



A 550905

Jacek Wojciechowski

BIBLIOTHECA
UNIVERSITATIS
JAGIELLONENSIS

II

biblioteczna

wartość

naddana

Wydawnictwo
Uniwersytetu
Jagiellońskiego

Biblioteczna
wartość
naddana

Jacek Wojciechowski

Biblioteczna wartość naddana

Wydawnictwo
Uniwersytetu
Jagiellońskiego

RECENZENT

Dr hab. Wanda Pindlowa, prof. UJ

PROJEKT OKŁADKI

Jadwiga Burek

REDAKTOR

Katarzyna Kolowca-Chmura

KOREKTOR

Krystyna Kajtoch

SKŁAD I ŁAMANIE

Wojciech Wojewoda

© Copyright by Jacek Wojciechowski & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2006
All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy.
W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego

ISBN 83-233-2131-0

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 012-631-18-81, 012-631-18-82, fax 012-631-18-83
Dystrybucja: ul. Wrocławska 53, 30-011 Kraków
tel. 012-631-01-97, tel./fax 012-631-01-98
tel. kom. 0506-006-674, e-mail: wydaw@if.uj.edu.pl
Konto: BPH PBK SA IV/O Kraków, nr 62 1060 0076 0000 3200 0047 8769

SPIS TREŚCI

1. CZAS I POWINNOŚCI	9
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (10)	
2. BIBLIOTECZNA WARTOŚĆ NADDANA	11
niemierzalność (11)	
2.1. GENEROWANIE NADDAN	11
wytwór pracy i myśli (11) – przyrost wartości (11) – pracownicy (12) – procesy (12)	
2.2. STRUKTURALIZACJA OFERTY	12
wybór (12) – selekcja (13) – filtracja (13) – wartościowanie (13) – kolekcja (14) – adresowanie (14) – mediacja (14) – porządkowanie powiadomień (15) – dostosowanie (15) – promocja (15)	
2.3. OFERTA	16
udostępnianie (16) – przetwarzanie treści (16) – liternet (17) – treści własne (17)	
2.4. INNE PRZEDSIĘWZIĘCIA BIBLIOTECZNE	17
programy środowiskowe (18) – lokalizm (18) – weblogi (18) – zaplecze edukacji (19) – przysposobienie komunikacyjne (19)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (20)	
3. BIBLIOTEKARSTWO W STANIE EWOLUCJI	23
3.1. PROGNOZY I PRZYSZŁOŚĆ	23
ewolucja (23) – przewidywania (23)	
3.2. SYTUACJA W KOMUNIKACJI PUBLICZNEJ	24
informacja i nieinformacja (24) – mowa i pismo (24) – telewizja (25) – komunikacja elektroniczna (25) – współistnienie (26)	
3.3. BIBLIOTEKA W KOMUNIKACJI	27
biblioteka hybrydalna (27) – mediacja (27) – przysposobienie (27)	
3.4. TENDENCJE ORGANIZACYJNE	28
małe i duże (28) – sieci i rodzaje (28) – biblioteki pedagogiczne (29) – gęstość (29)	
3.5. ORGANIZACJA USŁUG	29
podstawa podziału (30) – czytelnia (30) – czas otwarcia (30) – biblioteka przyjazna (30) – edukacja zdalna (31)	
3.6. WSPÓŁPRACA POZASIECIOWA	32
potrzeba współpracy (32) – zakresy (32) – formy (33)	

3.7. BIBLIOTEKARZE	33
kim są (33) – różnicowanie (34) – mediator (34) – stereotypy (34)	
3.8. PODSTAWOWE POWINNOŚCI	35
informacyjne (35) – edukacyjne (35) – przysposabiające (35) – intelektualne (36) – rozrywkowe (36) – substytutatywne (36) – integracyjne (36) – wychowawcze (36)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (37)	
 4. BIBLIOTECZNE STRATEGIE	39
prognozowanie (39)	
4.1. STRATEGICZNE PLANY I ZARZĄDZANIE	40
plan strategiczny (40) – plany operacyjne (40)	
4.2. GŁÓWNE ZADANIA	41
priorytety (41) – mediacja (41) – funkcje (41)	
4.3. KONIECZNE ANALIZY	42
określanie przyszłości (42) – analiza otoczenia (42) – środowisko (42) – edukacyjne instytucje sprawcze (43) – komunikacja publiczna (43) – technologie (43) – możliwości własne (43)	
4.4. TREŚCI PROGRAMU	44
zmiany oferty usługowej (44) – zapotrzebowanie edukacyjne (44) – gromadzenie zasobów (44) – program ponadusługowy (45) – przysposobienie (45) – kontakty z publicznością (45) – promocja (45)	
4.5. WARUNKI PROGRAMU	45
personel (45) – koszty i baza (46) – zmiany organizacyjne (46)	
4.6. POŻYTEK	46
weryfikacja (46)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (47)	
 5. KONSORCJA BIBLIOTECZNE	49
5.1. KONSORCJUM JAKO FORMA KOOPERACJI	49
fuzje (49) – niby-holdingi (49) – współpraca celowa (50) – istota konsorcjum (50) – luźne relacje (50)	
5.2. BIBLIOTEKI W KONSORCJACH	51
powiązania zadaniowe (51) – elektronizacja (51) – koordynator (51) – sieć (51) – biblioteki w konsorcjach (52)	
5.3. ZADANIA	52
wypożyczenia międzybiblioteczne (52) – tworzenie kolekcji (52) – prenumerata (53) – archiwizacja (53) – usługi (53) – obsługa techniczna i doskonalenie (53)	
5.4. ZASADY KONSTYTUOWANIA	54
inicjatywa (54) – umowa (54) – majątek (54) – biblioteka wiodąca (55) – zmiany w składzie (55) – regulacje prawne (56)	
5.5. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI	56
kierowanie (56) – lider (57) – agendy współdziałające (57) – gospodarka finansowa (57) – konsultacje (58) – prawo do korzystania (58)	
5.6. POŻYTKI I NIEDOGODNOŚCI	58
pożytki (58) – wady (59)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (59)	

6. KIEROWNIK BIBLIOTEKI: POŻĄDANE CECHY I STYLE KIEROWANIA ..	61
6.1. KIEROWANIE	61
istota kierowania (61) – kierowanie bezpośrednie i pośrednie (62) – rozpiętość kierowania (62) – biblioteki duże i małe (63) – udział w wykonawstwie (63)	
6.2. ROLE KIEROWNIKA	64
organizator (64) – motywator (64) – przywództwo (65) – zachęta materialna (65) – zachęta niematerialna (66) – strategia informacyjna (67) – system powiadamiania (67) – formy komunikowania (68) – komunikowanie w kierowaniu (68)	
6.3. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI	69
charyzma (69) – energia (69) – porządek wewnętrzny (69) – sumienność (70) – ekstrawersja (70) – życzliwość (70) – inteligencja (70) – wiek (71) – temperament (71) – autorytet (72) – obiektywizm (72) – syntezy (73) – kreatywność (73) – wiedza (73) – współpraca (74) – stres (74)	
6.4. STYLE KIEROWANIA	75
styl demokratyczny (75) – konsultacje (75) – techniki grupowe (76) – warunki (76) – styl autokratyczny (77) – styl liberalny (77) – pragmatyzm (78)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (78)	
 7. BIBLIOTECZNE REKOMENDACJE I FILTRACJE	81
7.1. MEANDRY DEMOKRACJI	81
mit dostępu powszechnego (81) – bariery w korzystaniu (82)	
7.2. KOLEKCJA	82
dobór (82) – przesłanki (83)	
7.3. ZASOBY ELEKTRONICZNE	83
podaż sieciowa (83) – wybór z sieci (84) – wspólnota rozpoznań (84)	
7.4. PROMOCJA I FILTRACJA	84
preselekcja (85) – promocja (85) – filtracja (85) – substytucja (86)	
7.5. KRYTERIA I DECYZJE	86
kryteria (86) – cele (87) – specjalizacja (87) – opinie zewnętrzne (87) – publiczność (88)	
7.6. MEDIACJA TO WYBÓR	88
mediacja (88) – bibliotekarz (88)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (89)	
 8. KOMUNIKACJA ELEKTRONICZNA: JĘZYK – ODBIORCA	
– BIBLIOTECZNA MEDIACJA	91
8.1. PUNKT WYJŚCIA	91
pismo (91) – przekazy medialne (92) – informacja i nieinformacja (92)	
8.2. PUNKT DOJŚCIA	93
przekazy elektroniczne (93) – język komunikacji elektronicznej (94) – perspektywy rozwoju (94)	
8.3. CECHY KOMUNIKATÓW ELEKTRONICZNYCH	96
nielinearność (96) – generowanie znaczeń (96) – interaktywność (97) – funkcje (97) – chaos (98)	
8.4. FORMY WYPOWIEDZI ELEKTRONICZNYCH	98
książka elektroniczna (99) – czasopismo elektroniczne (99) – e-mail (99) – czaty i blogi (99) – literatura i sztuka (100) – wirtualizacja (100)	

