydowanie o umieszczenie we właściwej kolekcji). Te **funkcje muszą przejąć rozbudowane zespoły bezpośredniej obsługi użytkowników**, składające się doradców (ekspertów) dziedzinowych, będących partnerami dla badaczy i studentów w bibliotekach uczelnianych, dla nauczycieli w nowoczesnych SCE, w publicznych ściśle współpracujących z użytkownikami. Nie wspominam tu o zadaniach związanych ze szkoleniami, informacją. Do tych właśnie nowych zadań i funkcji musimy przesuwac pracowników z tych agend, w których w wyniku współpracy, specjalizacji czy zastosowania maszyn, powstaną wolne moce przerobowe. A więc nie prosta redukcja kadry, ale duży jej ruch wewnętrzny związany z przekwalifikowywaniem do realizacji nowych zadań jest charakterystyczny dla bibliotek naszego wieku.

**Tę właśnie obsługę użytkownika, czyli szeroko rozumiane udostępnianie i równocześnie szkolenia, doradztwo określić należy najważniejszym zadaniem biblioteki.** Nie należy ich dzielić, co wynika obok wskazanych już przesłanek, z dużych oczekiwań użytkowników, równocześnie ich lenistwa, powierzchownej znajomości narzędzi, braku przygotowania do korzystania z nowoczesnych bibliotek oraz ich barier czy lęków. Każę to - powtórzmy - na styku z użytkownikiem posadzić najlepszych spośród nas. Podobnie jak w USA obserwujemy spadek wypożyczeń tradycyjnych<sup>21</sup> i wzrost udostępnień elektronicznych. Rozwijając zasoby elektroniczne tworzymy sytuacje, w której czytelnik w coraz większym stopniu będzie przychodził do biblioteki po to aby nauczyć się korzystania z narzędzi i zasobów które ona oferuje, ale korzystać będzie z nich ze swego domowego komputera. Dlatego musimy szkolić, doradzać już przy pierwszym kontakcie, co także pozwoli przełamywać istniejące lub nie dopuszczać do powstawania barier w korzystaniu z tych nowoczesnych źródeł. A że bariery te są poważne, świadczą wyniki przeprowadzonych badań<sup>22</sup>. **Musimy stawać się więc centrami edukacyjnymi!** W Salt Lake City dążąc do unowocześnienia działania biblioteki powrócono do magazynowania zwarteo, uzyskaną przestrzeń przeznaczając na ustawienie dodatkowych komputerów, w tym do korzystania grupowego; stworzenie możliwości zespołowej nauki oraz prowadzenia szkolenia informacyjnego. Uzyskano nie tylko zwiększenie liczby odwiedzin, ale wyraźne

---

<sup>21</sup> W bibliotekach naukowych w USA w latach 1991-2003 nastąpił spadek wypożyczeń tradycyjnych o 7%, użytkowania materiałów w bibliotekach o 61%, przy wzroście o 113% wypożyczeń międzybibliotecznych i 61% wzroście szkoleń Por.: M.A.Jankowska, Najnowsze trendy w amerykańskich bibliotekach akademickich. *Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji. Działania i codzienność*. Poznań 2005, s.16

<sup>22</sup> Zob.: M. Świgoń, *Bariery informacyjne*. Warszawa 2006

zwielokrotnienie liczby pytań merytorycznych kierowanych do pracowników, w wyniku przełamania barier i oporów<sup>23</sup>. Zwracam uwagę na fakt odwrotu od wolnego dostępu do półek jako konsekwencji rozbudowy e-zasobu! Biblioteka naszego wieku to niekoniecznie tylko wolny dostęp! Jeśli użytkownik może coś zamówić zdalnie z domu to...zamówi, a pracownicy biblioteki łatwiej i szybciej obsłużą zasób zamknięty!

