

Rozdział 2

OTOCZENIE BIBLIOTEKI

2. 1. Otoczenie i jego elementy

Aby biblioteka skutecznie funkcjonowała, niezbędne jest dopasowanie pomiędzy nią a otoczeniem. Musi zatem obserwować otoczenie, analizować je pod względem szans i zagrożeń z niego płynących, pojawiających się chwilowych mód, trendów i megatrendów oraz reagować na zmiany w nim zachodzące; przy czym to, co jest zagrożeniem dla jednej instytucji, może stanowić szansę dla innej. Niezauważanie bądź lekceważenie zmian zachodzących w otoczeniu skutkuje upadkiem organizacji. Konieczna zatem jest wiedza zarządzających o otoczeniu zewnętrznym, ale także środowisku wewnętrznym [6, s. 75; 10, s. 22; 13, s. 158-159]. Nie wszystkie elementy otoczenia biblioteki są równie istotne. Należy jednak obserwować poszczególne jego składowe, koncentrować się i reagować na te, które z punktu widzenia konkretnej placówki są ważne. Takie podejście wynika ze zmiany paradygmatu bibliotek, których zadaniem jest funkcjonowanie w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych. Nie są już one stabilne i niezmiennie, reagują na klienta, innowacje i technologie informacyjno-komunikacyjne [31, s. 53]. Biblioteki to organizacje niedochodowe, które winny uważnie analizować swoje otoczenie. Analiza otoczenia jest bowiem komponentem poszukiwania szansy rynkowej biblioteki, a ta z kolei jest częścią procedury formułowania jej strategii marketingowej (obok wyboru rynku docelowego, konkretyzacji celów marketingowych i określenia kompozycji elementów marketingowych dla działań zmierzających do realizacji celów strategicznych biblioteki) [22, s. 27].

Każda biblioteka działa w określonym środowisku, które określa się mianem otoczenia. Wpływa ono pośrednio i bezpośrednio na jej funkcjonowanie, stwarzając szanse, jak i zagrożenia dla jej działalności i rozwoju. Otoczenie jest postrzegane jako płaszczyzna wzajemnej wymiany i współpracy, różnorodne przenikające się struktury, możliwe do określenia siły nacisku oraz otwierające się szanse. Nie podlega przy tym woli organizacji, która ze strukturami otoczenia musi ułożyć sobie dobrą współpracę, a nawet zaspokajać jego

określone potrzeby. **Otoczenie biblioteki to zatem środowisko w jakim działa, na które składają się oddziałujące na nią organizacje i grupy, a także wielowymiarowe warunki, w jakim przychodzi jej funkcjonować.**

Współcześnie otoczenie bibliotek stale się poszerza, odznacza się niepewnością i złożonością, co utrudnia sprostanie jego wymaganiom oraz ogranicza zdolność przewidywania [por. 19, s. 38-39]. Mary Jo Hatch zwraca przy tym uwagę, że organizacja jest w otoczeniu „zanurzona”, wobec tego podział na organizację i otoczenie jest umowny, podobnie jak podział otoczenia na poszczególne komponenty [9, s. 87]. Typologie otoczenia są jednak dokonywane i to w różny sposób. Wymienia się zatem sieć międzyorganizacyjną, otoczenie ogólne oraz otoczenie międzynarodowe i globalne [9, s. 78]; makrootoczenie (otoczenie ogólne) i mikrootoczenie (otoczenie bezpośrednie) [19, s. 40]; otoczenie stałe, otoczenie zmienne i otoczenie burzliwe; otoczenie spokojne – luźno współzależne, otoczenie spokojne – zwarte, otoczenie niespokojne – reagujące i otoczenie burzliwe [10, s. 24-25]; otoczenie ogólne i otoczenie zadaniowe [6, s. 75]. W niniejszym opracowaniu przyjęto ostatni podział, zaproponowany przez Ricky W. Griffina, zatem wyróżnienie z otoczenia zewnętrznego otoczenia ogólnego i otoczenia zadaniowego.

Analiza otoczenia bibliotek ma związek z tym, w jaki sposób określili się przypisane im zadania, których lista się wydłuża. Jednak jak twierdzi M. J. Hatch, analiza otoczenia musi być poprzedzona zdefiniowaniem organizacji. Dopiero w następnej kolejności należy prześledzić powiązania organizacji z tymi elementami otoczenia, które wchodzi z nią w interakcje i tymi, które na te relacje mają wpływ [9, s. 106].

W tradycyjnym znaczeniu biblioteki są instytucjami kultury, których celem jest gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i udostępnianie zasobów oraz informowanie o nich. Są też organizatorem dostępu do informacji (mediatorem), niekoniecznie tej zgromadzonej w swoich zasobach. Biblioteki są również definiowane jako instytucje kultury, kreujące, rozwijające i zaspokajające potrzeby kulturalne. Określa się je także jako system komunikacji społecznej, do którego należą elementy realne (zbiory, przestrzeń architektoniczna), ludzkie (społeczne) i ich wzajemne relacje. Biblioteki bywają też postrzegane jako mediator w komunikacji publicznej i ze względu na pojawiające się nowe formy mediacji uczestniczą w różnych formach komunikowania, w tym w komunikacji elektronicznej. W tej funkcji wypełniają one takie działania jak: informacja, wspieranie kształcenia, zadania intelektualne i estetyczne, rozrywka, substytucja i integracja. Biblioteka to też organizacja ucząca się, która poszukuje informacji, tworzy nową wiedzę w postaci informacji pochodnej, wspomaga uczenie się użytkowników i nieustannie się przekształca (dopasowując się do zmian otoczenia). W tym ujęciu biblioteka i jej otoczenie jest postrzegane jako jeden system, w którym wszystkie elementy są ze sobą

powiązane, a każdy z nich jest równocześnie przyczyną i skutkiem innych komponentów [24, s. 25-26, 29; 29, s. 149-186; 31, s. 55-56]. Otoczenie bibliotek, w zależności od typu biblioteki, jej wielkości, ale i miejsca, jest w wielu zakresach odmienne, zatem konieczne jest indywidualne podejście do niego.

2.2. Otoczenie ogólne

Otoczenie ogólne to różne wymiary i siły, wśród których działa biblioteka, stanowiące kontekst dla jej działań. Zazwyczaj nie jest związane z konkretnymi instytucjami i w większości ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Otoczenie ogólne jest wspólne dla wszystkich organizacji [6, s. 75-76; 19, s. 41]. Nasilenie wpływu elementów otoczenia ogólnego jest różne i nie zawsze łatwe do określenia.

Wymiar ekonomiczny wiąże się z ogólną kondycją systemu gospodarczego, w którym działa organizacja, gdzie szczególne znaczenie ma ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie [6, s. 77]. Wymiar ekonomiczny to element otoczenia ogólnego, który oddziałuje także na organizacje sektora publicznego, do których zalicza się biblioteki. Od stanu finansowego państwa zależy sytuacja finansowa bibliotek, ich użytkowników, konkurentów, dostawców i partnerów strategicznych [28, s. 56]. Niedostateczne finansowanie bibliotek wpływa na niezadowalające wyposażenie i zasobność księgozbiorów, powstrzymywanie się od remontów i adaptacji, brak implementacji rozwiązań innowacyjnych, w końcu niskie wynagrodzenia pracowników biblioteki.