8.5. ODBIORCA	100
aktywność (101) – interpretacja (101) – technika odbioru (101) – procesy mentalne (102)	
8.6. BIBLIOTECZNA MEDIACJA	102
powinności (103) – edukacja zdalna (103) – filtracja (104) – promocja (104) – przysposobienie (105) – pośrednictwo (105) – współdziałanie (106)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (106)	
 9. FLIRT LITERATURY Z MASZYNĄ TURINGA	109
nowy system (109) – flirt (109)	
9.1. ODPORNOŚĆ LITERATURY	109
trwałość literatury (109) – intertekstualność (109) – zmiany (110) – bez regresu (110)	
9.2. LITERATURA LITERACKA	111
wielojęzykowość komunikacji (111) – odrębność (111) – refleksja (111) – język (112) – kreacja (112) – fikcja (112) – dyskurs (112) – sekwencyjność (113) – interpretacja (113)	
9.3. INWAZJA ELEKTRONIKI	113
elektronika w komunikacji (113) – język (114) – sposoby używania (115) – względna swoboda odbioru (116) – interakcja (116) – ułomności (117) – paninformacjonizm (117)	
9.4. LITERNET	118
remediacja (118) – internetyzacja literatury (119) – asocjacyjność (119) – performer treści (119) – odmienności (120) – łatwość nadania (120) – nowe formy (121) – czasopisma sieciowe (122) – elektroniczne gry fabularne (122) – nowa dziedzina? (123)	
9.5. WSPÓLISTNIENIE	123
ku niezależnej egzystencji (123) – bez zagrożeń (123)	
9.6. BIBLIOTECZNA PORĘKA	123
potrzeba promocji (123) – formy (124) – warunki (125)	
PUBLIKACJE WYKORZYSTANE (126)	
 INDEKS NAZWISK	129
 NOTA BIBLIOGRAFICZNA	133
 LIBRARY ADDED VALUE – Summary	135

1. CZAS I POWINNOŚCI

Jak każda instytucja, która jest utrzymywana ze środków publicznych, również biblioteka musi przynosić społeczeństwu pożytek, wypełniając przypisane powinności i uzasadniając w ten sposób swoją egzystencję. Trudno wyobrazić sobie, żeby mogło być inaczej.

Pośród rozmaitych powinności, te główne, chociaż w różnych okresach i miejscach bywały formułowane rozmaicie, zawsze jednak polegały na pośrednictwie w komunikacji publicznej oraz na tworzeniu podstaw i stosownego kontekstu dla edukacji i intelektualnego rozwoju. Twórcy jednej z pierwszych bibliotek publicznych w USA (Public Library of the City of Boston) – przecież nie bibliotekarze – tak właśnie określili w 1852 roku jej postulowane zadania [McCook, s. 15, 28].

Łączny, ogólny rejestr bibliotecznych obligacji zmieniał się częściowo lub był inaczej konkretyzowany, stosownie do tego, kiedy i gdzie ustalenia podejmowano. Te zmiany, choć w sumie bardzo istotne, nigdy jednak nie naruszyły mediacyjnej roli bibliotek, rozumianej jako obowiązek pośredniczenia w społecznym komunikowaniu, ani funkcji intelektualnego oraz edukacyjnego stymulatora.

Nie powinny też naruszać zasady nieodpłatności bibliotecznych usług, choć skłamałbym twierdząc, że prób takich nie było i nie ma, jednak ogólnie mają one charakter marginalny. Na szczęście, ponieważ biblioteka odpłatna żadną biblioteką nie jest, i kto tego nie rozumie, niech trzyma się od bibliotekarstwa dalej niż daleko.

Natomiast różne inne ważne zmiany, praktyczne bądź koncepcyjne, dostosowujące funkcjonowanie bibliotek do otoczenia, jak też do bieżących potrzeb, zawsze miały, mają oraz będą miały miejsce. Co więcej: należy je inspirować i wdrażać.

Sto lat temu Jan Stanisław Bystron wypowiadał się na temat przeobrażeń w bibliotekarstwie i – jak to określał – „nowej” biblioteki, odtąd żywej, ruchliwej, szeroko otwartej [Bystron, s. 77], co literalnie dałoby się wyartykułować również dzisiaj. Tyle, że szczegółowy sens tej opinii tłumaczy się teraz inaczej, a być może za kilka dziesięcioleci będzie jeszcze inny.

Czynnikami napędzającymi wszystkie modyfikacje są zmieniające się potrzeby i oczekiwania społeczeństwa, a konkretnie rzeczywistej i potencjalnej publiczności bibliotecznej oraz radykalne przeobrażenia komunikacji publicznej, zwłaszcza wzbogacenie jej wariantów i form. Trzeba dopasować się do tego wszystkiego, odpowiednio rekonstruując funkcjonowanie bibliotek, innowacyj-

nie kierując ich działalnością – jak też należy starannie rozpoznać naturę nowych form społecznego komunikowania. Do tego zaś może przydać się refleksja, zawarta w następnych rozdziałach tej publikacji.

Rezultat refleksji ma zaś czemuś służyć. Mianowicie takiemu kształtowaniu bibliotecznej działalności, żeby w rezultacie powstało coś – użytecznego społeczeństwu – czego bez bibliotek nie ma. To jest właśnie biblioteczna wartość naddana.

Odnosząc się do niej (rozdz. 2), charakteryzując w związku z tym cechy współczesnego bibliotekarstwa i jego organizacji (rozdz. 3, 4, 5) oraz reguły kierowania bibliotekami (rozdz. 6). A ponadto poddaję refleksji obecne zasady bibliotecznego pośrednictwa w komunikacji publicznej (rozdz. 7), w tym elektronicznej (rozdz. 8) – wraz z jej wariantem literackim, mianowicie liternetem (rozdz. 9). Dopiero bowiem w takim kontekście można udowodnić, że naddanie wartości rzeczywiście występuje.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

Jan Stanisław Bystroń: *Człowiek i książka*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2003.

Kathleen de la Peña McCook: *Introduction to public librarianship*. New York: Neal-Schuman Publ. Inc., 2004.

2. BIBLIOTECZNA WARTOŚĆ NADDANA

Oczywiście: w poprawnej terminologii występuje wartość dodana (*value added*) – znana od dawna w naukach ekonomicznych i w praktyce gospodarczej. To wszak od niej właśnie płaci się podatek VAT. Jest też w piśmiennictwie zagranicznym kojarzona niekiedy z praktyką biblioteczną [Onwnegbuzie (i in.), s. 245], o czym i u nas przypomniał Dariusz Grygowski [Grygowski, s. 184].

A jednak sędzę, że w odniesieniu do bibliotekarstwa trzeba samo pojęcie nieco przekonkretyzować, a i w nazwie zasugerować niejaką wariantyzację. W znaczeniu pierwotnym bowiem wartość dodana jest policzalna oraz wymierna, wyrażona w złotych (dolarach, euro), podczas kiedy w działalności bibliotecznej taka policzalność ani fiskalna mierzalność nie wchodzi w grę.

niemierzalność

2.1. GENEROWANIE NADDAŃ

W najogólniejszym ujęciu za wartość dodaną (naddaną) uważa się każdy przyrost, a więc naddatek wartości – wobec wartości wyjściowej oraz sumy poniesionych kosztów – osiągnięty w rezultacie procesu pracy. W gospodarce, w produkcji, w obszarze handlu i usług komercyjnych, można ją wymierzyć oraz wycenić. Poza tą sferą nie zawsze jest to możliwe.