Czytelnicy przychodzą do biblioteki osobiście, ale też coraz częściej zwracają się do niej elektronicznie w celu uzyskania informacji, konsultacji, przeszkolenia. Musimy więc wydzielać i rozbudowywać zespoły zadania te realizujące. Kopiujemy przy tym rozwiązania polegające na umieszczaniu na stronie www obok nazwiska eksperta, obsługiwanego zakresu dziedzinowego, danych kontaktowych (telefon, mail) jego zdjęcie. Użytkownicy mają kierować pytania nie do bezosobowej biblioteki i otrzymywać także odpowiedzi, lecz nawiązać kontakt z ekspertem, wejść z nim w pewien wirtualny układ, zawsze zwracać się ze swoimi pytaniami do tej samej osoby, znanej mu z nazwiska i fotografii. **Wezwanie do personalizacji usług bibliotecznych** staje się dziś jednym z głośniejszych! Winno rodzić zaufanie użytkownika do nas i mobilizować bibliotekarza do obsługi zapytań zawsze na jak najwyższym poziomie<sup>24</sup>.

Najnowszą tendencją w tym zakresie, jest dążenie do **interaktywnej obsługi** użytkowników w czasie rzeczywistym, a więc np. organizacji czatów. Doświadczenie wskazuje jednak, iż wprowadzenie wirtualnych usług informacyjnych (zakup sprzętu, oprogramowania, zapewnienie działania w nocy, szkolenia, autoryzacja, zabezpieczenia itp.) jest bardzo kosztowne. Dodatkowo, ponieważ bibliotekarz nie zna kontekstu sytuacyjnego, nie wie z kim rozmawia, nie zawsze bezproblemowo może porozumieć się i szybko zrozumieć pytanie (np. pułapka wieloznaczności słów) oraz znaleźć właściwą odpowiedź, ilość odpowiedzi w ten sposób udzielanych wyniosła w badanych bibliotekach tylko 1%, gdy poprzez kontakty bezpośrednie 55-60%, a telefony ok. 40%. Uważa się, że jeśli użytkownik może wybrać środek komunikacji to nadal wybiera telefon<sup>25</sup>. Żadnych korzyści nie dostrzega się również z faktu prowadzenia bloogów<sup>26</sup>. Skorzystajmy więc może z „korzyści zacofania”.

---

<sup>23</sup> Ch. Malenfant, The information commons as a collaborative workspace, *Reference Services Review*, vol.34, nr 2(2006), s.279-286

<sup>24</sup> Potwierdzają to m.in. także wyniki badań porównawczych usług bibliotekarzy a konsultantów pracujących dla Google, których usługi oceniono niżej niż bibliotekarzy (a dodatkowo trzeba za nie płacić!) Por.: J.West, The librarian is in, and online. *Computer in Libraries*, vol.24, nr 9(2003), s.16; J.Caufield, Tricky devil: a humorous training technique for the chat reference environment. *The Electronic Library*, vol.23, nr 4(2005), s.377-382

<sup>25</sup> Zob.: S.Coffmans, L.Arret, To chat or not to chat: taking another look at virtual reference. *Searcher*, vol.12, nr 7 (2004), s.38-46

<sup>26</sup> Th.H.Davenport, Zarządzanie pracownikami wiedzy. Kraków 2007, s. 96

W bibliotekach szkolnych, uczelnianych należy zwrócić uwagę na tzw. **konieczność „przymusu”**<sup>27</sup>. Jeśli bibliotekarz nie dotrze do nauczyciela, dydaktyka, nie przekona go do nowych źródeł, obowiązku korzystania przez uczniów i studentów z określonych baz, e-booków itd. to szybko nie uzyskamy powszechnego z nich korzystania. Myślę, że mamy w tym działaniu wspólny interes, szczególnie w kontekście częstych wypowiedzi użytkowników typu „nie ma problemu, znajdę w Googlach”. Warto mieć świadomość tego, że aż 58% zasobów sieciowych to tzw. zasoby niewidzialne, do których bez specjalistycznej pomocy czy przygotowania użytkownik nie dotrze<sup>28</sup>. Wyniki badań niemieckich wskazują, że komercyjne wyszukiwarki nie uwzględniające tego niewidzialnego czy głębokiego www dają nie więcej niż 1% ogółu informacji na dany temat dostępny online<sup>29</sup>. Dlatego – podobnie jak Francuzi – ich autorzy każą zwracać największą uwagę na kształtowanie kultury informacyjnej, tj. umiejętność krytycznej oceny informacji elektronicznej, nazywając ten problem „jednym z podstawowych wyzwań edukacji”, któremu podołać muszą „ściśle współpracujący ze sobą nauczyciele i bibliotekarze”<sup>30</sup>. Studenci amerykańscy, którzy średnio ocenili swoje umiejętności korzystania z internetu jako dobre, wyszukiwali informacje mechanicznie, nie wykorzystywali operatorów Boole’owskich (i, lub, nie), nie znali języków informacyjno-wyszukiwawczych, nie potrafili zweryfikować informacji, a przy tym nie wykazywali chęci poszerzenia swoich umiejętności. Ściągali i drukowali pełne teksty zupełnie nieprzydatnych artykułów, zmieniali wyszukiwarkę (a nie metody szukania) co nie dawało pożądanego rezultatu, więc żądali od profesorów...zmiany tematu na łatwiejszy do opracowania!<sup>31</sup>. A więc raz jeszcze szkolenia, szkolenia, szkolenia..... Przy czym ważne, abyśmy w szkoleniach bezpośrednich czy pośrednio przy świadczeniu usług informacyjnych uczyli użytkowników samodzielności w znajdowaniu i wykorzystywaniu źródeł, a nie wykonywali pracy za nich, co jest niestety niezrządką praktyką.