Biblioteki w ostatnim czasie odczuły skutki światowego kryzysu gospodarczego. Pogorszyła się ich sytuacja finansowa, pojawiły się cięcia budżetowe, zostały więc zmuszone do poszukiwania nowych sposobów na pozyskiwanie funduszy, zmniejszyła się też ich liczba [8, s. 185, 191]. Nie jest to jednak sytuacja nowa. Budżety bibliotek zazwyczaj były niewystarczające i dotyczyło to nie tylko krajów rozwijających się, ale także tych rozwiniętych. Jak wykazują badania, wydatki z budżetów gmin na cele biblioteczne oscylują średnio w okolicach 1% i dotyczy to nie tylko polskich, ale i np. brytyjskich bibliotek publicznych [8, s. 15-16, 185, 189-190]. Zatem im wyższe dochody gmin, tym większe środki na funkcjonowanie bibliotek. Z drugiej strony zaś, skoro biblioteki są zmuszone do samodzielnego pozyskiwania środków finansowych (np. fundraising, sponsoring), to powodzenie tych starań też jest uzależnione od stanu gospodarki, bowiem im lepsza kondycja organizacji dochodowych, tym większe szanse na pozyskanie sponsorów oraz większe wydatki na kulturę i szkolnictwo. Mimo tych działań zdarza się, że biblioteki są zamykane z powodu braku środków na ich działalność, czego najnowszym przykładem może być Biblioteka Naukowa im. Zielińskich Towarzystwa Naukowego Płockiego,

jedna z siedmiu najstarszych polskich bibliotek, która w związku z bezowocnym ubieganiem się o finansowanie z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, z dniem 1 stycznia 2017 r. została zamknięta.

Wymiar techniczny ma związek z dostępnymi metodami, które umożliwiają przekształcanie zasobów w produkty lub usługi [6, s. 77]. Do tezy, że współcześnie wymiar techniczny, który utożsamiać należy z postępowaniem technicznym, ma ogromny wpływ na działalność bibliotek, nie należy nikogo przekonywać. Odnotowuje się go we wszystkich procesach i usługach bibliotecznych, a także w wyposażeniu, zasobach i strukturze bibliotek. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych przybrał na sile w ostatniej dekadzie, co wpłynęło także na oczekiwania i potrzeby użytkowników, którzy coraz powszechniej używają urządzeń mobilnych i za ich pomocą chcą komunikować się z bibliotekami oraz korzystać z ich zasobów. Pojawienie się nowych, cyfrowych mediów zrewolucjonizowało usługę udostępniania informacji, gromadzenia i udostępniania zbiorów, promocję bibliotek oraz edukację informacyjną, technologiczną i medialną. Nowe media stały się nie tylko częścią zasobów bibliotecznych, ale także techniką (metodą) ich udostępniania [24, s. 418], co wpłynęło na rozwój hybrydowości bibliotek. Nowe rozwiązania techniczne stały się źródłem, ale i efektem innowacyjności tych instytucji. Spośród rozwiązań informatycznych, które mają zastosowanie w bibliotekach wymienia się:

- programy biurowe (edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne),
- oprogramowanie do grafiki i zdjęć,
- oprogramowanie do tworzenia i edycji multimedialnych,
- oprogramowanie do tworzenia materiałów promocyjnych i ankiet,
- narzędzia ułatwiające komunikację w Internecie,
- narzędzia do tworzenia stron WWW i blogów,
- wirtualne dyski i narzędzia współpracy online,
- technologie mobilne, w tym kody QR [27, s. 230-231].

Postęp techniczny wywarł ogromny wpływ na bibliotekę, która w niektórych wymiarach stała się organizacją wirtualną. Istnieje zatem konieczność stałego monitorowania zachodzących zmian, nie tylko w kontekście pojawiających się rozwiązań technicznych, ale również preferencji użytkowników w tym zakresie.

Wymiar społeczno-kulturowy obejmuje zarówno nawyki, wartości, jak i cechy demograficzne społeczeństwa, w jakim działa organizacja [6, s. 78-79]. Szczególnie dotyczy bibliotek i odnosi się do różnych obszarów ich działalności. Biblioteki działają w określonej społeczności, której cechy muszą wywierać wpływ na ich aktywność. Zatem wiek, wykształcenie, struktura etniczna, poziom bezrobocia, sposoby spędzania wolnego czasu, styl życia, kompetencje czytelnicze, aspiracje społeczne to cechy, które są ważne z punktu widzenia ich działalności.

Czytelnictwo jest jednym z przejawów aktywności społecznej i kulturalnej, zaś jego poziom w danym społeczeństwie musi mieć przełożenie, z jednej strony, na korzystanie z bibliotek, z drugiej, na aktywność podejmowaną przez biblioteki. Jak wykazują najnowsze badania prowadzone w Polsce, poziom czytelnictwa jest bardzo niski. Zaledwie 37% ankietowanych zadeklarowało w 2015 r. przeczytanie jednej książki rocznie. Przy czym zmienną najsilniej determinującą czytanie książek jest wykształcenie – im wyższe tym wyższy odsetek czytelników. Czytelnicy wychowują się i obracają się w środowisku innych czytelników, zatem intensywność praktyk czytelniczych ma związek i z socjalizacją czytelniczą i z rodzinnymi zasobami kapitału kulturowego. Nie oznacza to jednak, że poza środowiskiem domowym, gdzie diagnozuje się niski kapitał kulturowy i przewagę osób nieczytających, nie można „ukształtować” czytelnika. Tym miejscem, gdzie można podejmować takie działania obok szkoły, może być biblioteka [15, s. 4-5].

Elementem wymiaru społeczno-kulturowego jest rozwój narzędzi i sposobów rozpowszechniania informacji, który ma znaczący wpływ na biblioteki – pośredników w dostępie do informacji, coraz częściej elektronicznej. Upowszechnienie nowych technologii komunikowania wpłynęło na pojawienie się takich zjawisk jak „czytanie społecznościowe”, rozumiane jako korzystanie z e-tekstów i aplikacji pozwalających na upublicznianie i poznawanie zachowań innych czytelników, wytworzyły się inne sposoby i doświadczenia czytania, nowe formy dystrybucji tekstów [12].