Natomiast nieodmiennie wartość dodana jest wytworem pracy i myśli ludzkiej. I zawsze stanowi rzeczywisty wkład podmiotu w wartość – nieważne: mierzalną czy niemierzalną – przypisaną finalnym wytworom (także rezultatom usług) ludzkiego działania. Dlatego można ją kojarzyć również z szeroko pojmowaną działalnością biblioteczną.

wytwór pracy
i myśli

W bibliotekarstwie wartością naddaną jest taka organizacja komunikacyjnej mediacji oraz – w rezultacie – taka zmiana w świadomości społecznej, która w żaden inny sposób nie byłaby osiągalna. Ostatecznie więc jest to przyrost społecznych wartości świadomościowych, ale osiągniętych (i możliwych do osiągnięcia) tylko w wyniku korzystania z bibliotek.

przyrost
wartości

Jest oczywiste, że tego przyrostu nie da się zmierzyć, z uwagi na rozmiar, dynamikę oraz niemierzalność już nawet stanu wyjściowego, początkowego, jak też ze względu na niemożność wyodrębnienia tego, co w ogólnym przyroście generują wyłącznie biblioteki. Natomiast ewentualnie porównywalne (choć też niemożliwe do zmierzenia) są formy bibliotecznego pośrednictwa i organi-

zacja tego pośrednictwa – z każdym innym pośrednictwem w komunikacji. Ale to nie są jeszcze efekty finalne.

Na tym zresztą polega trudność wszelkiego skalowania procesów bibliotecznych oraz ich rezultatów – nieskutecznego, mimo wielu prób. Ale nie jest prawdą, że nie ma wartości to, co niepoliczalne. Przeciwnie: niemierzalna wartość naddana stanowi fundament bibliotekarstwa – określa jego sens. Dlatego jest warta refleksji.

Są dwa główne źródła generujące wartości naddane w bibliotekarstwie: pracownicy – bibliotekarze i dokumentaliści – oraz wszystkie procesy wzbogacające stan posiadania i prowadzące do realizacji usług.

pracownicy

To przede wszystkim personel bibliotek dokonuje naddania wartości, gromadząc zasoby oraz informacje, konfigurując je i rekonfigurując, a także przetwarzając, dopełniając, wykorzystując oraz promując treści tych zasobów i nośników informacji. Naddanie następuje również w wyniku co najmniej poprawnej realizacji zadań, zwłaszcza (choć nie tylko) usługowych; im zaś lepsza jest ta realizacja, tym większe jest naddanie.

Wśród czynników generujących bezpośrednio naddanie wartości, jest wiedza i są umiejętności bibliotekarzy, są także ich walory intelektualne oraz jest ich kreatywność i solidność realizacyjna [Bakken, s. 82; Gorman: *The enduring*, s. 28; Grygowski, s. 184]. To one, w zestawieniu z konkretnymi zasobami i warunkami obsługi, w odniesieniu do konkretnych usługobiorców, składają się na okoliczności, które nigdzie poza biblioteką nie występują.

procesy

Naddawanie wartości zachodzi w toku różnych procesów bibliotecznych, nie tylko usługowych. Są to procesy gromadzenia, archiwizacji, opracowania oraz stosownego organizowania zasobów i zaplecza informacyjnego. Także: organizacji dostępu, udostępniania, wykorzystywania i uzupełniania, a również promocji, różnorodnych treści. No i wymienia się jeszcze procesy przysposobienia komunikacyjnego publiczności oraz aranżowanie przestrzeni publicznej, dla umożliwienia kontaktów lokalnych i środowiskowych [Edwards, s. 152; Onwuegbuzie (i in.), s. 245]. To jest poszerzona, strategiczna formuła bibliotecznej mediacji w komunikacji publicznej, która ma (i absolutnie musi mieć nadal) tę unikalną cechę, że jest nieodpłatna.

2.2. STRUKTURALIZACJA OFERTY

Podstawowym i w ogóle bardzo ważnym wkładem bibliotekarstwa w komunikację publiczną jest porządkowanie olbrzymiej i stale zmieniającej się podaży komunikacyjnej. Ten porządek wprowadza systematyzacja – więc pogrupowanie i wzajemne zrelatywizowanie – oraz wartościowanie komunikatów, wprowadzonych do obiegu.

wyбір

W publicznej komunikacji podaż komunikatów, nie dość że ogromna, ma jeszcze charakter ciągły i temporalny: komunikaty poprzednie oraz bieżące nakładają się na siebie, występują razem. Dwa główne czynniki porządkujące, mianowicie rodzaj nośnika oraz chronologia, czyli terminy wejścia do obiegu, nie mogą w pełni opanować tego chaosu.

Biblioteki nie przejmują jednak całej podaży, a tym bardziej nie przejmują jej mechanicznie, lecz dokonują wyboru materiałów oraz treści, według własnych kryteriów. Następuje więc porządkowanie: jedno komunikaty kwalifikuje się do bibliotecznej mediacji, a innych zaś nie [Akilina, s. 97; Atton, s. 91, 107; Latham, s. 14]. I to właśnie jest naddatek dla publiczności, którego poza bibliotekami nigdzie nie ma.

Odnosi się to też do zasobów internetowych, które jako całość stanowią komunikacyjny śmietnik. Biblioteka, dla pośrednictwa w odbiorze treści z internetu, również dokonuje wyboru, przystosowując własne zasady dobierania do rzeczywistych lub przypuszczalnych oczekiwań użytkowników [Latham, s. 7; Owens, s. 12].

Na wyborze bibliotecznym musi opierać się także ewentualna remediacja, tj. digitalizacja niektórych materiałów drukowanych – jeżeli będzie prowadzona. Nadaje się im w ten sposób dodatkową formę obiegu, z bibliotecznej poręki własnie.

To, co jest przez bibliotekę wybrane, ma oczywiście lepsze możliwości publicznego odbioru. Materiały pominięte znajdują się w sytuacji o wiele gorszej.

Formą wyboru, wytwarzającą nową jakość w podaży bibliotecznej, jest również selekcja, czyli usuwanie materiałów i treści z bibliotecznych zasobów oraz z pośrednictwa. To biblioteka decyduje, co selekcjonować, i w następstwie takiego wyboru negatywnego zmienia się zawartość bibliotecznej oferty komunikacyjnej.

selekcja

Jest poza tym jeszcze bieżąca forma wyboru selekcjonującego, odnoszona teraz głównie do internetu, lecz także do publikacji, szczególnie ciągłych – i w takim wariantcie istniała od dawna – mianowicie filtracja, a więc wykluczanie dostępu do treści, uznanych za nienadające się do publicznego rozpowszechniania. To także jest biblioteczne naddanie, ingerencja w komunikacyjną podaż – niekiedy krytykowana i nazywana cenzurą, lecz jeszcze częściej akceptowana. W bibliotekach publicznych w USA filtracja jest praktyką powszechną [Estabrooke, Lankner, s. 257].

filtracja

Wybór oznacza wprowadzenie przez bibliotekę do komunikacyjnej podaży porządku wartościującego – według wartości treściowej i według wartości użytkowej. Następuje waloryzacja wobec jakiegoś przyjętego wzorca oraz waloryzacja jednych przekazów względem innych. W ślad za tym pojawiają się decyzje, co włączyć do bibliotecznego obiegu, co zaś pominąć, właśnie ze względu na przeprowadzone wartościowanie.

wartościowanie

Ten proces ma charakter ciągły, z uwagi na sukcesywną podaż nowych komunikatów. Wobec tego kryteria wartościowania ulegają częściowym zmianom, więc od nowa trzeba podejmować decyzje: co usunąć, co włączyć do obiegu teraz, co zaś na dłużej zarchiwizować. A to jest oczywiste naddanie wartości nad już istniejącą, dokonane wyłącznie przez bibliotekę.

Wszystko to odnosi się także do bibliotecznego pośrednictwa w internetowej podaży komunikacyjnej – w której bardziej niż jakość liczy się szybkość nadania i która ma charakter temporalny: w obiegu pozostaje ostatnia wersja komunikatu [Adamiec, s. 110; Tennant, s. 41]. Dlatego konieczne jest waloryzowanie tej podaży [Latham, s. 18], a także ewentualna archiwizacja niektórych komunikatów według zawartości treściowej, a nie według terminu nadania.

kolekcja

Do głównych atrybutów biblioteki, wyznaczających sens jej istnienia, zawsze należała i nadal należy kolekcja, czyli zbiór zasobów, dobranych i skonfigurowanych w niepowtarzalny sposób. Materiały, właśnie tak a nie inaczej zestawione względem siebie, jako struktura, stanowią nową wartość naddaną, której nigdzie indziej nie ma. To konkretna biblioteka rozstrzyga, co znajdzie się w jej kolekcji, więc prowadzi własną politykę wyboru i gromadzenia – czego niektórzy nie potrafią zrozumieć, operując pojęciem „książek” tak, jakby to był towar sypki, w rodzaju kaszy lub cukru – oraz to dopiero biblioteka przekształca proste dane i pojedyncze materiały w zasoby [Bagrowa, s. 7; Latham, s. 15]. To jest jej naddanie.