---

<sup>27</sup> W. M. Grabski, Europa i europeizm w polityce medialnej XX-XXI wieku. *Edukacja permanentna bibliotekarzy i pracowników informacji naukowej w międzynarodowej perspektywie*. Kraków 1999, s.65

<sup>28</sup> Zob.: M.Witt, Bibliographic description of electronics resources and ser needs. *Online Information Review*, Vol.27, nr 6(2003), s.383-395

<sup>29</sup> J.Schamberger, Webkataloge- eine alte, neue Alternative für Wirtschaft und Wissenschaft zur Informationsbeschaffung im www, *Information Wissenschaft und Praxis*, Jg 56, H.5/6 (2005), s.295-302

<sup>30</sup> A.Serres, Evaluation de l’information sur Internet: le defi de la formation. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.50, nr 6(2005), s.38-44

<sup>31</sup> Por.: N.J.Becker, Google in perspective: understanding and enhancing student search skills. *The New Review of Academic Librarianship*, vol.9(2003), s. 85-100; W.Holliday, Q.Li, Understanding the millennials: updating our knowledge about students. *Reference Services Review*, vol.32, nr 4(2004), s.356-366

Kolejnym wyzwaniem, także realizowanym w ścisłym kontakcie z kadrami dydaktyczną, będzie **udział bibliotek w szeroko rozumianym, a tak dziś propagowanym e-learningu**. Kto jak nie bibliotekarze powinni przygotowywać zestawy linków do elektronicznych źródeł informacji pozwalających na zdalne uczenie się, przygotowywać serwisy, dbać o właściwy rozwój repozytorium. W bibliotekach amerykańskich proponuje się pójście dalej (do powyżej wymienionych elementów dodając jeszcze aspekt specjalizacji). Proponuje się sieciową współpracę bibliotek, „przekazywanie” sobie użytkowników tak, aby nie zaistniała sytuacja w której szukający pomocy użytkownik dowiaduje się, że mam przerwę obiadową, poszedłem do domu (no po 16 godzinach chyba powinienem pokazać się rodzinie!), czy nie daj Boże mam urlop! Jeśli ja nie mogę go obsłużyć w danym momencie to automatycznie moje obowiązki przejmuje kolega na drugim końcu Ameryki (czemu sprzyjają różnice czasowe pomiędzy stanami). Ale możemy pomarzyć, że i my dojdziemy do sytuacji, iż w jednym dniu raz na kilka miesięcy bibliotekarze z naszej biblioteki pełnią dyżur nocny pomagając użytkownikom z całej Polski, a następną nocą przesypiają spokojnie wiedząc, że czuwają koledzy w innych miastach.