Biblioteki „zanurzone” w otoczeniu muszą reagować i na inne zjawiska społeczno-kulturowe, jak np. zmiana struktury populacji (starzenie się społeczeństw), fragmentaryzacja społeczna, napływ imigrantów do krajów europejskich, wzrost nastrojów nacjonalistycznych, rozwój partycypacyjnego modelu uczestnictwa w kulturze, wzrastająca świadomość konieczności wdrażania zrównoważonego rozwoju do różnych obszarów społecznej aktywności, postępujący proces globalizacji i regionalizacji itp. Futurolog Faith Popcorn wyodrębniła w latach 90. ubiegłego wieku trendy kulturowe, które będą wpływały na amerykańską gospodarkę. Odczytując je współcześnie, widać jak wiele z nich wywarło i wywiera wpływ na działalność organizacji z różnych sektorów: kotwiczenie (ang. *anchoring*), zdrowe życie (ang. *being alive*), chęć odmiany (ang. *cashing out*), organizowanie się (ang. *clanning*), izolowanie się (ang. *cocooning*), odmładzanie się (ang. *down-aging*), egomania (ang. *egonomics*), niezwykle przygody (ang. *fantasy adventure*), nadmiar obowiązków (ang. *99 lives*), głos rozsądku S.O.S (ang. *save our society*), kobiece myślenie (ang. *female think*), zmiana wizerunku mężczyzny (ang. *manicipation*), małe słabości (ang. *small indulgences*), przekorna przyjemność (ang. *pleasure revenge*), strącanie świętości z piedestału (ang. *icon toppling*), konsument walczący (ang. *the vigilant consumer*) [13, s. 160].

Wymiar polityczno-prawny otoczenia ogólnego ma związek z państwową regulacją działalności gospodarczej i ogólnymi stosunkami między sferami gospodarczymi a państwem [6, s. 80]. Na wymiar ten składają się przepisy, decyzje agencji rządowych i grup nacisku, które kształtują i ograniczają działania organizacji i osób [13, s. 174]. Zwłaszcza system prawny ma wpływ na różne aspekty działalności bibliotek, choć nie bez znaczenia jest ustrój polityczny państwa i stabilność polityczna, która ma związek z wyłanianiem kadry zarządzającej bibliotek. Przepisy prawa regulują zasady funkcjonowania bibliotek (np. Ustawa o bibliotekach Dz. U. 2012, poz. 642; Prawo o szkolnictwie wyższym Dz. U. 2016, poz. 1842; Ustawa o systemie oświaty Dz. U. 2016, poz. 1943) i realizacji przypisanych im działań (np. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych Dz. U. 2016, poz. 666; Prawo pocztowe Dz. U. 2016, poz. 1113; Ustawa o ochronie danych osobowych Dz. U. 2016, poz. 922).

Znaczące zmiany dokonały się w polskich bibliotekach publicznych w okresie transformacji społeczno-ustrojowej i później w związku z ich usamorządowaniem, a następnie nowym podziałem administracyjnym kraju. Wówczas zmieniły się źródła ich finansowania i dokonano przebudowy struktury bibliotek¹. Kolejnym ważnym czynnikiem polityczno-prawnym było wejście Polski w struktury europejskie, co z kolei przyczyniło się w wielu przypadkach do rozwoju bibliotek, które czerpać mogły bez ograniczeń z przykładów zagranicznych, ale także zyskały szanse ubiegania się o środki finansowe pochodzące z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Jednym z najnowszych przykładów wprowadzenia regulacji prawnych, wpływających na biblioteki w Polsce jest Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych oraz ustawy o grach hazardowych, zgodnie z którą biblioteki muszą przekazywać informacje dotyczące użyczeń utworów w danym roku kalendarzowym organizacji zbiorowego zarządzania oraz Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego w terminie 3 miesięcy od zakończenia roku kalendarzowego, za który następuje wypłata wynagrodzenia za użyczanie [26]. Ma to związek z wdrożonym w polskich warunkach Public Lending Right, czyli prawem twórców do otrzymywania wynagrodzenia z tytułu darmowego wypożyczenia egzemplarzy ich utworów przez instytucje użyteczności publicznej.

Wymiar międzynarodowy definiowany jest jako zakres w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem [6, s. 80-81]. Biblioteki pozostają pod wpływem międzynarodowych organizacji bibliotekarskich i konkretnych bibliotek zagranicznych,

¹ Szczegółowo proces usamorządowania bibliotek publicznych w kontekście zmieniających się regulacji prawnych przedstawił Dariusz Grygrowski w publikacji *Biblioteki i pieniądze* [8, s. 192-195].

zwłaszcza tych wiodących i wytyczających nowe drogi bibliotekarstwa, czego przykładem mogą być instytucje zachodnioeuropejskie i amerykańskie. Ważne w tym kontekście są analizy benchmarkingowe, które są źródłem podejmowania działań służących podniesieniu efektywności bibliotek, poza tym międzynarodowa współpraca bibliotek, która przyjmuje różne postaci, w tym m.in. członkostwa w międzynarodowych organizacjach bibliotekarskich, prowadzenia wspólnych prac badawczych, projektów bibliotek cyfrowych i digitalizacyjnych, tworzenia baz danych, organizowania wystaw, uczestnictwa w międzynarodowych konferencjach, wizyt studyjnych, staży, wymiany publikacji.

2.3. Otoczenie zadaniowe

Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, stąd większość bibliotek koncentruje się na otoczeniu zadaniowym. **Otoczenie zadaniowe** składa się z konkretnych organizacji i grup wpływających na instytucję. I ono jednak odznacza się pewną złożonością. W jego obręb wchodzi: konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy i partnerzy strategiczni. Ich oddziaływanie na biblioteki jest bardziej bezpośrednie i natychmiastowe [6, s. 81-86].

Konkurenci to inne organizacje konkurujące o zasoby [6, s. 81-82]. Konkurencja obejmuje bieżące i potencjalne kontroferty i substytuty, które nabywca może brać pod rozwagę [13, s. 14]. Jeśli przyjmie się za kryterium możliwość zastąpienia danego produktu innym, wyróżnić można cztery poziomy konkurencji:

- konkurencję marki – za konkurencję uważa się organizacje, które oferują produkty i usługi na tym samym poziomie, zatem konkurencją dla biblioteki naukowej np. akademickiej, może być inna biblioteka o statusie naukowej, np. wojewódzka biblioteka publiczna, lecz już nie filia biblioteki publicznej;
- konkurencję branżową – konkurentami są wszystkie organizacje oferujące tę samą kategorię produktów czy usług; w tym przypadku konkurentami biblioteki będą wszystkie pozostałe biblioteki;
- konkurencję rodzajową – za konkurencję uważa się wszystkie organizacje, które zdolne są zaspokoić potrzeby tego samego typu; skoro więc biblioteka zaspokaja potrzeby edukacyjne, kulturalne, intelektualne, rozrywkowe, estetyczne, integracyjne itp. to każda organizacja, która również jest w stanie je zaspokoić, będzie postrzegana jako konkurencyjna, a wśród nich np. szkoła, uniwersytet, dom kultury czy klub seniora;
- konkurencję uniwersalną – konkurentami są wszystkie organizacje konkurujące o środki finansowe; w przypadku firm dochodowych są to

pieniądze klientów, natomiast w odniesieniu do firm niedochodowych, jakimi są biblioteki, są nimi fundusze organizatorów przekazywane na utrzymanie bibliotek; w szerokim ujęciu konkurencją bibliotek będą zatem wszystkie organizacje sektora publicznego [13, s. 14-15].