Jakkolwiek współcześnie trzeba pojęcie kolekcji poszerzyć. Po pierwsze, o wybrane zasoby elektroniczne, zlokalizowane w sieci. Biblioteka wybiera te mianowicie, które są potrzebne jej publiczności: zapewnia dostęp i organizuje z nich uporządkowane struktury, dopełniając w ten sposób zasoby własne [Latham, s. 7; Sowards, s. 142]. Użytkownika nie musi obchodzić, czyje co jest – ważne, żeby mógł korzystać.

Toteż drugim poszerzeniem są zasoby innych ksiąźnic, do których biblioteka zapewnia dostęp [Fonotow, s. 41]. To dopełnienie radykalnie wzbogaca zawartość kolekcji.

Ponieważ materiałów elektronicznych wciąż nie uważa się za wydawnictwa [Kasperkiewicz, s. 159], a zapowiedzi całkowitej digitalizacji komunikowania wydają się mrzonką [Apostle, Raymond, s. 18] – ten szczególny charakter bibliotecznej megakolekcji może okazać się trwały. A także wyjątkowy i niepowtarzalny.

W rezultacie jest to kolekcja mieszana, hybrydalna (*gateway library*), wielosemiotyczna. Składa się zaś z zasobów własnych oraz z zasobów dostępnych gdzie indziej, jak też z wykupionych oraz z bezpłatnych materiałów elektronicznych [Gorman: *The enduring*, s. 8; Rusbridge, Royen, s. 123]. Nigdzie poza bibliotekami takiej megakolekcji nie ma.

adresowanie

Co zaś równie istotne: to nie jest po prostu „jakiś” zbiór, uporządkowany ale przypadkowy, lecz struktura odpowiednio zaadresowana – zawsze nastawiona na własną publiczność konkretnej biblioteki. Coraz mniej realna jest dawna idea, żeby gromadzić „coś dla wszystkich”; przeważa praktyka rozpoznawania rzeczywistych i aktualnych oczekiwań istniejącej publiczności oraz domniemywania oczekiwań przyszłych, żeby na takiej podstawie konfigurować megakolekcję [Dillon, s. 124; Shuman, s. XXV]. Taka jest teoretyczna reguła postępowania, do której praktyka przystaje mniej lub bardziej.

A wobec tego nie ulega żadnej wątpliwości, że takie ukonkretnienie, zaadresowanie zasobów do skonkretyzowanej zbiorowości użytkowniczej, stanowi dodatkową, bardzo ważną wartość naddaną. W odniesieniu do tej zbiorowości – niepowtarzalną, a przypisaną do tej jednej, konkretnej biblioteki.

mediacja

W całości charakter naddawczy ma również główna powinność biblioteki, mianowicie mediacja pomiędzy zasobami komunikacyjnymi – także tymi z sieci [Bagrowa, s. 147] – a publicznością, skupioną wokół biblioteki. Istotą mediacji jest, po pierwsze, takie powiadamianie o komunikacyjnej ofercie, żeby dało się z niej skorzystać oraz, po drugie, stosowna transmisja treści. Informacja o podaży komunikatów istnieje też poza biblioteką, ale nigdy nie jest równie uniwersal-

na, rozległa, a zarazem równie bliska oczekiwaniom konkretnej publiczności. Przewyższenia pod tym względem, występujące w bibliotekach, to właśnie biblioteczne naddania.

Komercyjna lub użytkowa informacja o komunikacyjnej podaży opiera się na stałych schematach wyszukiwawczych, przy czym chronologia odgrywa przeważnie rolę dominującą, zaś przełożenie między wyszukiwaniem informacji a dostarczeniem jej nośnika bywa często niedrożne. Biblioteczny sposób grupowania i klasyfikacji materiałów jest natomiast zawsze wielotorowy, elastyczny i stosunkowo łatwo adaptuje się do oczekiwań odbiorców.

Tylko w bibliotece informacja o zasobach pozostaje w ścisłym związku z informacją o lokalizacji tych zasobów [Onwnegbuzie (i in.), s. 239]. No i poza biblioteką nie ma nigdzie zintegrowanej informacji o zasobach elektronicznych oraz drukowanych [Tennant, s. 44]. Pod tym względem biblioteczna informacja o zasobach komunikacyjnych nie ma sobie równych i rzeczywiście wprowadza porządek w ocean chaosu.

Co ważne: doskonalony przez stulecia aparat informacyjny dotyczący kolekcji, dziś wzbogacony o informację elektroniczną, pozwala ogarnąć komunikacyjną podaż w sposób dogodny i użyteczny dla publiczności. Pewne niedostatki systematyzacji, dotyczące materiałów sieciowych – z natury rzeczy bieżących i zmiennych – nie są na tyle znaczące, żeby redukować wartość bibliotecznego powiadamiania.

Obok skonstruowania i stałego doskonalenia tego aparatu, równie doniosłym przejawem bibliotecznej praktyki jest umiejętne wykorzystanie go – wraz z rozpoznaniem odbiorczego zapotrzebowania oraz komunikacyjnej podaży – dla dopasowania oferty do oczekiwań indywidualnych [Block: *Reference*, s. 85; Dillon, s. 126, 128; Roy, s. 217]. Zaś zakres tej komunikacyjnej podaży (w której pośredniczy biblioteka) jest dziś rozległy jak nigdy, bo wykracza poza własne zasoby jednej biblioteki i obejmuje kolekcje innych bibliotek oraz sieciową ofertę elektroniczną. A co szczególnie istotne: następuje daleko posunięte ukierunkowanie powiadomień o tej podaży, dostosowanie treściowe i następnie wsparcie wyszukiwania materiałów.

Tego nikt inny, w takiej skali oraz z tak zaawansowaną indywidualizacją, nie robi. Zatem to również jest jedna z bibliotecznych wartości naddanych, czyniąca z biblioteki instytucję szczególnie dla społeczeństwa użyteczną.

Ale jest coś jeszcze. Mianowicie również w rekomendacji, biblioteka nie tylko dostosowuje się do istniejących oczekiwań, lecz funkcjonuje kreatywnie: dokonuje mediacji także według własnego programu i własnych intencji. To znaczy, że lansuje wybrane nośniki i treści według swojej koncepcji pożytku, zachęca do nich szczególnie, pozostawiając inne poza tą zachętą, a także promuje siebie i swoje usługi [Dillon, s. 119; Fichter, s. 123; Roy, s. 230; Walter, s. 112]. A czyni to skutecznie, z uwagi na niski stopień formalizacji oraz różnorodność oddziaływania, a zwłaszcza za sprawą zindywidualizowanych relacji i bezpośrednich form komunikowania, które są szczególnie produktywne [Nęcki, s. 11, 13].

Zatem i w ten sposób biblioteka, a właściwie biblioteczny personel, tworzy w komunikacji publicznej nowe okoliczności, więc właśnie wartość naddaną [Grygowski, s. 184]. To także jest charakterystyczna cecha instytucji biblio-

**porządkowanie
powiadomień**

dostosowanie

promocja

tecznej, współwyznaczająca jej miejsce i rolę w komunikacji publicznej. Nic też nie wskazuje, żeby to miało się zmienić.

2.3. OFERTA

Oczywiście: biblioteka jako instytucja powstała po to, żeby umożliwić społeczeństwu dostęp do publicznej oferty komunikacyjnej. Nie ona jedna pełni tę powinność, natomiast zakresem oraz sposobem zorganizowania tego dostępu znacznie różni się od innych instytucji, pośredniczących w komunikacji publicznej. I to także ta różnica konstytuuje jedną z głównych bibliotecznych wartości naddanych.

udostępnianie

Biblioteki, a dokładniej: współpracujące grupy bibliotek, mogą zapewnić dostęp do materiałów komunikacyjnych oraz bezpośrednio do komunikowanych treści, w wymiarze nieporównanie obszerniejszym niż jakiegokolwiek inne instytucje. Jest to w dodatku dostęp relatywnie łatwy i – co najważniejsze – bezpłatny. To właśnie brak bezpośrednich opłat za korzystanie czyni z bibliotek instytucje o szerokim zasięgu społecznym.