Warto jednakże przytoczyć i to spostrzeżenie, że użytkownicy zdalni, mimo zadowolenia z **usług elektronicznych potrzebują biblioteki**, którą mogą odwiedzać osobiście. Robią to najczęściej w miejscu zamieszkania. Pozwoliło to sformułować wniosek, iż **potrzeb informacyjnych użytkowników nie da się zaspokoić wyłącznie drogą wirtualną**<sup>32</sup>. Myślę, że to również ważna wskazówka likwidująca nasze obawy czy szukanie zagrożeń w zachodzących zmianach, ważna szczególnie dla bibliotek publicznych. Typowy e-learning będzie wyzwaniem dla bibliotek uczelnianych. Ale jego odpowiednikiem dla bibliotek publicznych jest np. w W. Brytanii zobowiązanie ich do udziału w family learningu (**edukacji rodzinnej**) czyli działaniach na rzecz uczenia technologii komputerowej i internetu, alfabetyzacji, rozwijania czytelnictwa, nauki języka angielskiego dla cudzoziemców, ale i zajęć ze sztuki, rzemiosła i hobby a nawet nauki matematyki<sup>33</sup>. Skomputeryzowane biblioteki publiczne stawać się mają punktami dostępu do tzw. *E-government*, czyli **interaktywnej administracji publicznej** umożliwiającej kontakt z państwowymi urzędami i korzystanie z ich usług drogą elektroniczną. Rządowe agencje kierują petentów do bibliotek informując, że

---

<sup>32</sup> L.M.Moyo, The virtual patron. *Science and Technology Libraries*, vol.25, nr1/2(2004), s.207

<sup>33</sup> W.Kirk, D.McMenemy, A.Poulter, Family learning services in UK public libraries, *New Library World*, vol.105, nr 5/6(2004), s.176-183

tam otrzymają oni dostęp do serwisów i pomoc w ich obsłudze. Od bibliotekarzy oczekuje się pośrednictwa w kontaktach użytkowników ze służbami imigracyjnymi i opieką społeczną oraz pomocy w formułowaniu skarg, wypełnianiu wniosków, formularzy itp. Z przeprowadzonych przez redakcję *Library Review* badań wynika, że wolny dostęp do sieci jest najważniejszym aspektem internetowej oferty bibliotek aż dla blisko 72% respondentów. Korzystają z niej nawet ci, którzy posiadają internet w domu, ze względu na pomoc techniczną i merytoryczną oraz szkolenia organizowane przez biblioteki. To wszystko wymaga oczywiście i dosprzętowania bibliotek jak i zmiany systemu kształcenia w szkołach bibliotekarskich<sup>34</sup>. Ponownie jednak pozwala pokazać nowe możliwości i szanse dla bibliotekarzy, uświadomić ważność ich pracy naszym organizatorom.

Szkolenia w zakresie umiejętności korzystania z zasobów realizowane będą nie tylko na terenie biblioteki. Uwypuklić należy przewijający się w literaturze motyw **współpracy bibliotekarzy z kadrami dydaktyczną i ich udziału w realizowanej dydaktyce**. M.Breaks wprowadzający pojęcie „biblioteki radykalnej”, sprowadzając ją do funkcji „kafelki edukacyjnej”, „trzeciego miejsca” łączącego cechy fizyczne i wirtualne kończy swój artykuł stwierdzeniem, że **kluczem do przyszłości bibliotek jest włączenie się bibliotekarzy w proces nauczania i prowadzenie badań oraz zapewnienie** tym sferom łatwego dostępu do informacji<sup>35</sup>. Bibliotekarze uznają, że wpływa to korzystnie na ich rozwój, pozwala lepiej poznać wykładowców i studentów, ich potrzeby nie do końca widziane z perspektywy biblioteki, a także korzystniej postrzegać bibliotekę na całej uczelni<sup>36</sup>. W Munster zobowiązano bibliotekarzy do przekazywania na kolejnych latach studiów informacji ściśle uzgodnionych z kadrami naukową, dostosowanych do toku studiów i mających pomóc w samodzielnym rozwiązaniu problemu, co wymaga wspólnego przygotowania założeń metodycznych, systemu ocen ale i doksztalcenia bibliotekarzy z zakresu psychologii i pedagogiki oraz specjalnych warunków – więcej czasu, miejsca i sprzętu<sup>37</sup>. Uniwersytet w Missouri zobowiązał bibliotekarzy do prowadzenia zamiast profesorów fragmentów wykładów; obowiązkowych szkoleń dla nowych pracowników nauki oraz do pomocy w przygotowywaniu zajęć, wyszukiwania materiałów do pracy naukowej, przygotowywania

---

<sup>34</sup> J.C.Bertot, P.T.Jaeger, L.A.Langa, Drafted, *Library Review*, vol. 131, nr 13 (2006), s.34-37

<sup>35</sup> M. Breaks, The radical library and the radical librarian. *Serials. The Journal of the United Kingdom Serials Group*, vol.17, nr 1 (2004), s. 31-34

