



STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH

97

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

Multibibliotekarstwo

Praca zbiorowa
pod redakcją Mai Wojciechowskiej



Warszawa 2018





Spis treści

Wstęp (Maja Wojciechowska)	7
----------------------------------	---

Część I. Analizy

Maria Bosacka <i>Światy wirtualne w kształceniu kompetencji informacyjnych: teoria i praktyka</i>	11
Kamil Banaszewski, Katarzyna Bartosiak <i>MULTIedukacja w bibliotekach akademickich – nowe metody i narzędzia szkoleń użytkowników</i>	25
Maja Wojciechowska <i>Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek</i>	49
Marcin Karwowski <i>Profil kompetencyjny bibliotekarza XXI wieku w świetle monitoringu rynku pracy</i>	61
Monika Curyło <i>Czytelnik jako prosument – niebezpieczeństwo czy ratunek dla bibliotek?</i>	71
Monika Cieniewska, Anna Nobis-Fechner <i>Multimedia w pracy z użytkownikami niepełnosprawnymi wzrokowo. Przykład Głównej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego</i>	83
Agnieszka Dec-Michalska <i>Oblicza historii. Filmoteka Śląskich Portretów Mówionych Biblioteki Śląskiej w Katowicach</i>	97





Mariola Augustyniak <i>Katalog jako narzędzie informacji o zasobach biblioteki naukowej. Z doświadczeń Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego</i>	109
Aleksandra Skiba <i>Obiekty cyfrowe w zasobach Sekcji Rękopisów Książnicy Pomorskiej: pozyskiwanie, opracowanie i udostępnianie</i>	127
Lidia Królak, Magdalena Seta <i>Nie tylko nauka – preferencje czytelnice użytkowników Wypożyczalni Beletrystycznej Biblioteki Głównej Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie</i>	139
Sławomir Sobczyk <i>Pasje, zainteresowania i aktywność pozazawodowa bibliotekarzy Akademii Sztuk Pięknych w Polsce w świetle badań ankietowych</i>	151

Część II. Aplikacje

Katarzyna Błaszowska <i>Kluby Obcokrajowca jako pomoc w integracji imigrantów. Przykład Europejskiego Centrum Solidarności w Gdańsku</i>	165
Wojciech Giermaziak, Iwona Fryzowska Chrobot <i>Wielowymiarowość usług biblioteczno-informacyjnych świadczonej przez Główną Bibliotekę Lekarską w Warszawie</i>	171
Karina Olesiak, Bartłomiej Duda <i>Wrota do świata wiedzy i kultury, czyli biblioteczne projekty edukacyjno-kulturalne oraz dydaktyczno-organizacyjne w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie</i>	181
Justyna Długosz <i>Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach – współczesna biblioteka muzealna w nowoczesnej instytucji kultury</i>	197





Maja Wojciechowska

Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek

W kontekście funkcjonowania nowoczesnych bibliotek od kilkunastu lat pojawia się termin „społeczeństwo wiedzy”. Jest on najczęściej kojarzony z zespołem oczekiwań, które formułowane są przez otoczenie pod adresem tych placówek. Mówi się więc o nowych potrzebach czytelnicznych, konieczności opracowywania innowacyjnych form usług, aranżacji przestrzeni bibliotecznych, które odpowiadałyby nowym funkcjom. Literatura sporo uwagi poświęca również kompetencjom pracowników bibliotek, warunkom kształcenia, zapotrzebowaniu na szkolenia oraz systemom awansu. Należy tu wspomnieć choćby o pracy Katarzyny Machcińskiej [5] omawiającej ten problem, czy artykule Agnieszki Fludy-Krokos, w syntetyczny sposób prezentującej dyskusję na temat kształcenia i kompetencji bibliotekarzy, mającej miejsce na łamach specjalistycznych czasopism od połowy XX w. [2]. Wiele mówi się również o tzw. multibibliotekarzu – bibliotekarzu, który poza kwalifikacjami uważanymi za typowe dla zawodu, posiada szereg innych, m.in. opartych na umiejętnościach pracy w środowisku nowych technologii. Warto jednak zwrócić uwagę na stosunkowo rzadko podejmowany temat kadry kierowniczej bibliotek, która musi posiadać kompetencje kierowania nowoczesnym, innowacyjnym zespołem.