Konkurencja z jednej strony, stanowi zagrożenie dla organizacji, z drugiej, stymuluje ją do uatrakcyjniania oferty i podnoszenia jakości aktualnie realizowanych usług. W przypadku bibliotek, które niejednokrotnie w danym środowisku są monopolistami w zakresie przypisanych im zadań, brak konkurencji może spowodować zastój. Jednak obecność w środowisku organizacji, które mogą stanowić konkurencję rodzajową i uniwersalną dla bibliotek może być czynnikiem pobudzającym do działania. W tym kontekście dużą rolę odgrywa działalność promocyjna, obejmująca także public relations, wykorzystująca różne kanały powiadamiania o swoich działaniach i podkreślająca ich kontekst społeczny. Najsilniejszą konkurencją dla bibliotek jest współcześnie nie tyle konkretna organizacja, co stapiające się ze środowiskiem bibliotecznym, środowisko sieciowe, stanowiące swego rodzaju „produkt substytucyjny”; łatwo dostępne, bez ograniczeń czasowych, pozornie nie wymagające wiedzy na temat korzystania z niego; z jednej strony, wykorzystywane przez biblioteki w ich funkcji mediatora informacji, z drugiej, odstręczające potencjalnych użytkowników bibliotek od skorzystania z ich usług.

Klienci to druga składowa otoczenia zadaniowego. Klient bywa definiowany jako osoba, która płaci za nabycie dóbr lub usług wytworzonych przez organizację [6, s. 82-83], ale także jako każda osoba, która ma kontakt z organizacją [28, s. 51]. Klienci bibliotek to przede wszystkim ich użytkownicy, od których zależy sukces biblioteki oraz osiągnięcia bibliotekarzy [31, s. 57]. Użytkownik biblioteki to osoba korzystająca z zasobów i usług bibliotecznych, przy czym niekoniecznie wypożyczająca książki [20]. Użytkownikom podporządkowana jest działalność tytułowych instytucji, stąd niezwykle ważne jest badanie ich potrzeb, oczekiwań ale i poziomu satysfakcji z oferowanych usług.

Na przestrzeni lat zmieniała się relacja biblioteka–użytkownik i pozycja tego drugiego. Od początkowego reglamentowania jego obecności w bibliotece, poprzez stopniowe nadawanie mu coraz większych uprawnień po współczesne nakłanianie do korzystania z jej oferty, podejmowanie działań zmierzających do dostarczenia produktu bądź usługi zadowalającej użytkownika (zapewnianie jakości), w końcu zaangażowanie prosumenckie. Następnym ewolucji statusu użytkownika było stopniowe poszerzanie zasięgu oddziaływania bibliotek o kolejne grupy społeczne, odznaczające się różnorodnością i zmiennością potrzeb związaną ze zmieniającym się otoczeniem.

Dopasowanie się do potrzeb i oczekiwań, zmieniających się gustów i preferencji użytkowników jest współcześnie koniecznością. W obliczu rozwijającej się konkurencji, biblioteki muszą dobrze rozpoznać otoczenie, by jak

najlepiej zaspokoić jego potrzeby, ale także wywołać nowe. Ważnym aspektem jest tutaj kwestia różnorodności i multikulturowości otoczenia. O **różnorodności** w zbiorowości ludzi mówi się wówczas, gdy jej członkowie różnią się między sobą pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów, takich jak wiek, płeć czy pochodzenie etniczne. Z kolei o **wielokulturowości**, kiedy w grupie osób prezentowane są różne wartości, przekonania, zachowania, obyczaje ludzkie i postawy, które wynikają z kultur z jakich wywodzą się ludzie [6, s. 178].

Zróżnicowanie użytkowników bibliotek wynika z cech społeczno-ekonomicznych (dochód, zawód, wykształcenie, miejsce zamieszkania), demograficznych (wiek, płeć, wielkość rodziny) i psychograficznych (styl życia, aktywność, zainteresowania) [10, s. 113]. W zależności od typu biblioteki to zróżnicowanie może być mniejsze (biblioteka szkolna, akademicka) lub większe (biblioteka publiczna). Jeśli zatem wziąć pod uwagę biblioteki akademickie, to ich użytkownikami są przede wszystkim członkowie społeczności akademickiej (macierzystej i innej) i w mniejszym stopniu osoby nie związane z uczelnią. Jeszcze bardziej homogeniczne jest środowisko użytkownicze biblioteki szkolnej. Natomiast najwyższym zróżnicowaniem cechują się użytkownicy bibliotek publicznych, tych najbardziej otwartych na publiczność. Jeśli przyjąć za kryterium grupy społeczno-zawodowe, to jak wskazują najnowsze dane (za 2015 rok), z polskich bibliotek publicznych korzystają najczęściej uczniowie i studenci, następnie specjaliści, w końcu pracownicy umysłowi. Z bibliotek częściej korzystają kobiety niż mężczyźni, osoby z wyższym wykształceniem oraz z największych miast liczących powyżej 500 tys. mieszkańców, co wynika przede wszystkim z wyższej gęstości zaludnienia oraz bardziej rozwiniętej sieci bibliotecznej i jej różnorodności. Z bibliotek publicznych rzadziej korzystają osoby w złej sytuacji materialnej, z niskim wykształceniem, nieposiadające własnych księgozbiorów [15, s. 49-54]. Zaliczyć ich można do grup zagrożonych społecznym² i cyfrowym wykluczeniem³, w obręb których wchodzi też m.in. samotni, bezrobotni, seniorzy, osoby z niepełnosprawnoś-

² Anthony Giddens definiuje wykluczenie społeczne jako „efekt różnego rodzaju upośledzeń społecznych, wskutek których jednostka lub grupa społeczna nie mogą w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym społeczeństwa, do którego należą” [5, s. 738]. Nie ma zgodności co do źródeł i wskaźników wykluczenia społecznego. Niektórzy badacze uważają, że wykluczenie społeczne odnosi się do wszystkich przypadków nieuczestniczenia w pełni w ważnych aspektach życia społecznego, inni odnoszą je wyłącznie do nie-dobrowolnych form nieuczestniczenia [18, s. 396].