W stosunku do tradycyjnej praktyki nastąpiło ostatnimi czasy zdecydowane poszerzenie i zróżnicowanie oferty. Organizacja i umożliwienie dostępu obejmuje teraz już nie tylko zasoby własne jednej biblioteki bądź kilku bibliotek, ale także urządzenia umożliwiające udział w różnych formach komunikowania publicznego, z elektroniczną włącznie [Akilina, s. 96; Gorman: *The enduring*, s. 31].

Bo to jednak nie jest tak, że wszyscy mają takie urządzenia oraz taki dostęp w domu. Oraz nie jest tak, że wszyscy samodzielnie dobrze sobie radzą z docieraniem do poszukiwanych treści. Aktualnie zaś coraz większej wartości nabiera multisemiotyczny, wielonośnikowy charakter bibliotecznej oferty, stanowiącej pewną całość – bywa bowiem, że społeczne oczekiwania są nastawione już to wyłącznie na zasoby piśmiennicze lub tylko na to, co znajduje się w sieci [Bagrowa, s. 146; Block: *Introduction*, s. 5; Block: *Reference*, s. 78]. Tymczasem biblioteka składa rozległą ofertę, uświadamia jej złożoność, wspomaga wyszukiwanie, a wreszcie umożliwia bezpłatną transmisję materiałów i przyjęcie treści – i to wszystko razem stanowi naddawaną wartość.

przetwarzanie treści

Inną formą bibliotecznego naddania wartości, towarzyszącą procesom usługowym, jest udział bibliotekarzy w regulacji przetwarzania oraz przyswajania treści przez publiczność. Zapewne większość realizowanych usług pozostaje poza tą regulacją, a więc poza bibliotekarską ingerencją w odbiór. Ale są i takie procesy usługowe, którym towarzyszą komentarze doradczające, porządkujące i korygujące odbiorcze interpretacje przyjmowanych treści. I dzieje się tak zarówno przy transmisji materiałów drukowanych, jak też treści z sieci [Block: *Teaching*, s. 86; Chu, s. 2–3; Gordon, s. 3; Grygowski, s. 153, 188].

Potrzeba i użyteczność takiej regulacji bierze się z możliwej różnorodności interpretacyjnej komunikatów. Ale jej charakter nie jest jednolity. Kiedy jest dodana do procesów odbioru treści informacyjnych, powinna sprzyjać precyzowaniu głównych zakresów treściowych w sposób możliwie jednoznaczny. Natomiast w odbiorze treści nieinformacyjnych, a więc tekstów częściowo otwartych, np. literackich, sens takiej regulacji polega na sugerowaniu najlepszych sposo-

bów interpretacji, jednak bez ingerencji w konkretyzacje treściowe. Taka bowiem jest – w tym przypadku – reguła postępowania, że każdy odbiorca sam, aktywnie i po swojemu, przetwarza oraz dopełnia komunikowane treści. To zaś można jedynie ukierunkować, natomiast nie da się tego narzucić [Eco, s. 5, 75; Elkin (i in.), s. 36–39; Rosner, s. 243].

To nie jest łatwy wariant bibliotecznej regulacji odbioru komunikatów nieinformacyjnych ani (na razie) dostatecznie często realizowany. Natomiast jest bardzo potrzebny z uwagi na powszechnie wadliwy odbiór tych komunikatów, więc tam, gdzie występuje, jego wartość jest nie do przecenienia.

A wzrośnie tym bardziej, kiedy przy bibliotecznej mediacji zacznie rozpowszechniać się o wiele bardziej otwarta forma komunikacji (od)literackiej, kreowana specjalnie w elektronicznym systemie komunikowania, mianowicie liternet.

liternet

Oparty na konwencji interaktywnej, realizuje się przy nieodzownej aktywności odbiorców, którym pozostawia duży margines interpretacyjnej swobody [Adamiec, s. 177; Chymkowski, s. 86; Eco, s. 177; Kluszczyński, s. 96]. W skali powszechnej takie elastyczne postawy odbiorcze stanowią rzadkość. Zatem bibliotekarska ingerencja w odbiór i stosowna regulacja postępowania mogą w dużym stopniu zdecydować o społecznym przyjęciu bądź odrzuceniu tej nowej formy odliterackiego przekazu. Więc również w tych kategoriach trzeba postrzegać i poniekąd „mierzyć” biblioteczną wartość naddaną.

Jednak biblioteka nie zajmuje się wyłącznie dystrybucją materiałów już istniejących ani jedynie transmisją treści już sformułowanych, no i nie jest tylko regulatorem sposobów odbioru tych treści. Często sama staje się komunikatorem treści, już to w formie komentarza, dodatku poszerzającego treści transmitowane, bądź w postaci komunikowania treści całkowicie własnych, przez bibliotekę (dokładniej: przez bibliotekarzy) właśnie formułowanych [Alstad, Curry, s. 12; Block: *Reference*, s. 76; Gordon, s. 3].

treści własne

Zwłaszcza w zakresie obsługi informacyjnej, bibliotekarze nie zawsze odsyłają do zasobów i baz oraz niekoniecznie poprzestają na samej mediacji. Część udzielanych wskazówek, informacji, objaśnień, bierze się z ich własnej wiedzy, świadomości oraz doświadczeń; to przecież z tego powodu i po to duże biblioteki zatrudniają bibliotekarzy dziedzinowych.

Często ta wiedza i te doświadczenia stanowią źródło komentarzy, dodawanych do transmitowanych materiałów i treści. Ale istnieje też szeroka praktyka tworzenia przez biblioteki własnych materiałów informacyjnych (czasem także nieinformacyjnych) oraz baz danych i formułowania treści we własnym imieniu, od siebie. To jest najlepiej dostrzegalna, najbardziej oczywista formuła wartości, naddanej przez biblioteki oraz przez bibliotekarzy nad tym, co wynika z treści komunikacyjnych przekazów.

2.4. INNE PRZEDSIĘWZIĘCIA BIBLIOTECZNE

Lecz jest coś ponadto. Mianowicie w działalności bibliotecznej (w rozmaitym natężeniu: zależnie od rodzaju biblioteki) mieszczą się jeszcze inne przedsięwzięcia, nie zawsze bezpośrednio związane z podstawowym repertuarem usług. Są nad nimi w różny sposób nadbudowane, czasem bardzo ściśle, ale zdarza się

również, że luźno. Otóż one także współtworzą i dopełniają biblioteczną wartość naddaną.

programy środowiskowe

Realizacja usług dla publiczności sprawia mianowicie, że biblioteka staje się zarazem publicznym miejscem bezpośrednich spotkań tych członków otaczającego środowiska, którzy z jej oferty korzystają. Co więcej: z charakteru biblioteki wynika także, że tworzą się szanse spontanicznej bądź intencjonalnej wymiany opinii na jakiegokolwiek tematy. Poza bibliotekami takich miejsc jest niewiele [Alstad, Curry, s. 13; Gorman: *The enduring*, s. 69].

Ta okoliczność jest więc szczególną wartością naddaną. Przypisywaną najczęściej bibliotekom publicznym, lecz niekiedy także bibliotekom akademickim (za granicą: na kampusach) oraz – ale w mniejszym stopniu – bibliotekom szkolnym.

Generują się z niej bibliteczne przedsięwzięcia zbiorowe i zespołowe, których istotą jest wzajemne kontaktowanie się uczestników – organizowane zarówno w całości z inicjatywy bibliotek, jak też realizujące się spontanicznie, a tylko przy organizacyjno-materiałnym wsparciu bibliotek. Potencjalny repertuar jest rozległy: od wystaw, odczytów i spotkań, po formy klubowe i zespoły zainteresowań oraz szczególnie kreatywne, różne warianty publicznych dyskusji [Alstad, Curry, s. 15; Elkin (i in.), s. 40–42, 61–77].