Od jakiegoś czasu można zauważyć wzrost oczekiwań pracodawców w stosunku do rekrutowanych przez biblioteki pracowników wyższego szczebla. O ile jeszcze do niedawna osobę dyrektora biblioteki utożsamiano z formalną władzą i działaniami administracyjnymi, o tyle dzisiaj coraz częściej organy prowadzące biblioteki oczekują, że będą to prawdziwi liderzy, przywódcy charakteryzujący się odpowiednimi kwalifikacjami, umiejętnościami i wiedzą, niezbędnymi nie tylko, by admini-





strować biblioteką, ale również by dynamicznie przewodzić zespołem, wydobywać jego potencjał i pobudzać do działania (co oczywiście nie było obce wcześniej wybitnym dyrektorom). Istotna jest także umiejętność kreowania wizji instytucji.

W ramach konkursów na stanowiska kierownicze bibliotek w ogłoszeniach konkursowych pojawiają się takie elementy jak:

- nakreślenie koncepcji funkcjonowania biblioteki;
- stworzenie wizji rozwoju;
- rozwinięcie potencjału;
- innowacyjność itp.

Rebecca R. Martin, w kontekście bibliotek akademickich, wymienia ponadto:

- posiadanie wizji roli, jaką innowacyjne technologie informacyjne mogą odgrywać w szkolnictwie wyższym, a także zrozumienie zmieniającego się paradygmatu w komunikacji szkolnej;
- oczekiwanie stworzenia struktury organizacyjnej i środowiska pracy, które zachęcają do kreatywności, wprowadzania zmian i dążenia do zwiększania opłacalności prowadzonych przedsięwzięć;
- umiejętne, pomysłowe i elastyczne podejście do korzystania z nowych technologii informatycznych oraz wizję tego, jak można łączyć te technologie z bardziej tradycyjnymi zasobami biblioteki;
- wykazanie przywództwa w zakresie integracji i rozwoju innowacyjnych programów w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie technologiczne i informacyjne biblioteki;
- zrozumienie zmieniającej się roli akademickiej biblioteki badawczej i zmian w komunikacji w ramach uczelni;
- świadomość wagi współpracy i dzielenia zasobów oraz nowych technologii informacyjnych i automatyzacji bibliotek;
- posiadanie wizji menedżerskiej, umiejętności rozwiązywania problemów oraz szerokiej i skutecznej komunikacji;
- zaangażowanie w elastyczne i proaktywne otoczenie organizacyjne;
- pozytywne doświadczenia w zakresie zmian organizacyjnych;
- umiejętność kierowania rozwojem innowacji w technologii informacyjnej;
- posiadanie cech energicznego i wizjonerskiego przywódcy [7, s. 51].

Oferty pracy bądź ogłoszenia konkursowe na stanowiska dyrektorów bibliotek można podzielić na dwie grupy: na te wymagające od kandydatów przede wszystkim określonej wiedzy teoretycznej, wykształcenia i formalnych kwalifikacji oraz te, w których czynniki te stanowią dopiero warunek progowy, umożliwiające zaprezentowanie własnej koncepcji rozwoju instytucji oraz innych umiejętności kierowniczych. Do pierwszej grupy można zakwalifikować sformułowania typu: posiada wykształcenie x, zna język x, posiada prawo jazdy x, nie był/a karana. W grupie





drugiej znajdują się sformułowania wskazujące na konieczność posiadania wizji rozwoju instytucji, cech przywódczych itp. Szerzej aspekty te przedstawiono w tabeli 1, która została sporządzona w oparciu o aktualne i archiwalne ogłoszenia konkursowe na stanowisko dyrektora biblioteki. Ogłoszenia dotyczyły placówek różnych typów funkcjonujących na terenie kraju i pochodziły z lat 2012-2017¹.

Jak pisze Mirosława Majewska: „Biblioteki i placówki informacyjne to miejsca, w których pracować mogą i powinni ludzie o bardzo różnym przygotowaniu zawodowym. Wielozawodowość profesji bibliotekarskich jest wynikiem złożoności zadań” [6, s. 80]. Podobne konkluzje zaprezentowały w swoim artykule Małgorzata Jaskowska, Agnieszka Korycińska-Huras oraz Maria Próchnicka. Badania ankietowe, przeprowadzone przez Autorki wśród dyrektorów bibliotek, dotyczące przyszłości zawodu, pokazały, iż większość respondentów przewiduje, że od bibliotekarzy będzie oczekiwano się coraz większej wszechstronności i różnorodności posiadanych umiejętności. 91% osób uznało za bardzo prawdopodobne lub prawdopodobne, iż „umiejętności zawodowe bibliotekarzy będą ulegać dalszemu rozwojowi, w celu zaspokajania potrzeb i oczekiwań użytkowników, będą się cechować jeszcze większą różnorodnością i wszechstronnością”, co spowoduje z kolei trudności w znalezieniu pracowników o wymaganych kwalifikacjach [3, s. 96, 101]. Badania przeprowadzone w 2009 r. w pewien sposób zostały potwierdzone przez przegląd dokonany w 2017 r. przez autorkę niniejszego artykułu. Analiza ogłoszeń konkursowych pokazała, że także od dyrektorów bibliotek oczekuje się innego, niż tylko bibliotekarskie, wykształcenia. 90% przeanalizowanych ogłoszeń dopuszczało lub rekomendowało zatrudnianie osób z wykształceniem niebibliotekarskim. Preferowano głównie kierunki humanistyczne i ekonomiczne, a zwłaszcza: ekonomię, zarządzanie, zarządzanie instytucjami kultury, kulturoznawstwo, animację kultury, filologię polską i historię.