³ Dominik Batorski przyjmuje, że pojęcie cyfrowego wykluczenia odnosi się do różnic pomiędzy tymi, którzy mają regularny dostęp do technologii cyfrowych oraz informacyjnych i potrafią efektywnie z nich skorzystać, a tymi, którzy tego dostępu nie mają. Definicja ta uwzględnia zarówno różnice związane z fizycznym dostępem do technologii, jak również z umiejętnościami i zasobami niezbędnymi do użycia tych technologii, w sposób przynoszący korzyści [1, s. 225-226].

cią, mieszkający na wsi, w konflikcie z prawem oraz cudzoziemcy, imigranci, mniejszości narodowe i etniczne [18, s. 426; 23]. Nie wszyscy w takim samym stopniu użytkują biblioteki, nie dla wszystkich też w tym samym zakresie biblioteki przygotowują ofertę usług. Polskie biblioteki publiczne kierują szereg działań do osób z niepełnosprawnością i seniorów. Jest to właściwe podejście zważywszy, że – jak prognozują demografowie – ich liczba będzie rosła. Planując ofertę biblioteczną adresowaną do tych dwóch grup, warto skupić się na trzech ważnych aspektach świadczenia im usług, a mianowicie wykorzystania technologii, właściwego zaprojektowania miejsca oraz komunikacji z użytkownikiem. Zdecydowanie rządziej polskie biblioteki oferują usługi adresowane do cudzoziemców, mniejszości narodowych i etnicznych, co wynika ze struktury społecznej⁴. W krajach o większym zróżnicowaniu narodowym i etnicznym oferta biblieczna dla tej kategorii użytkowników jest bogatsza. Takie podejście do multikulturowego otoczenia współgra z promowanym przez International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) wizerunkiem biblioteki jako instytucji wielokulturowej, która tę cechę wykorzystuje, by działać efektywnie. Według tej koncepcji biblioteka ma być miejscem otwartym na odmienną kulturę i środowisko, instytucją promującą ową odmienność, a jednocześnie kształtującą wzajemne zrozumienie i tolerancję. Przejawem tego modelu kulturowego współdziałania jest organizowanie dostępu do usług bibliecznych i informacyjnych adresowanych do mniejszości językowych, etnicznych i kulturowych, ale także dbanie o zróżnicowanie etniczne bibliotekarzy [31, s. 51-53]. Obok działań kierowanych do osób wywodzących się ze środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym, konieczne jest promowanie pożądaných – zwłaszcza współcześnie – postaw tolerancji i otwartości wobec osób odmiennych kulturowo, światopoglądowo czy religijnie. Działania takie należy traktować jako przejaw partycypacji społecznej realizowanej w bibliotekach [32, s. 114].

Dostawcy to organizacje dostarczające zasobów innym organizacjom [6, s. 84]. Mogą nimi być surowce, maszyny i urządzenia, kapitał i zasoby ludzkie [19, s. 46]. W odniesieniu do bibliotek są nimi organizacje dostarczające niezbędnych zasobów w postaci np. książek, czasopism i innych materiałów bibliecznych (wydawnictwa, księgarnie, antykwariaty, hurtownie książek), materiałów biurowych (hurtownie papiernicze), dostępu do baz danych i czytelni online (wydawcy), sprzętu i oprogramowania komputerowego (firmy komputerowe), środków finansowych (jednostki samorządu terytorialnego, organy administracji publicznej, fundacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa),

⁴ Najnowsze statystyki wskazują, że w Polsce zaledwie ok. 0,65% stanowią cudzoziemcy z zezwoleniem na pobyt stały i czasowy (bez uwzględnienia osób przebywających na podstawie wiz), 0,67% to mniejszości narodowe i 0,074% – mniejszości etniczne [16; 25].

pracowników (uczelnie, urzędy pracy), energii elektrycznej (dostawcy energii elektrycznej) itp.

Regulatorzy to jednostki, które mogą kontrolować i regulować na drodze prawnej politykę i metody działania organizacji lub wpływać na nią w inny sposób [6, s. 84-86]. Regulatorzy wpływają na różne obszary działalności bibliotek, wśród których można wymienić np.: warunki stawiane budynkom bibliotecznym, bezpieczeństwo i higienę pracy, zatrudnianie pracowników, opracowanie zbiorów bibliotecznym, statystykę biblioteczną, ochronę danych osobowych. Są nimi zatem: Państwowa Inspekcja Pracy, Inspektorat Nadzoru Budowlanego, Biblioteka Narodowa, Główny Urząd Statystyczny, Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, związki zawodowe itp.

Partnerzy strategiczni definiowani są jako organizacje współpracujące, z jedną lub wieloma innymi organizacjami, nad wspólnym przedsięwzięciem lub w inny sposób [6, s. 86]. Partnerzy strategiczni bibliotek są ulokowani zarówno w sektorze publicznym, biznesowym, jak i pozarządowym, przy czym najczęściej nawiązywana jest współpraca bibliotek z organizacjami sektora publicznego. Partnerzy są niezbędni, gdyż biblioteki nie dysponują wszystkimi koniecznymi zasobami, które pozwalałyby szybko dostosować się do turbulentnego otoczenia (np. niedostateczne wyposażenie techniczne, brak wystarczającej wiedzy bibliotekarzy z danego zakresu, ograniczona powierzchnia lokalowa). Partnerami strategicznymi bibliotek są najczęściej jednostki samorządu terytorialnego, inne biblioteki, instytucje kultury, przedszkola, szkoły, uczelnie, Uniwersytety Trzeciego Wieku, jednostki budżetowe takie jak np. powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, organizacje środowiskowe, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa⁵. Wyróżnić można cztery typy współpracy bibliotek z innymi partnerami:

- wspólna organizacja akcji, wydarzenia – biblioteka inicjuje albo włącza się w organizację wydarzenia;
- wspólna realizacja projektów – biblioteka w ramach partnerstwa z innym podmiotem/innymi podmiotami realizuje konkretny projekt;
- partnerstwo tematyczne – partnerstwo długofalowe, w ramach którego chętne organizacje współpracują w określonym zakresie, jak np. ekologia, edukacja, bezpieczeństwo;
- partnerstwo lokalne strategiczne – długofalowe partnerstwo organizacji, które w zależności od potrzeb realizują konkretne przedsięwzięcia [2, s. 36-37].

⁵ Wiele przykładów partnerstw, jakie nawiązały przede wszystkim polskie biblioteki publiczne, można znaleźć w publikacji opracowanej przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w ramach Programu Rozwoju Bibliotek *Przepis na współpracę w bibliotece. Poradnik praktyk i inspiracji* [2].

Warto zaznaczyć, że choć rzadziej, to partnerami strategicznymi bibliotek są również jednostki z sektora biznesowego i tu polem współpracy może być nie tylko sponsoring, ale także działania identyfikowane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*), takie jak wolontariat, działalność charytatywna czy programy społeczne. Przykładem tego ostatniego jest spektakularny program „Orange dla Bibliotek” realizowany w latach 2009-2015, w którym wzięło udział ponad 3300 bibliotek. Objął on takie działania jak: bezpłatny dostęp do Internetu w bibliotekach, warsztaty z zakresu alfabetyzacji komputerowej dzieci i seniorów oraz bezpiecznego korzystania z sieci, dostarczenie materiałów edukacyjnych dla pracowników bibliotek dotyczących świadomego korzystania z Internetu [17]. Biblioteki mogą być też przestrzenią debat społecznych, jako miejsca apolityczne i cieszące się zaufaniem społecznym.