<sup>36</sup> Zob.: P.Partello, Librarians in the classroom. *The Reference Librarian*, nr 89/90 (2005), s. 107-120

<sup>37</sup> B.Homann, German libraries at the starting line for the new task of teaching information literacy. *Library Review*, vol.52, nr 7(2003), s.310-318



instrukcji i przewodników, zaś pracowników do wskazywania jakie tematy mają być ujęte w bibliotecznych serwisach i instrukcjach<sup>38</sup>. Takie widzenie roli bibliotekarzy jest u nas jeszcze rzadkością, a mogłoby być korzystne dla dydaktyki i stanowić dla nas duże wyzwanie i szansę. Ale czy coś podobnego (w odpowiedniej skali) nie jest proponowane dla bibliotek szkolnych przekształconych w szkolne centra edukacyjne, centra medialne? To oczywiście wymaga obok środków na taką organizację bibliotek szkolnych, kształcenia bibliotekarzy i zmian w mentalności wielu z nich ale i partnerów ich otoczenia.

Biblioteki naszego wieku czeka wkrótce (w kontekście szukania możliwości poprawy sytuacji finansowej) dyskusja na temat **odpłatności za usługi biblioteczne**. Z jednej strony wiele państw gwarantuje swoim obywatelom rozszerzony dostęp do bibliotek, użytkownicy oczekują usług bezpłatnych, z drugiej zachęca się je do zwiększenia zakresu świadczenia usług płatnych. Rodzi to wiele pytań i wątpliwości. Analiza doświadczeń duńskich wykazuje, że warto je kontynuować, i to nie ze względu na generowane dochody (które nie okazały się wysokie), ale z uwagi na stymulowanie i wprowadzanie korzystnych zmian organizacyjnych, obserwowany rozwój zasobów ludzkich, docenianie wartości własnych zasobów, wprowadzenie ducha przedsiębiorczości, innowacyjność, większe zainteresowanie pracowników obowiązkami<sup>39</sup>. W Polsce część bibliotek głównie uczelnianych proponuje rozwój usług odpłatnych, ale doświadczenia w tym względzie nie są jeszcze duże.

Przewidywana transformacja społeczeństwa informacyjnego w medialne, otwiera się przed nami szeroki wachlarz zadań wiążących się z hasłem „**medializacji nauki**”, rozumianej jako upowszechnianie osiągnięć nauki przy pomocy różnych mediów i w różnych formach<sup>40</sup>. W społeczeństwie zmedializowanym wszystkie sfery życia zostaną określone w swej formie, sposobie działania i funkcjach, przez potrzeby i reguły rządzące elektronicznymi mediami komunikacji (obraz przed słowem, prędkość, płynność i nieokreśloność, brak punktów stałych i permanentna zmiana, skrótowość, łatwość i wygoda użycia, wygląd przed treścią, względność przed obiektywnością), i będziemy od nich całkowicie uzależnione<sup>41</sup>. Jakie więc miejsce przypadnie nam w medializacji nauki? Nie rozwijając tego wątku wskażmy tylko, że oczekuje się

---

<sup>38</sup> C. Ury, C. Johnson, Reference beyond the walls of the library: interacting with faculty and students in the 21<sup>st</sup> century. *The Reference Library*, nr 83/84 (2003), s. 203-218

<sup>39</sup> C.G. Johannsen, „Money makes the world go around”: fee-based services in Danish public libraries 2000-2003, *New Library Word*, vol.105, nr 1/2 (2004), s.21-32

<sup>40</sup> Zob.: A.Jazdon, Miejsce biblioteki w medializacji nauki. *Biblioteka*, nr 9(18) 2005, s.95-110