Większość wymogów stawianych kandydatom na dyrektora biblioteki dotyczy formalnych kwalifikacji, uprawnień i wiedzy. Nieco rzadziej pojawiają się oczekiwania przedstawienia własnej wizji rozwoju instytucji, kreowania kultury organizacyjnej oraz kształtowania motywacji zespołu, choć w ostatnich latach można zaobserwować znacznie większe zainteresowanie tymi kwestiami ze strony decydentów. Uwagę zwraca natomiast coraz większy nacisk kładziony na umiejętność organizowania projektów promujących kulturę, które jeszcze niedawno uznawane były za poboczną aktywność bibliotek, uzupełniającą ich podstawową działalność w postaci opieki nad księgozbiorami oraz udostępniania. I tu ponownie warto powołać się na badania Jaskowskiej, Korycińskiej-Huras i Próchnickiej, według których blisko 75% ankietowanych dyrektorów bibliotek uznało za prawdopodobne lub bardzo

¹ Ogłoszenia dostępne w Internecie (20 poz.), niezależnie od miejsca opublikowania.





Tabela 1

Wymogi stawiane kandydatom na stanowisko dyrektora biblioteki
ujęte w ogłoszeniach konkursowych

Wymogi stawiane tradycyjnym kierownikom/dyrektorom, związane z kierowaniem i organizowaniem pracy	Wymogi stawiane menedżerom/liderom, związane z przewodzeniem
<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie wykształcenia wyższego/stopnia doktora • posiadanie wykształcenia z zakresu zarządzania, bibliotekoznawstwa lub innych dziedzin humanistycznych czy społecznych • znajomość przepisów prawa dotyczących funkcjonowania instytucji kultury, w szczególności bibliotek • znajomość przepisów prawa dotyczących funkcjonowania samorządu terytorialnego, działalności kulturalnej, zamówień publicznych, zagadnień z zakresu finansów publicznych, kodeksu pracy, prawa autorskiego, prawa prasowego, prawa budowlanego • znajomość zasad gospodarki finansowej w instytucjach kultury/bibliotekach • znajomość problematyki będącej przedmiotem działalności biblioteki, w tym biblioteki jako interdyscyplinarnego i multimedialnego centrum kultury i wiedzy oraz informatycznych systemów zarządzania biblioteką • znajomość zadań i obowiązków biblioteki realizowanych na terenie regionu, w tym między innymi kwestii gromadzenia, opracowywania i udostępniania materiałów bibliotecznych dotyczących regionu, jak również znajomość specyficznych zagadnień związanych z charakterem piśmiennictwa regionalnego, pełnienia funkcji ośrodka biblioteczno-bibliograficznego, współpracy z bibliotekami w regionie oraz pełnienia nadzoru merytorycznego w zakresie realizacji przez powiatowe i gminne biblioteki publiczne zadań określonych w ustawie o bibliotekach • znajomość lokalnej historii i tożsamości • znajomość zagadnień związanych z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków pozabudżetowych, w tym środków z UE • doświadczenie w pracy w bibliotece/instytucji kultury/jednostkach badawczo-naukowych/archiwach/urzędach organów administracji rządowej lub samorządowej/organizacjach społecznych/szkołach wyższych/placówkach oświatowo-wychowawczych/podmiotach zajmujących się książką, sztuką książką lub promujących czytelnictwo, • doświadczenie w organizowaniu wydarzeń artystycznych, • znajomość języka obcego • znajomość obsługi komputera i programów bibliotecznych • prawo jazdy kategorii B • posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych • posiadanie pełni praw publicznych • niekaralność • dobry stan zdrowia • obywatelstwo kraju należącego do Unii Europejskiej 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność formułowania misji i celów strategicznych biblioteki • zdolność do opracowania koncepcji programowo-organizacyjnej funkcjonowania biblioteki • posiadanie koncepcji budowy wizerunku biblioteki • doświadczenie na stanowisku kierowniczym w bibliotece/instytucji kultury/fundacji/stowarzyszeniu • posiadanie umiejętności organizacyjno-menedżerskich, w tym umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi, znajomość metod zarządzania, zdolność do samodzielnego i szybkiego podejmowania decyzji, planowania • umiejętności w zakresie prowadzenia kampanii marketingowych • umiejętność optymalizacji pracy i zatrudnienia • doświadczenie w zarządzaniu projektami • posiadanie koncepcji pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych • kreatywność, dynamika, komunikatywność, umiejętność analitycznego myślenia • umiejętność interpretowania przepisów prawnych • umiejętność kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich • predyspozycje do organizowania i prowadzenia przedsięwzięć promocyjnych związanych z działalnością biblioteczną/kulturalną • dyspozycyjność • rzetelność, odpowiedzialność, staranność • wysoka kultura osobista • wysoka motywacja • odporność na stres • umiejętność efektywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych biblioteki