Wszystkie polegają na transmisji jakichś treści, na wymianie opinii – często w większym lub mniejszym powiązaniu z treściami, które biblioteka rozpowszechnia w ramach powinności podstawowych, ale niekiedy obywa się bez takich związków. Najważniejszą bowiem wartością naddaną jest w nich (jeżeli są realizowane) sama okoliczność nawiązywania się wzajemnych kontaktów między członkami tej samej zbiorowości, bo to przeciwdziała wyobcowaniu i samizolacji.

lokalizm

Naddaniu tej samej wartości służą integracyjne idee lokalizmu, pobudzające środowiskowe poczucie wspólnoty, a w bibliotekarstwie zawierające się głównie w koncepcji systemu informacji lokalnej [*New Library*, s. 13]. Wiadomości o charakterze lokalnym rozpowszechniają się w różny sposób, różnymi kanałami, natomiast rzeczywistą wartością naddaną jest właśnie dopiero zintegrowana, scalona koncepcja lokalnego systemu informacyjnego, stopniowo w bibliotekarstwie implantowana. Przede wszystkim w bibliotekarstwie publicznym – w odniesieniu do społeczno-terytorialnego otoczenia; tu i ówdzie tylko, więc znacznie rzadziej, w bibliotekarstwie akademickim (wobec środowiska własnej uczelni) i na razie jedynie śladowo w bibliotekarstwie szkolnym (w relacji do środowiska własnej szkoły).

weblogi

Idei wypełniania przestrzeni lokalnej bibliotecznym programem (w istocie) integracyjnym może poza tym przysłużyć się internet, a konkretnie – niektóre dialogowe formy sieciowej komunikacji elektronicznej, mianowicie blogi, czaty oraz inne warianty internetowej wymiany opinii. W indywidualnej, prywatnej realizacji z całą pewnością tylko imitują kontakty społeczne: zamiast prawdziwych relacji są ich surogatem [Mandal, s. 111]. Natomiast organizacyjny udział bibliotek, polegający na tworzeniu rzeczywistych zespołów blogowych i umożliwianiu międzygrupowej wymiany opinii przez sieć, może tę sytuację zmienić diametralnie.

Obok relacji sieciowych, tworzą się bowiem wówczas również rzeczywiste relacje bezpośrednie – natomiast sama istota blogowej, dyskusyjnej wymiany opinii, oparta na równouprawnieniu wszystkich stanowisk, nie ulega naruszeniu. Najwyżej – przy intensyfikacji kontaktów – może okazać się potrzebna moderacja, (właśnie: biblioteczna bądź międzybiblioteczna) wypowiedzi [Cywińska-Milonas, s. 99–100; Fichter, s. 121–122; Marecki, s. 5, 15]. I to (jeśli zostanie zrealizowane) jest oczywiste naddanie przez bibliotekę wartości formie, która bez bibliotecznego udziału tej wartości jednak nie ma.

Za odrębną, samoistną wartość naddaną w działalności bibliotecznej uważam również koncepcję bibliotecznego zaplecza edukacji. To coś więcej niż tylko sama praktyka wspierania edukacji szkolnej przez biblioteki szkolne oraz publiczne i wspierania studiów przez biblioteki akademickie – przypisana im od zarania w rejestrze powinności podstawowych [Gorman: *The enduring*, s. 76; Gorman: *Wiring*, s. 160; Heery, Morgan, s. 6; Love, s. 151–152]. To jest osobne przedsięwzięcie, nadbudowane nad dotychczasową praktyką i wytyczające dla niej nowe kierunki.

**zaplecze
edukacji**

Poza tym koncepcja ta jest bliższa ogólnej, perenialistycznej idei kształcenia ustawicznego i powszechnego dla indywidualnego rozwoju każdej jednostki, aniżeli praktyce i realnej polityce oświatowej. Zakłada bowiem (w rzeczywistości: nadal niedoskonałe) wsparcie edukacji przez wszystkie biblioteki, we wszystkich formach, dla wszystkich, po skonfigurowaniu całego systemu tego wspierania [Gutek, s. 288, 290; Matlina, s. 46; *New Library*, s. 6]. Lecz chociaż istnieje na razie głównie jako idea, już przez samo to, że jednak jest, nadaje kierunek nowym zamierzeniom i nowym sposobom postępowania.

To za jej sprawą nastąpiła liberalizacja barier w korzystaniu z bibliotek dla celów edukacyjnych oraz ukształtowała się strategia wypożyczeń międzybibliotecznych. To z niej generują się pomysły na rozwój bibliotecznych usług elektronicznych, które już teraz umożliwiają lokalizację w bibliotekach całego wsparcia dla procesów edukacyjnych. I to na niej opiera się zamysł – przynajmniej częściowego – usytuowania w bibliotekach infrastruktury dla kształcenia zdalnego [Grygowski, s. 152; Heery, Morgan, s. 98]. Trudno więc zaprzeczyć, że jest to koncepcja o społecznie doniosłym znaczeniu.

W kręgu wartości przez bibliotekę naddawanych – na razie częściej postulowanych niż wdrażanych – mieści się jeszcze komunikacyjne przysposobienie. To nic innego, jak przyuczanie publiczności do użytkowania przekazów komunikacyjnych i do odbioru zawartych w nich treści, na różnych poziomach zaawansowania, mianowicie: technicznym, intelektualnym oraz strategicznym. Dotyczy zaś głównie odbioru tekstów pisemnych i elektronicznych.

**przysposobienie
komunikacyjne**

I wprawdzie biblioteka pełni w tym zakresie rolę dopełniającą w stosunku do tego, czego każdy nauczył się w domu, w przedszkolu i w szkole, ale jest to rola ważna. Przy – sądząc według umiejętności i nieumiejętności czytania – dyskusyjnym poziomie kompetencji odbiorczych, każda próba poprawy ma swoje znaczenie.

Na technicznym poziomie umiejętności, w odniesieniu do czytania, programy niektórych bibliotek – głównie szkolnych oraz publicznych dla dzieci – koncentrują się na opanowaniu (albo na korekcie) technicznej umiejętności czytania przez te dzieci, które czytają źle. Zamierzeniem docelowym jest poprawa płyn-

ności oraz przewyższenie w szybkości czytania – indywidualnej szybkości mówienia. I jest to zadanie rzeczywiście w bibliotekach realizowane, acz raczej okazjonalnie aniżeli powszechnie.

Znacznie częściej natomiast biblioteki sygnalizują prowadzenie nauki obsługi komputera oraz korzystania z internetu; w niektórych krajach czyni to większość bibliotek publicznych i szkolnych [Estabrooke, Lankner, s. 258; Gorman: *The enduring*, s. 77; Gorman: *Wiring*, s. 162; *New Library*, s. 15; Walter, s. 79]. Wynika to z przeświadczenia, że tylko część osób stać na własne, domowe urządzenia elektroniczne, i że wobec tego w domu bądź w trakcie nauki szkolnej nie wszyscy są w stanie opanować niezbędne umiejętności w tym zakresie.

Na wyższy, intelektualny poziom umiejętności komunikacyjnych wpływ bibliotek jest słabszy i rzadziej realizowany. Mimo wszystko – jakiś jest.

W zakresie komunikacji piśmienniczej celem jest pomoc w odróżnianiu komunikatów nieliterackich od literackich – co jest możliwe od momentu opanowania umiejętności czytania, skoro już sześciolatki rozróżniają realność od fikcji [Kołodziejczyk, s. 43] – oraz wypracowanie metaforycznej interpretacji literatury, zaś selektywnego i aktywnego odbioru tekstów nieliterackich. W komunikacji internetowej natomiast postuluje się prezentację technik wyszukiwania danych, w rozmaitych układach i konfiguracjach, lecz zawsze w relacji do indywidualnej wiedzy użytkowników [Block: *Reference*, s. 2; Elkin (i in.), s. 34–39; Onwnegbuzie (i in.), s. 258].

W bibliotekach akademickich sugeruje się ponadto (i coraz szerzej realizuje) elektroniczne przysposobienie komunikacyjne w wymiarze strategicznym. Polega ono na wdrażaniu użytkowników do korzystania z elektronicznego zaplecza informacyjnego w obszarze wybranych specjalności – z identyfikacją użytecznych pól i miejsc sieciowych. W taki sposób oraz z takim nastawieniem nikt inny tego nie robi [Gorman: *Wiring*, s. 162; Heery, Morgan, s. 12; Onwnegbuzie (i in.), s. 270]. I chociaż jest to (do pewnego stopnia) mechaniczna forma przysposobienia, bez opanowania takiej umiejętności trudno liczyć na możliwość stałej aktualizacji wyspecjalizowanej wiedzy.