<sup>41</sup> M.Krajewski, Kultury kultury popularnej. Poznań 2004, s.93-94

od nas eliminacji błędów czy wad, które są charakterystyczne dla wielu obecnie działających na tej niwie. A więc, że będziemy **upowszechniać wiedzę a nie ją popularyzować; właściwie ją selekcjonować i kanałowo dystrybuować**. Dalej, że **unikniemy wybiórczości**, tj. prezentacji tylko „efektownych” i medialnych dyscyplin czy wydarzeń; będziemy wolni **od nacisków** sponsorów, nie będziemy bazować na newsach co trywializuje czy deformacji wyników; że nadany przez nas **komunikat będzie wiarygodny**, tzn. poddany weryfikacji przez eksperta. Wskazywać będziemy, że nauka to proces ciągły, składający się nie z samych sukcesów a nasza wiedza o świecie nie jest wiedzą zamkniętą, nie będziemy jej fałszować. Także, że **nie utracimy bezpośredniego kontaktu z odbiorcą**, a wypracowując modele kontaktu interaktywnego unikniemy kształtowania w odbiorcach postawy bierności w odbiorze komunikatu, potrafiąc zachęcać ich do poznawania, zgłębiania osiągnięć nauki. Przetwarzając informację, **będziemy tworzyli pewne półprodukty**, z których użytkownik będzie w procesie indywidualnego wyboru składał niepowtarzalne całości. A więc zadaniem naszym będzie już nie tylko organizacja dostępów do istniejących zasobów, ale tworzenie własnych elektronicznych zasobów edukacyjnych, wielowarstwowych stron www zawierających bogate portale tematyczne i wiele linków, umieszczanie na nich wykonanych zestawień bibliograficznych, przygotowanych analiz, streszczeń, recenzji, zrealizowanych na wskazanie badacza czy nauczyciela różnego typu multimedialnych pomocy dydaktycznych, pokazów eksperymentów i doświadczeń. To organizacja wystaw, pokazów, prelekcji, spotkań; realizacja hasła współpracy z otoczeniem, tak ważnego dla budowania wizerunku nowoczesnej biblioteki. Dwaj brytyjscy bibliotekarze stworzyli - bardziej dla żartów - bibliografię książek...nie napisanych. Poważnie mówiąc naszym zadaniem, jest wspólne z pracownikami nauki, wskazywanie obszarów, tematów, pustych pól, nisz, które należy zapełniać, i aktywne wspieranie tych, którzy podejmą się je zapełniać.

Mówiąc o tych problemach, użyłem stwierdzenia bibliotekarz - partnerem pracownika nauki, nauczyciela. Partnerem może być ten, który sam będzie również czuł potrzebę, ale i miał możliwości uczestnictwa w badaniach, samodzielnego ich prowadzenia, publikowania ich wyników, uczestnictwa w konferencjach, sesjach naukowych. A więc już nie tylko pomoc w tworzeniu warsztatu dla badaczy, ale współdziałanie w prowadzeniu badań, jak też i samodzielne organizowanie przez bibliotekę badań, stwarzanie warunków do ich prowadzenia przez pracowników bibliotek.

Spełnianie tych ról, podejmowanie nowych wyzwań stawia w bibliotece naszego wieku, wielokrotnie już wspomniane, ogromne wyzwania przed jej personelem. Wymaga stworzenia zupełnie nowych stanowisk: bibliotekarzy systemowych, administratorów, analityków, negocjatorów, integratorów, liderów zespołów; przekształcenia tradycyjnych stanowisk tak aby je dostosować do nowych oczekiwań (katalogerzy, kabalarze) nie mówiąc o informatykach czy specjalistach od marketingu. Od zarządzających wymaga to ciągłej troski o **rozwój, szkolenie personelu**. Nie będę dobrym przewodnikiem dla użytkownika, jeśli go nie będę zawsze wyprzedzał chociażby o pół kroku w znajomości technik, narzędzi i zasobów. Ale muszę być także szkoleny w technikach negocjacji, planowaniu strategicznym, postępowaniu z tzw. „trudnym” użytkownikiem. Szkolenia wzbogacone być powinny elementami kształcenia z psychologii, kontaktów interdyscyplinarnych, komunikacji, zarządzania zespołami ludzkimi, marketingu, promocji, PR, nowoczesnej dydaktyki<sup>42</sup>. Zarządzający muszą budować właściwą dla pełnienia takich ról kulturę organizacji, szukać pracowników, którzy będą spełniać wysokie oczekiwania merytoryczne ale i osobowościowe, asertywnych, otwartych na poznawanie i rozwiązywanie nowych problemów, kontakty z użytkownikami i otoczeniem. Współczesna biblioteka jest instytucją bardzo dynamiczną, zmieniającą się i wymagającą od jej pracowników stałego, wewnętrznego (ale nie uzewnętrznianego w kontakcie z użytkownikiem!) swoistego „napięcia”. Najkrótsze rozmowy rekrutacyjne prowadzę z osobami, które chęć pracy w bibliotece motywują szukaniem „spokojnego miejsca pracy”. Minął w bibliotekach czas świętego spokoju i spokojnych pracowników! Potrzebuję pracowników, których będę musiał powstrzymywać w pomysłach i działaniach, a nie ciągle popychać. Wymaga to również podjęcia prób kształtowania takiej właśnie „sylwetki absolwenta” na naszych studiach kierunkowych. W związku z przechodzeniem w zarządzaniu na kolejny wyższy etap nazywany zarządzaniem wiedzą, wykształci się w zespole pracowników bibliotek grupy pracowników wiedzy. Pracowników o najwyższych kwalifikacjach, tworzących i dystrybuujących nową wiedzę, ale też o pewnych specyficznych wymaganiach (nie tylko finansowych), co może rozbijać nam i różnicować wewnętrznie – i tak już dziś zróżnicowaną - grupę zatrudnianych w bibliotekach pracowników. A jest to ważne z punktu widzenia zarządzania biblioteką, budowania jej kultury organizacyjnej i osiągania celów.