Źródło: opracowanie własne na podstawie treści ogłoszeń konkursowych z lat 2012-2017





prawdopodobne, że biblioteki w przyszłości będą oferować bardziej ukierunkowane na współczesnego odbiorcę akcje, wydarzenia rozrywkowe itp., aby zachęcić klientów do korzystania z podstawowych usług bibliotecznych [3, s. 97].

Poza umiejętnością realizowania wydarzeń kulturalnych duży nacisk kładziony jest również na kompetencje w zakresie pozyskiwania na nie środków pozabudżetowych. Wyraźnie pokazuje to, że od menedżerów bibliotek wymaga się już nie tylko zdolności do realizowania podstawowych zadań tych instytucji ale również dynamicznego poszerzania oferty usługowej oraz zapewniania jej finansowania. Są to zadania trudne i ambitne zarazem.

Podstawową rolą lidera, którym może stać się dyrektor biblioteki, jest przywództwo w działaniu. Według jednej z definicji przywództwo to: „zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kreowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Można tego dokonać, kierując uwagę grupy ku środkom pozwalającym zaspokajać jej potrzeby, które są tożsame lub spójne ze znanymi celami” [4, s. 134]. Zdolności przywódcze wśród kadry kierowniczej bibliotek wydają się szczególnie pożądane w sytuacji, gdy instytucje te coraz częściej muszą wykazywać się szczególną aktywnością i innowacyjnością by sprostać zmieniającym się oczekiwaniom wymagającego otoczenia. Powszechnie stosowane niegdyś techniki biurokratyczne coraz rzadziej wystarczają też do kierowania nowoczesnym zespołem pracowniczym. Kierownictwo biblioteki musi zatem być otwarte na nowe doświadczenia, twórcze oraz skłonne do poszukiwania tych cech wśród swoich pracowników. Do obowiązków lidera należy wyznaczenie kierunku rozwoju, nakreślenie zarysu przyszłej działalności biblioteki, ale też zaangażowanie zespołu, przekazanie mu części uprawnień decyzyjnych i wsparcie w realizowanych projektach; przy czym wielkość biblioteki nie ma tu większego znaczenia – liderem może stać się kierownik kilkusobowej instytucji, jak i dyrektor wielkiej ksiąźnicy. Istotne są kompetencje i zaangażowanie osoby przewodzącej jednostką oraz poziom dojrzałości i kompetencji zespołu.

Jim Biolos wskazuje, że konstruktywna i wartościowa kariera zawodowa powinna zapewniać satysfakcję na różnych polach:

- finansowym (zapewnienie dostatecznych środków finansowych na utrzymanie);
- umysłowym (zapewnienie stymulacji i nowych wyzwań);
- emocjonalnym (zapewnienie poczucia znaczenia i przynależności);
- praktycznym (zaspokojenie potrzeb pragmatycznych, jak. np. dostęp do infrastruktury, różnego typu udogodnień i rozwiązań) [1, s. 11].

Wpływ na zapewnienie satysfakcji w przedstawionych obszarach w dużej mierze mają osoby kierujące zespołem, choć wydaje się, że nadal zdecydowanie zbyt rzadko w literaturze fachowej poruszany jest temat roli dyrektora biblioteki w kształ-





towaniu karier pracowniczych. Znacznie częściej wspomina się o motywowaniu zespołu czy delegowaniu uprawnień.