Zatem ogólny wymiar bibliotecznej wartości naddanej jest rozległy i ważny. Zawiera się w nim rejestr pożytków, jakie społeczeństwu przynosi funkcjonowanie bibliotek. I dobrze to funkcjonowanie uzasadnia.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Marek Adamiec: *Dzieło literackie w sieci*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2004.
- Maria I. Akilina: *Filosofija sowremennoj biblioteki*. „Bibliotekowiedienije” 1996, nr 4/5, s. 91–100.
- Colleen Alstad, Ann Curry: *Public space, public discourse and public libraries*. „Libres” 2003, nr 1 (<http://libres.curtin.edu.au/libres13n1/pub-space.html>) [dokument elektroniczny].
- Richard Apostle, Boris Raymond: *Librarianship and the information paradigm*. Lanham: The Scarecrow Press, 1997.
- Chris Atton: *Alternative literature: a practical guide for librarians*. Aldershot: Gower, 1996.
- Irina Bagrowa: *Jest’li u bibliotek buduszczeje w XXI wiekie?* „Bibliotekowiedienije” 1999, nr 1, s. 138–151.

- Frode Bakken: *The possible role of libraries in the digital future*. „Libri” 1998, nr 2, s. 81–87.
- Marylaine Block: *Introduction* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 1–6.
- Marylaine Block: *Reference as a teachable moment* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 76–79.
- Marylaine Block: *Teaching kids indirectly* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 84–90.
- Felix T. Chu: *Social aspects of information*. „Library Philosophy and Practice” 2003, nr 2, s. 1–13.
- Roman Chymkowski: *Literatura na morzu i w sieci, czyli kim chce być czytelnik e-książek* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 81–93.
- Maria Cywińska-Milonas: *Blogi (ujęcie psychologiczne)* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 95–100.
- Dennis Dillon: *Strategic marketing of electronic resources* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 118–133.
- Umberto Eco: *Lector in fabula. Współdziałanie w interpretacji tekstów narracyjnych*. Warszawa: PIW, 1994.
- Christopher Edwards: *Global knowledge: a challenge for libraries* [w:] *Libraries in the information society*. München: K.G. Saur, 2002, s. 149–155.
- Judith Elkin, Briony Train, Debbie Denham: *Reading and reader development. The pleasure of reading*. London: Facet Publishing, 2003.
- Leigh S. Estabrooke, Edward Lankner: *Managing internet access: results of a national survey* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 121–128.
- Darlene Fichter: *Blogging your life away* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 121–128.
- Georgij Fonotow: *O prirode bibliotek: informacjonnyje li oni uczreźdienija?* „Bibliotekowiedienije” 2002, nr 4, s. 36–47.
- Rachel Singer Gordon: *Overcoming the systems: librarian imposter syndrome*. „Libres” 2003, nr 2, s. 1–4.
- Michael Gorman: *The enduring library: technology, tradition, and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- Michael Gorman: *Wiring teens to the library* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 160–168.
- Dariusz Grygowski: *Dokumenty nieksiążkowe w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2001.
- Gerald L. Gutek: *Filozoficzne i ideologiczne podstawy edukacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003.
- Mike Heery, Steve Morgan: *Practical strategies for the modern academic library*. London: Aslib, 1996.
- Przemysław Kasperkiewicz: *Problemy rejestracji bibliograficznej publikacji elektronicznych w Polsce* [w:] *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2004, s. 158–166.
- Ryszard W. Kluszczyński: *Spółczesność informacyjna. Cyberkultura. Sztuka multimediów*. Kraków: Rabid, 2001.
- Anna Kołodziejczyk: *Dziecięca koncepcja fikcji czyli co jest „na niby” w telewizji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2003.
- Joyce M. Latham: *To link or not to link* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 7–20.
- Johnnieque B. Love: *The enhanced and changing role of the specialist librarian: survey of education* [w:] *The image and role of the librarian*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 149–165.
- Eugenia Mandal: *Uzależnienie od komputera* [w:] *Media i edukacja w aspekcie globalizacji*. Cieszyn: Uniwersytet Śląski. Filia w Cieszynie, 2003, s. 105–112.

- Piotr Marecki: *Liternet* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 5–21.
- Sława G. Matlina: *Innowacyjnoje twórczość bibliotekariej w kontekście socjokulturnoj dynamiki*. „Bibliotekowiedienije” 1998, nr 2, s. 39–53.
- New Library: the peoples' network*. London: Library and Information Commision, 1997.
- Zbigniew Nęcki: *Funkcje komunikacji społecznej* [w:] *Funkcje komunikacji publicznej*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2003, s. 7–16.
- Anthony J. Onwuegbuzie, Qun G. Jiao, Sharon L. Bostick: *Library anxiety. Theory, research and applications*. Lanham: The Scarecrow Press Inc., 2004.
- Irene Owens: *Marketing in library and information science: a selected review of related literature* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 5–31.
- Katarzyna Rosner: *Hermeneutyczny model obcowania z tekstem literackim* [w:] *Problematyka aksjologiczna w nauce o literaturze*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski, 1992, s. 241–252.
- Loriene Roy: *Marketing in the public libraries* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 215–235.
- Chris Rusbridge, Bruce Royen: *Towards the hybrid library: developments* [w:] *Libraries in the information society*. München: K.G. Saur, 2002, s. 123–133.
- Bruce A. Shuman: *Beyond the library of the future. More alternative futures for the public library*. Englewood: Libraries Unlimited, 1997.
- Steven Sowards: *Libraries and imagination at the dawn of the world wide web*. „Libri” 2000, nr 3, s. 137–156.
- Roy Tennant: *The convenience catastrophe* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 40–45.
- Virginia A. Walter: *Children and libraries: getting it right*. Chicago: American Library Association, 2001.

3. BIBLIOTEKARSTWO W STANIE EWOLUCJI

Świat nie stoi w miejscu i jutro, pojutrze, za rok nic już nie będzie dokładnie takie, jakie jest dzisiaj. Nic nie wróci do znanej nam wcześniej rzeczywistości i trzeba przyjąć, że tak być musi. Oraz – że nic nie stanie się nagle.

3.1. PROGNOZY I PRZYSZŁOŚĆ

W rzeczywistości bowiem zmiany następują stopniowo, ewolucyjnie, codziennie, co miesiąc i z roku na rok. Dostrzegamy je po jakimś czasie i sami nawet nie zawsze wiemy, że w nich uczestniczymy. A tymczasem – trzeba wiedzieć. Trzeba być stale nastawionym na te zmiany [Olson, Singer, s. 1] i jeszcze w nich uczestniczyć. Ponieważ nie następują samoczynnie, ale są i będą efektem tego, co robi każdy z nas i wszyscy razem.

Z góry nie wiadomo dokładnie, co się zmieni ani jak. Przewidujemy niektóre warianty, z mniejszym albo większym prawdopodobieństwem, czyli że sprawdzają się potem lub sprawdzają się kiepsko, bo to wszystko jest niezwykle skomplikowane. Trzeba przede wszystkim starannie obserwować, co dzieje się dookoła, jakie są tendencje, ku czemu zmierzamy. To jest analiza trendów i ekstrapolacja [Guscott, s. 315]. Czy na pewno stajemy się społeczeństwem informacji oraz edukacji? Czy niemałe bezrobocie nie stanie się przypadłością trwałą? Czy nie następuje rozwarstwienie ekonomiczne oraz starzenie się społeczeństwa? Wiadomo, że następuje i że bezrobocie nie skończy się z roku na rok. Trudno też liczyć na rychłe przeobrażenie w społeczeństwo informacji, jeżeli w obszarze biedy żyje 35% Polaków [Kuźnicki, s. 17, 19, 30]. A od tego wszystkiego zależy jednak sytuacja, kondycja i funkcjonowanie bibliotek.

Trzeba także obserwować zmiany w instytucjach wiodących. Jeśli duże biblioteki robią coś na gwałt, to lepiej poczekać, co z tego wyniknie. Ale jak robią coś bez rozgłosu, a za to z rozmysłem, to wtedy dobrze jest naśladować. Bo to duże biblioteki nadają bibliotekarstwu ton.

Warto również pytać znawców, oni bowiem są po to, żeby zastanawiać się nad przyszłością. Z tym, że niekoniecznie wiadomo, jak odróżnić prawdziwego znawcę od niby-znawcy. Na ogół po dorobku oraz po argumentacji, a w sumie po tym, że wie, o czym mówi.