2.4. Środowisko wewnętrzne

Na bibliotekę, oprócz otoczenia zewnętrznego, wpływ ma również **środowisko wewnętrzne**, czyli warunki i siły panujące oraz działające w instytucji. Jej środowisko wewnętrzne obejmuje właścicieli, zarząd, pracowników, fizyczne otoczenie pracy oraz kulturę organizacyjną [6, s. 75, 87].

Właściciel to osoba, która dysponuje prawem własności do organizacji [6, s. 87]. W przypadku bibliotek zasadniczą sprawą jest w tym kontekście organ ją finansujący, a zatem np. w odniesieniu do bibliotek uczelni publicznych są to organy administracji publicznej, w przypadku bibliotek publicznych i szkolnych – jednostki samorządu terytorialnego. To ważny aspekt środowiska wewnętrznego biblioteki, bo od wysokości finansowania zależy jej egzystencja. Finansowanie może być bezpośrednie – kiedy są to biblioteki samodzielne organizacyjnie, bądź pośrednie – gdy biblioteka jest niesamodzielna organizacyjnie (np. biblioteka akademicka, biblioteka szkolna, biblioteka publiczna znajdująca się w strukturze centrum kultury).

Zarząd jest organem sprawującym władzę w organizacji i nadzorującym zarządzanie nią, w celu zapewnienia jej powodzenia [6, s. 87-88]. W zależności od wielkości biblioteki, zarządza nią kierownik lub dyrekcja wspierana menadżerami niższych szczebli.

Istotnym elementem środowiska wewnętrznego są **pracownicy**, o określonym profilu zawodowym, umiejętnościach i osobowości. To od nich zależy, czy wybrane cele działalności biblioteki zostaną zrealizowane [24, s. 620]. Pracowników bibliotek można podzielić na trzy grupy:

- pracowników działalności podstawowej, np. bibliotekarze, intrologatorzy, konserwatorzy, magazynierzy,
- pracowników administracyjno-biurowych,

- pracowników obsługi, np. woźni, szatniarze, portierzy, sprzątający [10, s. 112; 28, s. 57].

Fizyczne środowisko pracy odnosi się do miejsca wykonywanej pracy [6, s. 87-89] i obejmuje budynek biblioteki, pomieszczenia biblioteczne, wyposażenie i zbiory. Lokalizacja bibliotek, ich budynki, aranżacja wewnątrz różnią się w zależności od typu biblioteki, stawianym jej zadań, ale także możliwości finansowych organizatora biblioteki. W ostatnich latach obserwuje się w Polsce wzrost liczby nowych, odnowionych i modernizowanych budynków bibliotecznych, których wspólną cechą jest łączenie ciekawej architektonicznie przestrzeni z funkcjonalnością. Prym w tym zakresie wiodą biblioteki akademickie i publiczne.

Ostatni już element środowiska wewnętrznego stanowi **kultura organizacyjna**, która jest definiowana jako zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów, postaw, który ułatwia pracownikom zrozumienie, jak działa organizacja i co jest dla niej ważne [6, s. 178]. Ten ostatni komponent środowiska wewnętrznego biblioteki zostanie omówiony szerzej w odrębnym rozdziale.

2.5. Dopasowanie biblioteki do otoczenia

Jak już wcześniej wskazywano, konieczne jest dopasowanie organizacji do otoczenia. W naukach o zarządzaniu opisano sposoby na takie przystosowanie się. Przede wszystkim konieczna jest obserwacja otoczenia i zachodzących w nim zmian (zarządzanie informacją). W jej efekcie można w miarę potrzeb podjąć decyzję o wprowadzaniu bądź niewprowadzaniu zmian w działalności (reakcja strategiczna). Kolejny sposób to połączenie z inną organizacją bądź podjęcie wspólnych przedsięwzięć (fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze), zmiana elastyczności struktury organizacji (projektowanie i elastyczność organizacji), w końcu samodzielne podjęcie działań zmierzających do pozyskania nowych klientów i przekonania, żeby korzystali z usług organizacji (bezpośredni wpływ na otoczenie) [6, s. 93-97].

Informacje o zmianach zachodzących w otoczeniu biblioteki uzyskuje się dzięki badaniom i analizom, do których można zaliczyć np. badania potrzeb użytkowników, analizę SWOT/TOWS, SERVQUAL, metodę analizy „partnerów”, analizę pięciu sił Portera, metodę delficką, mapę grup strategicznych, metodę SPACE, prognozę obiektywną (opracowaną na podstawie opinii ekspertów i praktyków) oraz prognozę subiektywną (opartą na technikach ekonometrycznych i badaniach tendencji rozwojowych) [28, s. 55; 30, s. 87].

Ważnym wskaźnikiem, który umożliwia ocenę jak biblioteka radzi sobie z otoczeniem jest jej skuteczność. Skuteczność zależy od tego, jak dobrze dana instytucja rozumie swoje otoczenie, reaguje na nie i wpływa. Z kolei miernikiem skuteczności jest umiejętne pozyskiwanie zasobów i zarządzanie nimi,

osiągnięcie wytyczonych celów oraz zaspokajanie potrzeb swoich zwolenników [6, s. 93-97, 101].

Pomimo ogólnego określenia mierników skuteczności Ricky W. Griffin opisał kilka jej modeli:

- podejście systemowo-zasobowe do skuteczności – skoncentrowane na pozyskiwaniu zasobów;
- podejście od strony procesów wewnętrznych – skupiające się na wewnętrznych mechanizmach organizacji;
- podejście celowe – skoncentrowane na stopniu osiągnięcia celu;
- podejście uwzględniające strategicznych zwolenników, koncentrujące się na grupach zainteresowanych sukcesem organizacji [6, s. 98].

W odniesieniu do środowiska bibliotecznego skuteczność jest definiowana jako „stopień realizacji założonych celów i zadań, zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników biblioteki”, na którą główny wpływ ma zdolność adaptacji do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. To nie jedyny czynnik, który przyczynia się do skuteczności funkcjonowania bibliotek. Inne to np.:

- wiedza i umiejętności bibliotekarzy,
- kultura organizacyjna bibliotekarzy,
- metody, sposoby i narzędzia działania,
- style kierowania biblioteką,
- zbiory biblioteki,
- baza lokalowa,
- wyposażenie,
- współpraca z otoczeniem [28, s. 25-26].