Wspomniany już Jim Biolos [1, s. 11] pisze również o konieczności nadawania znaczenia wykonywanej pracy, co jest szczególnie istotne dla budowania motywacji menedżerów, która także pojawia się jako jeden z elementów w ogłoszeniach rekrutacyjnych. W instytucjach kultury, w tym również bibliotekach, szczególnie istotne znaczenie mają czynniki pozafinansowe, można by rzec ideologiczne, związane z pracą, takie jak:

- kierunek działań – poczucie działania w słusznej sprawie (m.in. promowanie kultury czytelnicznej, wsparcie kulturalne różnych grup społecznych itp.);
- ciągłość – wiara, że wykonywana praca przetrwa i będzie kontynuowana dłużej po odejściu z pracy (np. budowanie kolekcji bibliotecznych, ochrona zbiorów, budowanie źródeł informacji w postaci baz danych itp.);
- łączność – udział w społeczności, z którą można się identyfikować i którą się współtworzy (np. w zintegrowanym zespole pracowniczym biblioteki, społeczności uczelnianej, społeczności lokalnej skoncentrowanej wokół biblioteki itp.).

Jedną z najważniejszych kwestii, za którą odpowiedzialnym powinien być dyrektor biblioteki, wymienianą po stronie wymogów stawianych menedżerom/liderom, jest kreowanie kultury organizacyjnej. Efektywna kultura organizacyjna powinna integrować pracowników biblioteki, jej kierownictwo oraz lokalną społeczność. Musi być „wrażliwa” na sygnały płynące ze strony klientów biblioteki, jej całego otoczenia oraz zatrudnionego w niej personelu. Nie stanowi wsparcia wyłącznie dla realizacji zamierzeń kierowniczych, lecz powinna być silnym fundamentem dla wszystkich grup interesariuszy skupionych wokół biblioteki. Kultura organizacyjna to wspólny system przekonań i wartości, demonstrowany za pomocą określonych zachowań i zwyczajów, przekazywany również na zewnątrz instytucji – partnerom, dostawcom, klientom. Spójna kultura organizacyjna, konsekwentnie wspierana i rozwijana przez kierownictwo pomaga w budowaniu silnej i skutecznie działającej biblioteki. To właśnie działania liderów, menedżerów – osób opiniotwórczych i wpływowych w ramach danej grupy, mogą zapewnić budowanie silnej kultury, kultury otwartej na zmiany, nowe rozwiązania, pomysły, projekty. Niezwykle istotne jest by nie pozostawała ona w sferze deklaracji kadry kierowniczej, lecz by jej założenia były obecne we wszystkich podejmowanych decyzjach. Takie podejście zapewnia bowiem kreowanie rozpoznawalnej marki bibliotecznej, marki charakterystycznej, silnej, ciekawej.

Kultura organizacyjna jest jednak wartością zmienną. Ewoluuje na skutek celowych zabiegów i działań menedżerskich oraz w wyniku zmian otoczenia i postaw pracowniczych. Potrzeba jej przeobrażenia pojawia się na skutek projektowania nowych form usług, wymagających od pracowników nowych umiejętności, postaw i zachowań. Dostosowywanie kultury organizacyjnej biblioteki do zmian





zewewnętrznych jest procesem długotrwałym, „delikatnym” i bardzo trudnym do zrealizowania, wymagającym od kierownictwa wrażliwości i rozwagi, by zapobiec niepotrzebnemu oporowi wobec zmian. Tzw. „dominujący liderzy”, a więc charyzmatyczne i energiczne jednostki, uznawani są za jedno z najważniejszych źródeł zmian kultury organizacyjnej. Poza nimi wskazuje się na:

- historię i tradycję (ważną i szczególnie podkreślaną w działalności bibliotecznej);
- technologię, produkty i usługi;
- klientów;
- oczekiwania ze strony organizacji;
- system informacji i kontroli;
- ustawodawstwo i otoczenie organizacji;
- system nagradzania;
- organizację i jej zasoby;
- cele, wartości i przekonania [4, s. 295-296].

Tom Lambert przy projektowaniu zmian w zakresie kultury organizacyjnej proponuje wykonanie przeglądu bieżącej kultury [4, s. 299-302], który w przypadku biblioteki mógłby zawierać następujące kwestie podlegające analizie:

1. Czy biblioteka „wie” dokąd zmierza?
 - Czy kierownictwo biblioteki ma jasno określone cele działania?
 - Czy personel biblioteki jest świadom tych celów i je akceptuje?
 - Czy angażuje się w ich realizację?
 - Czy biblioteka ma zdefiniowaną misję, którą stara się realizować cały zespół?
2. Czy strategiczne cele biblioteki zostały ustalone racjonalnie, w oparciu o obecny stan instytucji i warunki panujące w otoczeniu?
 - Czy kierownictwo biblioteki zna jej całkowity potencjał i możliwości?
 - Czy zdaje sobie sprawę ze słabości oraz zagrożeń pojawiających się w otoczeniu?
 - Czy zespół jest informowany o najważniejszych problemach?
 - Czy przeprowadzona została wnikliwa analiza szans rozwoju?
 - Czy zagrożenia i szanse korelowane są bezpośrednio z potrzebami klientów biblioteki?
3. Jakimi zasobami dysponuje biblioteka?
 - Jakie zasoby materialne posiada (infrastruktura, wyposażenie, sprzęt, księgozbiór, środki finansowe itp.)?
 - Jakie zasoby niematerialne pozostają w jej dyspozycji (wiedza, umiejętności i kompetencje personelu, relacje z otoczeniem, reputacja, marka itp.)?
 - Czy posiadane zasoby pozwalają (lub nie) na realizację bieżących zadań oraz czy umożliwiają rozwój?