---

<sup>42</sup> Zob.: C.Borys, Internet: implikacje dla bibliotekarzy, pracowników informacji i użytkowników końcowych. *Użytkownicy informacji elektronicznej*. Kraków 2000, s.33

W kontekście zmian w organizacji zasobu (wspomniany już dobór i sposób opracowania), udostępnianiu informacji, w jej przetwarzaniu, dostarczaniu użytkownikowi w postaci półproduktu poważnym wyzwaniem staje się **etyka pracy**. Jeśli kiedyś dawaliśmy czytelnikowi książkę profesora X czy Y, wydaną przez poważną instytucję wydawniczą, opracowaną przez redaktora Z i recenzowaną przez kolejnych profesorów, mogliśmy czuć się zwolnieni z odpowiedzialności za skutki udostępniania. Autorytety te mówiły za nas. Dziś to my podamy pytającemu informację taką jak ją przygotujemy. A jej sporządzenie to nie tylko kwestia naszego przygotowania merytorycznego, ale właśnie także kwestia naszej odpowiedzialności, etyki pracy.

Należy również stwierdzić, iż współczesna biblioteka, to biblioteka opierająca się na jakości - organizacji, personelu, zasobu, usług, nowych produktów. A jakość musi kosztować. Nie da się tych elementów, a także wizerunku nowoczesnej, prężnie funkcjonującej instytucji budować bez środków na ten cel potrzebnych. I nie myślę tu o zdobywaniu środków zewnętrznych (najlepiej unijnych) na specjalne akcje czy programy, ale funduszy na statutowe, normalne, codzienne działania.

Nie będę rozwijał problemu organizacji przestrzeni bibliotecznej, bo to stanowi problem sam w sobie bardzo rozległy. Powiedzmy tylko, że omawiane funkcje mogą być sprawowane prawidłowo jedynie w nowoczesnej, dostosowanej do ich realizacji przestrzeni. (Doświadczenia USA wskazują, że do nowych lub gruntownie zmodernizowanych starych bibliotek przychodzi do 70% więcej czytelników!). Szczególnie zwraca się uwagę na taką jej organizację, która pozwala pełnić funkcje centrum edukacyjnego, miejsca nauki (cichej, indywidualnej i głośnej, zespołowej), miejsca spotkań, a także realizacji funkcji kulturotwórczych, funkcji „przestrzeni społecznej”. Znamy Bibliotekę Uniwersytecką w Warszawie - całkowicie skomputeryzowaną, dającą dostęp do zasobów sieciowych i spełniającą wiele z innych warunków, o których mówiłem. I co się stało? Czytelnicy odpłynęli? Nie! Wszyscy słyszymy o buwin-gu, a więc modzie na bywanie w niej, spotykaniu się w jej gmachu, korzystanie z oferowanego przez nią bogactwa, pełnieniu przez ten gmach miejsca spotkań różnych pomysłów, inicjatyw kulturalnych, stykania się różnych postaw, dyskusji. Biblioteka Uniwersytecka w Las Vegas dwukrotnie w badaniu stopnia zadowolenia użytkowników otrzymała bardzo wysokie oceny, m.in. za pełnienie funkcji najlepszego miejsca do spędzania przerw między zajęciami czy spotkań ze znajomymi<sup>43</sup>. Szwedzi, doku-

---

<sup>43</sup> W.Starkweather, K.Marks, What if you build it, and they keep coming and coming and coming? *Library High Technology*, vol.23, nr 1(2005), s. 22-33

ment opisujący zmiany wprowadzone w sztokholmskiej bibliotece publicznej, zakładające podporządkowanie wszelkich zadań i funkcji celom edukacyjnym zatytułowali *Przyszłe miejsce spotkań*<sup>44</sup>.