Otoczenie współczesnych bibliotek jest coraz bardziej: rozległe (wskutek rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych i globalizacji), zróżnicowane (obsługa zróżnicowanej grupy użytkowników), niestabilne (coraz silniejsza konkurencja, postęp technologiczny) oraz kompleksowe (współzależność procesów i zjawisk) [10, s. 115]. Obserwacja zmieniającego się otoczenia bibliotek i dopasowanie się do niego, prowadzi do podejmowania działań innowacyjnych. Jednocześnie otoczenie może być postrzegane jako mające wpływ na działanie biblioteki lub tego wpływu pozbawione. Jeśli więc biblioteka to oddziaływanie otoczenia widzi, wówczas jest aktywna i zdolna do konkurowania z innymi organizacjami. Natomiast, gdy biblioteka uważa, że ten wpływ na jej działania jest niewielki, a jej funkcjonowanie jest niezależne od dokonujących się transformacji, wówczas jest pasywna i nie podejmuje żadnych zmian [31, s. 64-65]. Wprowadzanie zmian w bibliotece jest jednak uzależnione od zasobów, którymi dysponuje, opinii partnerów strategicznych oraz akceptacji użytkowników. Niektóre z nich są inspirowane przez użytkowników, inne przez bibliotekę. Konieczne przy tym jest zachowanie równowagi pomiędzy kontynuacją a innowacjami [30, s. 88-90]. Jacek Wojciechowski

zapropował następujący schemat innowacji wprowadzanych w instytucji usługowej:

- innowacje zewnętrzne: asortymentu i usług, repertuaru i sposobów działania, organizacji i lokalizacji sieci, struktury agend usługowych, programu promocyjnego;
- innowacje wewnętrzne: kadrowe, technologiczne, struktury agend zaplecza [30, s. 89].

Peter F. Drucker, uznawany za jednego najwybitniejszych teoretyków zarządzania twierdził, że istnieje jedna strategia, która nigdy nie zawodzi – zmiany należy wprowadzać wtedy kiedy organizacja dobrze sobie radzi. Jeśli nie będzie podlegała doskonaleniu, zacznie wchodzić w fazę schyłkową [3, s. 80]. Zatem konieczne jest uważne obserwowanie otoczenia oraz szans i zagrożeń z niego płynących, a następnie reagowanie na nie poprzez dopasowanie się do niego. Jeśli wziąć pod uwagę biblioteki, konieczne jest przede wszystkim, dostosowanie do zmian w zakresie dystrybucji zasobów informacyjnych [31, s. 65] oraz przemian społeczno-kulturowych.

2.6. Odpowiedzialność społeczna

W kontekście analizy otoczenia bibliotek warto zwrócić uwagę na kwestię odpowiedzialności społecznej organizacji (CSR), która jest ściśle związana z jej otoczeniem definiowanym jednak nieco szerzej. **Odpowiedzialność społeczna** polega bowiem na odpowiedzialności organizacji za wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo oraz środowisko i jest ściśle związana ze zrównoważonym rozwojem (ang. *sustainability, sustainable development*), czyli takim, który zaspokaja obecne potrzeby nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb następnych pokoleń. Zrównoważony rozwój obejmuje, obok uwarunkowań ekologicznych, również te społeczne oraz ekonomiczne [7; 11, s. 18-19]. Społeczna odpowiedzialność ma zastosowanie we wszystkich organizacjach – w tym tych niedochodowych. W 2010 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opublikowała normę ISO 26000⁶, gdzie opisano zasady społecznej odpowiedzialności oraz wytyczne jej wdrażania. Określa ona siedem obszarów odpowiedzialności społecznej organizacji:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki związane z zatrudnieniem,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,

⁶ Wprowadzona w Polsce normą PN-ISO 26000: 2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* opublikowaną 5 listopada 2012 r.

- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [4, s. 342-344].

Wszystkie z nich odnoszą się do wymienionych wcześniej komponentów otoczenia organizacji, poszerzonych o środowisko naturalne. Zatem ład organizacyjny jest czynnikiem umożliwiającym wzięcie odpowiedzialności organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Prawa człowieka odnoszą się np. do wolności zrzeszania się oraz braku dyskryminacji w zatrudnianiu i wykonywaniu zawodu. Praktyki związane z zatrudnieniem dotyczą natomiast takich sfer jak: zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, ochrona socjalna, prowadzenie dialogu społecznego, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz rozwój pracowników i szkolenia w miejscu pracy. Bardzo ważnym obszarem, z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej, jest środowisko, za które organizacja też powinna czuć się odpowiedzialna poprzez zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, zrównoważone wykorzystanie zasobów, łagodzenie skutków zmian klimatycznych oraz ochronę środowiska naturalnego. Uczciwe praktyki operacyjne są kolejnym polem wpływów społecznej odpowiedzialności i odnoszą się do relacji organizacji z innymi organizacjami, wśród których są zarówno instytucje państwowe, partnerzy, dostawcy, klienci i konkurenci. Zagadnienia konsumenckie dotyczą głównie uczciwych praktyk marketingowych, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zrównoważonej konsumpcji, ochrony danych i prywatności, rozwiązywania sporów, zaspokajania potrzeb klientów w niekorzystnej sytuacji społecznej oraz edukacji i podnoszenia świadomości konsumentów. Z kolei ostatnie wymieniane w normie pole społecznej odpowiedzialności, jakim jest zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, wiąże się z relacjami organizacji ze społecznościami znajdującymi się w pobliżu siedziby organizacji lub w zasięgu jej oddziaływania i obejmuje takie zagadnienia, jak tworzenie nowych miejsc pracy oraz podejmowanie lokalnych inicjatyw społecznych w zakresie edukacji, ochrony zdrowia, kultury, rozwoju i dostępu do technologii [4, s. 343-344; 7].

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością w bibliotekarstwie pojawiło się pod koniec lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to w 1969 r. powołano do życia – ciągle aktywną – Social Responsibilities Round Table (SRRT) of American Library Associations (ALA). Celem tej grupy dyskusyjnej jest tworzenie miejsca wymiany poglądów na temat odpowiedzialności, którą ponosi środowisko bibliotekarskie w związku z obecnymi w otoczeniu problemami społecznymi. U podstaw jej powstania znajduje się troska o prawa człowieka i prawa gospodarcze. SRRT przyświeca idea, że biblioteki i bibliotekarze muszą rozpoznawać problemy społeczne i pomagać w ich rozwiązywaniu. Stąd grupa prezentowała swoje stanowisko w takich sprawach

jak: bezdomność, wojna w Iraku, dostęp do informacji i Wikileaks, Guantanamo i dostęp więźniów do czytania, broń nuklearna, prawa mniejszości seksualnych oraz nieodnawialne źródła energii [4, s. 345; 21]. Z kolei w 1997 r., w obrębie sekcji Education and Training działającej w ramach International Federation of Library Association and Institutions (IFLA), ukonstytuowała się Social Responsibilities Discussion Group, a jej priorytetowym zadaniem uczyniono kwestie podziału informacyjnego nie tylko w obrębie poszczególnych państw, ale także między nimi [4, s. 345]. Obecnie w ramach IFLA działa wiele sekcji, grup i inicjatyw, które promują odpowiedzialne społecznie działania bibliotek, wśród których można wymienić Environment, Sustainability and Libraries Special Interest Group, inicjatywę Freedom of Access to Information and Freedom of Expression, sekcje: Librarians Serving People with Print Disabilities, Library Services to People with Special Needs, Library Services to Multicultural Populations.