4. Jaka jest struktura organizacyjna biblioteki?
 - Jaki rodzaj struktury przyjęto (hierarchiczną, macierzową itd.)?
 - Jaki jest wpływ struktury na realizację zadań – hamuje czy zwiększa skuteczność działań?
 - Czy personel oraz kierownictwo biblioteki są zadowoleni z obecnej struktury?
 - Czy zasadne jest wprowadzanie zmian w strukturze?
5. Jakie są relacje międzyludzkie?
 - Jakiego typu relacje są wymagane w kontaktach z czytelnikami i między pracownikami?
 - Jak relacje te wyglądają w praktyce?
 - Czy w bibliotece stosowane jest pojęcie „klienta wewnętrznego”?
 - Jak wygląda system komunikowania?
 - Jak wygląda system delegowania uprawnień?
 - Czy obecny system relacji jest satysfakcjonujący?
 - Czy rozwój biblioteki wymaga zmiany dotychczasowych relacji?
6. Jaki jest system nagród i kar w bibliotece?
 - Czy w oficjalnych dokumentach ustanowiono zasady nagradzania i karania?
 - Czy system ten jest przekonujący i motywuje do działania?
 - Czy system nagradzania jest skorelowany z osiąganymi przez pracowników wynikami?
 - Czy należy go zmienić aby zwiększyć skuteczność działania?
7. Jaki jest klimat organizacyjny biblioteki?
 - Czy biblioteka bardziej zorientowana jest na potrzeby klientów, czy pracowników?
 - Czy liczą się wyłącznie wyniki, czy także sposoby ich osiągnięcia?
 - Czy panujący klimat sprzyja satysfakcji użytkowników?
 - Czy jest satysfakcjonujący dla bibliotekarzy?
 - Czy zmiana klimatu mogłaby pozytywnie wpłynąć na bibliotekę?
8. Jaki jest poziom zburokratyzowania biblioteki?
 - Czy bardziej liczą się cele, czy reguły?
 - Czy stosowanie reguł blokuje osiągnięcie celów?
 - Czy obecny poziom sformalizowania procedur jest źródłem niezadowolenia wśród klientów i pracowników?
9. Jak w bibliotece kształtuje się przywództwo?
 - Czy biblioteka posiada charyzmatycznego lidera?
 - Czy jest to osoba, której osobisty styl przywództwa wpływa na charakter/styl biblioteki?
 - Czy ten styl odpowiada potrzebom biblioteki i sytuacji, w której się znajduje?





10. Jakie są źródła władzy w ramach biblioteki?
 - Czy władza wynika z zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej, pełnionej funkcji, fachowej wiedzy, doświadczenia, cech charakteru (np. dynamizm, przebojowość), atrybutów nieformalnych itp.?
 - Czy sposób uzyskiwania władzy jest zgodny z polityką i założeniami instytucji?
 - Czy należy go zmienić?
11. Jaki jest system zarządzania innowacjami?
 - Jakie jest podejście kadry kierowniczej do planowania innowacji?
 - Jakie jest nastawienie pracowników do wprowadzanych zmian?
 - Czy w bibliotece są tzw. liderzy opinii, którzy mogą inicjować zmiany?
 - Kim są i jakie mają możliwości wpływania na innych?
 - Czy biblioteka potrzebuje wprowadzenia gruntownych zmian?
 - Czy bibliotekarze/czytelnicy/kadra kierownicza oczekuje tych zmian?
12. Jaką rolę w kulturze organizacyjnej biblioteki odgrywa jej historia i tradycja, w której powstała?
 - Czy historia biblioteki pozytywnie wpływa na kulturę organizacyjną, czy też jest czynnikiem blokującym?
 - Czy posiadanie przez bibliotekę bogatej historii można wykorzystać jako źródło przewagi, jej dodatkowy atut, wyróżniający ją spośród innych instytucji?
13. Jakie wartości stanowią siłę napędową biblioteki?
 - Czy pracownicy i odbiorcy usług są świadomi wartości, ważnych w działaniu biblioteki?
 - Czy są o nich informowani przez władze?
 - Czy pracownicy podzielają stosunek do wartości przyjęty przez kierownictwo?
 - Czy traktują je jak własne?
 - Czy wartości odpowiadają celom biblioteki?
 - Czy umożliwiają jej rozwój, wspierają go, czy blokują?
14. Jak biblioteka reaguje na potrzeby użytkowników?
 - Czy biblioteka stara się realizować potrzeby klientów?
 - Czy personel jest ich świadom?
 - Czy biblioteka dąży do realizacji nawet nieuświadomionych i niezwerbalizowanych potrzeb?
15. Jak jest postrzegana biblioteka?
 - Jak postrzegana jest przez kierownictwo/pracowników/użytkowników/partnerów?
 - Czy pracownicy mają poczucie pracy w ciekawej, interesującej instytucji?
 - Czy czytelnicy uważają ją za atrakcyjną?
 - Czy należy dążyć do zmiany reputacji biblioteki?