Zakłada się, iż nowe budynki biblioteczne winny być: funkcjonalne dając się łatwo przystosować; przystępne i gościnne; urozmaicone; interakcyjne; bezpieczne i dobrze chronione; ekonomiczne w funkcjonowaniu; dostosowane do korzystania z IT a przy tym stwarzać dobre warunki pracy; sprzyjać i inspirować. Zwraca się przy tym uwagę na ich „przestrzeń niebiblioteczną” tj. pokoje konferencyjne, laboratoria komputerowe, pokoje seminaryjne, centra multimedialne, bary lub kawiarnie, sale dydaktyczne ogólnie dostępne, audytoria, centra nauczania, galerie sztuki, laboratoria do pisania prac, księgarnie - jako miejsca niezwykle ważne w ich strukturze<sup>45</sup>. Dodać należy do tego nie tylko troskę o osoby niepełnosprawne, ale i np. alergików (budowa wyizolowanych stanowisk z wyciągami!), elementy wystroju, estetyki, małej architektury, dbałość o detale, to wszystko co obejmuje pojęcie zarządzania estetycznego, aby wyrobić sobie zdanie o ich wyglądzie, wyposażeniu; budowaniu ze stałą myślą o użytkowniku!

W dokonanym przeglądzie - zapewne i tak niekompletnym – starałem się wskazać jak szybkim zmianom ulega praktycznie wszystko wokół bibliotek, a tym samym w bibliotekach. Biblioteki sprzed 10 lat a dzisiejsze to w dużym stopniu właściwie „inna bajka”, choć mamy świadomość, że czeka nas jeszcze wiele zmian.

Pozwala to biblioteki naszego wieku widzieć jako duże, nowoczesne budynki, z hybrydowymi zasobami, nie konieczne z wolnym dostępem do całości czy większości zbiorów, zatrudniające specjalistyczną, dobrze przygotowaną merytorycznie, ale i z zakresu komunikacji społecznej kadrę, otwartą na realizację wielu nowych zadań, wykraczających daleko poza uznane dotąd za typowo biblioteczne (których będzie mniej!). Biblioteki specjalizujące się ale i współdziałające ze sobą w wielu zakresach w oparciu o przyjęte standardy, w sieciach lokalnych, dziedzinowych, konsorcjach (najlepiej ogólnopolskich); o specjalistycznych zasobach; tworzących własne zasoby elektroniczne (zbiorów starszych i repozytoria tekstów dydaktycznych), współkatalogujących i tworzących wspólne lub automatycznie przeszukiwane katalogi. Biblioteki

---

<sup>44</sup> A.Johansson, A meeting place for the future: Visitor Pathways –Stockholm Public Library project development. *Scandinavian Public Library Quarterly*, vo.35, nr 3(2002), s.4-7

<sup>45</sup> zob.: D.Konieczna, *Współczesne trendy architektury bibliotecznej a zmieniające się wymagania użytkowników bibliotek*. Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? Łódź 2006, s.217-228

zatrudniające specjalistyczną kadrę pracującą na „dziwnych” dziś stanowiskach, w elastycznie organizowanych zespołach zadaniowych; stosujących rozwiązania szczupłego zarządzania a więc pracujących taniej, a przy tym uwzględniających wyniki systematycznie powtarzanych badań satysfakcji użytkowników oraz kosztochłonności i efektywności funkcjonowania. Biblioteki będące ważnym miejscem (*miejscem spotkań*) na naukowej, kulturalnej i artystycznej mapie miasta czy regionu. Konieczna jest przy tym zmiana nastawienia polityków, różnego szczebla decydentów do bibliotek. Winni oni uznać je za ważne ogniwo życia społecznego oraz wspierać (także finansowe) zapal bibliotek i bibliotekarzy do ich podejmowania i realizowania.