Społeczna odpowiedzialność bibliotek przejawia się aktywnością w takich obszarach jak: zapobieganie dyskryminacji w dostępie do informacji i zbiorów, kwestie ochrony praw własności intelektualnej, angażowanie się w animowanie życia kulturalnego, edukację i integrację społeczności lokalnych, współpracę z lokalnymi władzami, organizacjami i instytucjami, stwarzanie możliwości dostępu do nowych technologii oraz zaspokajanie potrzeb biblioteczno-informacyjnych użytkowników znajdujących się w niekorzystnej sytuacji [4, s. 345-346]. To zapewne nie wszystkie pola działań bibliotek, które można połączyć z koncepcją odpowiedzialności społecznej, ponieważ w obliczu pojawiających się nowych problemów społecznych biblioteki będą musiały stawić im czoło. W ostatnich latach zauważa się wzrost świadomości zarządzających bibliotekami na temat zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w aspekcie środowiskowym, czego przejawem jest ruch *green libraries*, czyli nieco upraszczając bibliotek zaprojektowanych w taki sposób, by minimalizować negatywny wpływ na środowisko naturalne. Wpisują się one w nowy sposób uczestnictwa w życiu społecznym, który polega na baczniejszym przyglądaniu się zachowaniu i wartościom organizacji oraz kwestiom społecznym. Jesteśmy świadkami narodzin Marketingu 3.0, który, jak pisze Philip Kotler, jest nakierowany na wartości. Nie ma tu już zwykłego klienta, jest człowiek, który ma rozum, serce i duszę. Produkt czy usługa ma nie tylko spełnić wymagania pod względem funkcjonalnym czy emocjonalnym, ale także duchowym. A to może zagwarantować organizacja, która wśród wyznawanych wartości umieszcza sprawiedliwość społeczną, ekonomiczną i środowiskową [14, s. 18, 192].

Bibliografia

1. BATORSKI Dominik. Wykluczenie cyfrowe w Polsce. W: GRODZKA Dorota (red.). *Spółczeństwo informacyjne*. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu 2009, s. 223-249. ISSN 2080-2404.
2. CHROMNIAK Ewa, ENGELMAYER Urszula. *Przepis na współpracę w bibliotece. Poradnik praktyk i inspiracji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/przepis_na_wspolprace_w_bibliotece.pdf. Stan z dnia 15.02.2017.
3. DRUCKER Peter F. *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Warszawa: Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, 1995. ISBN 83-904247-3-8.
4. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata. Społeczna odpowiedzialność organizacji w działalności bibliotek. W: ALEKSANDROWICZ Renata, RUSIŃSKA-GIERTYCH Halina (red.). *Książka i biblioteka w procesie komunikacji społecznej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, 2015, s. 339-352. ISBN 97-83-7977-123-3.
5. GIDDENS Anthony. *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 83-01-14225-1.
6. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
7. GRUSZKA Anna. ISO 26000 Guidance on social responsibility – Czym jest i co zawiera? *Wiadomości PKN* [Dokument elektroniczny]. 2012, nr 4. Tryb dostępu: http://www.pkn.pl/sites/default/files/w4_2012.pdf Numer specjalny: Społeczna Odpowiedzialność. Stan z dnia 08.02.2017.
8. GRYGROWSKI Dariusz. *Biblioteki i pieniądze*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015. ISBN 978-83-64203-44-2.
9. HATCH Mary Jo. *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-541-7.
10. HUCZEK Marian. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
11. KAMIONKA Lucjan W. *Architektura zrównoważona i jej standardy na przykładzie wybranych metod oceny*. Kielce: Samodzielna Sekcja „Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej”, 2012. ISSN 1897-2691.
12. KISIŁOWSKA Małgorzata, PAUL Magdalena, ZAJĄC Michał. *Jak czytają Polacy? Raport badawczy projektu Zmiany kultury czytelniczej w Polsce w kontekście upowszechnienia e-tekstów i urzędzeń pozwalających z nich korzystać* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/2016/06/Jak-czytaj%C4%85-Polacy-raport-ko%C5%84cowy.pdf>. Stan z dnia 17.02.2017.

13. KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan. *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!* Warszawa: MT Biznes, 2010, ISBN 978-83-62195-92-3.
14. KOTLER Philip. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 2005. ISBN 978-83-7301-532-6.
15. MICHALAK Dominika, KORYŚ Izabela, KOPEĆ Jarosław. *Stan czytelnictwa w Polsce w 2015 roku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://bn.org.pl/download/document/1459845698.pdf>. Stan z dnia 10.02.2017.
16. *Mniejszości narodowe i etniczne* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://mniejszosci.narodowe.mswia.gov.pl/mne/mniejszosci/wyniki-narodowego-spis/6999,Mniejszosci-narodowe-i-etniczne-oraz-spolecznosc-poslugujaca-sie-jezykiem-kaszub.html#kraj>. Stan z dnia 17.02.2017.
17. *Orange dla bibliotek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://fundacja.orange.pl/nasze-programy/programy-archiwalne/orange-dla-bibliotek/>. Stan z dnia 15.02.2017.
18. PANEK Tomasz, CZAPIŃSKI Janusz. Wykluczenie społeczne. W: CZAPIŃSKI Janusz, PANEK Tomasz. *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, 2015, s. 396-432. Tryb dostępu: <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/9/issue/4>. Stan z dnia 17.02.2017.
19. PENC Józef. *Sztuka skutecznego zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-98355-54-X.
20. REITZ Joan M. *Online Dictionary for Library and Information Science* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_p.aspx#patron. Stan z dnia 17.02.2017.
21. *Social responsibilities round table of the American Library Association. Resolution Archive* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://libr.org/srrt/resolutionarchive.php>. Stan z dnia 09.02.2017.
22. SÓJKA Jan. *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1994. ISSN 1230-6673.
23. SZARFENBERG Ryszard. Ubóstwo, marginalność i wykluczenie społeczne. W: FIRLIT-FESNAK Grażyna, SZYLKO-SKOCZNY Małgorzata (red.). *Polityka społeczna: podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 317-332. ISBN 978-83-01-15304-5.
24. TOKARSKA Anna (red.). *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013. ISBN 978-83-61464-95-2.

25. Urząd Do Spraw Cudzoziemców [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://udsc.gov.pl/ponad-234-tys-cudzoziemcow-z-prawem-pobytu-w-polsce/>. Stan z dnia 17.02.2017.
26. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zmianie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych oraz ustawy o grach hazardowych. Dz. U. 2015, poz. 1639.
27. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
28. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
29. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Biblioteka w komunikacji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2010. ISBN 978-83-61464-38-9.
30. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-X.
31. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.
32. ZYBERT Elżbieta Barbara. Przygotowanie obywateli do uczestnictwa w życiu demokratycznego społeczeństwa – wyzwania i zadania dla dużych i małych bibliotek. W: PIETRZKIEWICZ Dorota, ZYBERT Elżbieta Barbara (red.). *Megabiblioteki. Wybrane tendencje w bibliotekarstwie publicznym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 103-125. ISBN 978-83-64203-52-7.