Pośród kwestii za które odpowiedzialny jest dyrektor biblioteki, prócz wymienionych już wcześniej, znajduje się także umiejętność przydziału zadań i delegowania uprawnień. Wymaga ono nie tylko wiedzy na temat funkcjonowania i możliwości biblioteki, ale również wycucia, z jakimi wyzwaniami jest sobie w stanie poradzić pracownik. Śledząc literaturę fachową łatwo zauważyć, że bibliotekarze coraz częściej i coraz chętniej podejmują się nowych, ambitnych zadań, nie zawsze identyfikowanych z tradycyjną pracą w bibliotece, stąd też pojawia się termin „multibibliotekarz” – podkreślający wszechstronne umiejętności, różnorodność realizowanych projektów i pełnionych funkcji. Mimo wszystko delegowanie na pracownika nowych uprawnień i odpowiedzialności może łączyć się z obawami, stresem i wątpliwościami. Dlatego też postuluje się aby przekazywanie zadania składało się z następujących etapów:

- wyjaśnienia zadania;
- precyzyjnego wskazania zakresu przekazanych uprawnień i ich granic;
- określenia wszelkich ewentualnych ograniczeń swobody działania;
- wyjaśnienia zakresu uprawnień;
- określenia roli osoby nadzorującej realizację danego projektu;
- szczegółowego określenia wymaganych rezultatów;
- wskazania wszelkich znanych potencjalnych problemów;
- przekazania przydatnych rad i wskazówek w taki sposób, by nie sprawić wrażenia naruszania swobody w samodzielnej realizacji zadania [4, s. 147-148].

Równie ważną kwestią, za którą odpowiada dyrektor biblioteki jest zarządzanie efektywnością pracy, które w analizowanych ogłoszeniach konkursowych zostało sformułowane jako „umiejętność optymalizacji pracy i zatrudnienia”. Zarządzanie przez efekty jest „sformalizowanym i zintegrowanym procesem kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców” [8, s. 251]. Związane jest z takimi metodami, jak zarządzanie przez cele czy zarządzanie przez wyniki, które rozpatrywane są w kontekście sprawności, efektywności, wydajności, lub też skuteczności działań. Zarządzanie efektywnością pracy w tradycyjnym ujęciu rozumiane było jako zlecenie zadań i kontrola ich wykonania. Współczesne podejście do efektywności jest jednak bliższe cechom lidera niż kierownika-administratora i bazuje na współpracy między kierownictwem a zespołem, opartej na zaufaniu i motywacji. Pracownikom delegowane są zadania, za które są odpowiedzialni, oraz udziela wsparcia i narzędzi do ich wykonania. Inne wyznaczniki zarządzania przez efekty to:

- formułowanie celów, obejmujące m.in. identyfikację kluczowych czynników sukcesu, ustalanie priorytetów, dokonywanie wyboru;





- dokonywanie oceny efektów, przy uwzględnieniu przyjętych kryteriów, przeprowadzeniu analizy ich spełnienia, podsumowaniu, szacowaniu i komunikowaniu wyników oceny;
- stosowanie coachingu polegającego na instruowaniu, doradzaniu, dostarczaniu informacji zwrotnych, zachęcaniu pracowników do doskonalenia efektywności;
- udzielanie wsparcia pracownikom, obejmującego rozpoznawanie ich potrzeb w tym zakresie, panowanie nad emocjami, udzielanie porad;
- komunikowanie się, czyli słuchanie, rozmawianie oraz bycie dostępnym dla pracowników;
- motywowanie, w tym m.in. ustalanie efektów na właściwym poziomie, określanie kluczowych obszarów efektywności, zapewnianie wymaganych środków w zmieniających się warunkach [8, s. 258-259].

Zarządzanie efektywnością pracy należy do jednego z podejść, które jeszcze do niedawna kojarzone były z przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Jednakże połączenie tego narzędzia nie tylko z produktywnością, lecz również ze skutecznością osiągania celów, spowodowało jego implementację także w instytucjach kultury, dla których kluczowe jest „dostarczanie wartości dla odbiorców” – o czym mówi definicja.

Na koniec należy wspomnieć o koordynowaniu przez dyrektora działalnością marketingową biblioteki. Większe placówki mogą sobie pozwolić na wysoko kwalifikowanych specjalistów – PR-owców, rzeczników prasowych, a nawet osoby zajmujące się reklamą. W instytucjach mniejszych funkcje te po trosze pełni każdy z pracowników. Zawsze jednak osobą odpowiedzialną za markę biblioteki, jej wizerunek i reputację jest dyrektor, który coraz częściej świadomie i systematycznie dąży do ich wzmocnienia. W analizowanych ogłoszeniach wskazywano na konieczność posiadania przez kandydatów koncepcji budowy wizerunku biblioteki oraz umiejętności w zakresie prowadzenia kampanii marketingowych. Zatem decydenci zaczynają dostrzegać celowość promowania kultury i zatrudniania na stanowiskach kierowniczych osób posiadających kompetencje w tym zakresie.

Podsumowując rozważania na temat nowych ról dyrektorów bibliotek, trzeba podkreślić konieczność ciągłego uczenia się tej grupy specjalistów. Jednakże nie chodzi tu o naukę w ramach systemu akademickiego – tę menedżer biblioteki powinien mieć już za sobą lub tylko uzupełniać. Kluczowe jest zrozumienie swojej roli w organizacji oraz nowych wyzwań przed nią stojących. Nowe wyzwania generują nowe potrzeby, nowe obowiązki i konieczność nabycia nowych kompetencji. Wymaga to od kadry kierowniczej biblioteki umiejętności dokonywania systematycznej samooceny oraz gotowości do przyswajania nowych umiejętności i pełnienia nowych funkcji. Nie jest to zadanie łatwe, lecz wydaje się, że dyrektor,





w tradycyjnym biurokratyczno-administracyjnym ujęciu nie jest w stanie realizować oczekiwań stawianych mu ze strony otoczenia i organów założycielskich nowoczesnej multibibliotece. Dlatego niezbędna jest transformacja ról kierowniczych kadry menedżerskiej bibliotek, której elementy-wyznaczniki zostały zasygnalizowane w niniejszym artykule.

BIBLIOGRAFIA

1. BIOŁOS Jim. *Zarządzanie karierą*. Warszawa: Studio Emka, 2006. ISBN 83-88931-92-X.
2. FLUDA-KROKOS Agnieszka. Problematyka kształcenia akademickiego pracowników bibliotek i informacji naukowej na łamach czasopism specjalistycznych (1945-2015). In KONIECZNA Jadwiga, KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława (red.). *Uniwersyteckie kształcenie bibliotekarzy. W 70-lecie studiów bibliotekoznawczych i informacyjnych na Uniwersytecie Łódzkim*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 67-94. ISBN 9788380883468.
3. JASKOWSKA Małgorzata, KORYCIŃSKA-HURAS Agnieszka, PRÓCHNICKA Maria. Wiedza i umiejętności zawodowe bibliotekarzy i pracowników informacji. Badanie oczekiwań pracodawców. W: *Nowoczesna biblioteka: materiały z ogólnopolskiej przedzjazdowej konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Konstancin-Jeziorna, 29-30 maja 2009 r.* Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 87-125. ISBN 978-83-61464-20-4.
4. LAMBERT Tom. *Problemy zarządzania*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2000. ISBN 83-87916-06-4.
5. MACHCIŃSKA Katarzyna. Bibliotekarz XXI wieku – broker, informatyk, menedżer czy psycholog? In CZYREK Joanna, GÓRNA Bożena. *Biblioteki i bibliotekarze XXI wieku – kształcenie, oczekiwania a rzeczywistość*. Wrocław, 2013, s. 15-20. ISBN 978-83-61970-20-0.
6. MAJEWSKA Mirosława. Kompetencje bibliotekarza wobec zmian społecznych i edukacyjnych. W: DRZEWIECKI Marcin, MAJEWSKA Mirosława. *Biblioteka w społeczeństwie informacyjnym: edukacja, informacja, media*. Warszawa: CEBID, 2005, s. 75-80. ISBN 83-88581-20-1.
7. MARTIN Rebecca R. Recruiting a Library Leader for the 21st Century. W: D'Andraia Frank (red.). *The Academic Library Director: Reflections on a Position in Transition*. New York, London: Routledge, 2013, s. 47-58. ISBN 0-7890-0320-1.
8. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 8320816629.