No i trzeba bacznie obserwować otoczenie. Bo to ono zdecyduje, jakie biblioteki będą – rozrywkowo-edukacyjne czy informacyjno-substytutowe. Czy eg-

ewolucja

przewidywania

zaminy w szkołach i uczelniach będą testowe, i wtedy wystarczą bryki, czy też problemowe, i wtedy wszyscy rzucają się do nauki. Czy skomercjalizuje się internet, i wówczas będą w bibliotekach tłumy, czy też to nadal będzie na poły spontaniczny, ale przeważnie bezpłatny, informacyjny jarmark. Trzeba również śledzić rozwój technologii – i wyciągać wnioski oraz szkicować scenariusze przyszłości [Guscott, s. 314, 320]. Tak, jak je można przewidzieć. No więc prognozy możliwe rozległe i wariantywne. Osobno to, co da się ustalić pod pewnymi warunkami. Odrębnie to, co jest możliwe. Oraz jeszcze to, co na pewno możliwe nie jest [Guscott, s. 311–312]. A wszystko po to, żeby w realizacji zmian i w kreowaniu przyszłości mieć własny, aktywny udział, bo tylko tak można zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i powiązać innowacje z bibliotecznym pożytkiem [Olson, Singer, s. 6, 38, 42, 59, 109].

Żadna przyszłość bowiem nie zrodzi się sama. Trzeba ją aktywnie stworzyć, i to taką, żeby była społecznie użyteczna. A w tej użyteczności jest właśnie miejsce dla bibliotek.

3.2. SYTUACJA W KOMUNIKACJI PUBLICZNEJ

W otoczeniu bibliotek – a to jest pojęcie rozległe jak ocean – centralne miejsce zajmuje komunikacja publiczna, rozumiana jako zoficjalizowana wymiana treści. Biblioteka jest instytucją pośredniczącą w tej komunikacji. Trzeba zatem rozumieć specyfikę i prawdopodobne przeobrażenia komunikacji publicznej.

informacja
i nieinformacja

Zacznijmy od tego, że wszystkie formy komunikacji dzielą się na informacyjne oraz nieinformacyjne. Jest piśmiennictwo naukowe i literackie, film fabularny i dokumentalny, internetowy serwis informacyjny oraz liternet. A poza tym jest jeszcze (darmowa) miazga informacyjna [Feather, s. 171; Latham, s. 7].

Przekazy informacyjne polegają na transmisji wiadomości i wymagają w odbiorze precyzji, dosłowności, jednoznacznego zrozumienia. Natomiast komunikaty nieinformacyjne opierają się na wymianie treści (które nie są wiadomościami) oraz formy, przy dużej swobodzie odbioru.

Trzeba powiedzieć wyraźnie, że to są zupełnie różne sposoby komunikowania oraz odbioru, pełniące odmienne funkcje. Tymczasem dominuje u nas kognitywistyczny paninformacjonizm, czyli przeświadczenie, że wszystko jest informacją. Skoro tak, to jakie są informacje w utworze – dajmy na to – muzycznym? A to przecież także jest manifestacja komunikacyjna. W istocie nic nie może być „wszystkim”, tak jak nie istnieje „teoria wszystkiego”.

mowa i pismo

Podstawą komunikacji jest mowa, wsparty system semiotyczny: człowiek ma do niej wrodzone predyspozycje, ale jej opanowanie wymaga praktyki. Ludzki mózg jest wyspecjalizowany (tzw. lateralizacja) i m.in. znajdują się w nim: specjalny ośrodek Broki, rządzący artykulacją mowy, oraz ośrodek Wernickego sterujący jej rozumieniem. Mowa jest abstrakcyjnym składnikiem języka myśli i decyduje o rozwoju intelektualnym: rozstrzyga o tym, co w człowieku ludzkie. Każdy ma swój słownik i rozwija go – rozwijając się intelektualnie – lub nie rozwija ani języka, ani siebie. Część osób ma w tym swoim słowniku bardzo niewiele słów i w tej sytuacji żaden rozwój nie wydaje się możliwy. Niestety, to jest główna przesłanka społecznego rozwarstwienia.

Mowa ma charakter naturalny, natomiast pismo jest językiem równoległym do mowy i nad nią nadbudowanym [Skudrzyk, s. 120]. Jeśli zamyka się w trzydziestu znakach, to w zasadzie pokrywa główne fonemy, czyli głoski, i jest łatwy do opanowania. Ma też swoje umocowanie w mózgu, bo ośrodek Exnera steruje pisanem, a ośrodek Dejerine'a – czytaniem. To znaczy, że predyspozycje do czytania też są poniekąd wrodzone, dlatego Janusz Dunin sugerował, że pismo zostało odkryte, a nie wynalezione [Dunin, s. 18]. Tak więc ci, którzy twierdzą, że pismo zanika, niekoniecznie wiedzą, o czym mówią. W internecie wszak – do którego te opinie wyraźnie nawiązują – też wciąż jeszcze dominuje pismo [Skudrzyk, s. 148].

Pismo, tak jak mowa, ma charakter abstrakcyjny, a komunikaty kształtują się sekwencyjnie, następczo, po kolei. Jest więc głównym współstymulatorem myślenia abstrakcyjnego, zatem i rozwoju intelektualnego. Tam, gdzie nie ma pisma, redukuje się abstrakcyjność znaków [Skudrzyk, s. 49], a więc ulegają też uproszczeniu procesy myślowe. Bo to właśnie czytanie pobudza wyobraźnię oraz myślenie krytyczne i kreatywne [Elkin (i in.), s. 12].

Pismo jest też wyjątkowo uniwersalne. Nadaje się do transmisji treści fikcyjnych oraz do przekazu informacji – nawet jeśli powiązana z nim, naturalna niedokładność wymaga różnych dodatkowych zabiegów dla osiągnięcia precyzji wypowiedzi oraz rozumienia. Dlatego regres pisma byłby intelektualną klęską, ale nic na to nie wskazuje. Jego pozycja w komunikacji publicznej wciąż jest bardzo mocna, również jeżeli mierzona poprzez zasięg książki. Książka ma się bowiem całkiem dobrze, a na rynku angloamerykańskim nawet lepiej niż dobrze [Feather, s. 22, 209]. Według badań, w Anglii książki czyta 71% kobiet i 58% mężczyzn [Feather, s. 194]. Z kolei w Polsce – 56% populacji w wieku powyżej 15 lat [Straus (i in.), s. 59], więc zapewne ok. 60% wszystkich Polaków. To na pewno nie są parametry regresu.

Oczywiście: obecnie w komunikacji publicznej najszerszy zasięg ma telewizja – dociera do ok. 85% populacji. Ale to jest inna komunikacja, bo opiera się na języku synkretycznym, złożonym z ruchomych obrazów, mowy, dźwięków, muzyki i pisma. Synkreza oznacza złożenie nieodwracalne, strukturalne i funkcjonujące tylko w całości. Komunikaty w tym języku mają charakter konkretny, odnoszą się więc do myślenia konkretnego, oraz są mozaikowe: tworzą mnogość gniazdowych komunikatów autonomicznych. Otóż odbiór redukuje myślenie intelektualne (nie ma potrzeby takiego myślenia), a jeśli nadmierny – to potem pojawiają się trudności przy dłuższym czytaniu sekwencyjnym. Dlatego „telewizyjne dzieci” czytanie bardzo później męczy. No, a już na pewno jedna forma komunikacji innej formy komunikacji zastąpić nie może.

Jeszcze inna jest natomiast komunikacja elektroniczna. Posługuje się językiem HTML, który też ma charakter złożony (zresztą dominuje w nim pismo), ale homologicznie. To znaczy: można składowe języki eliminować i treść nadal będzie transmitowana. Ma charakter abstrakcyjno-konkretny, więc bardziej niż telewizja odnosi się do myślenia aktywnego, bo zresztą w ogóle wymusza aktywność, natomiast treści też transmituje mozaikowo, więc niesekwencyjnie; odbiorca może je łączyć za pośrednictwem linków, zestawiać segmenty według własnej inwencji [Elkin (i in.), s. 189–191; Skudrzyk, s. 48].

telewizja

**komunikacja
elektroniczna**

Komunikacja elektroniczna nadaje się nie tylko do przekazywania informacji – chociaż to ogromny serwis – ale także do transmisji treści artystycznych i fikcyjalnych. Takie są wszak gry fabularne i taki jest nowy twór odliteracki, liter-net, z powieścią sieciową oraz weblogami (dziennikami literackimi) włącznie. Poza tym w internecie coraz częściej następuje prezentacja wytworów sztuk plastycznych i architektury oraz eksponatów muzealnych [Digital, s. 42] i trzeba przewidywać rozwój takich właśnie transmisji.

Z tym że obecnie komunikacja elektroniczna nie jest jeszcze dominującą formą komunikacji – jak to niektórzy nieostrożnie sugerują. Szacuje się, że w krajach zachodnich z komputerów i internetu korzysta około 33% ludności dorosłej, a w Polsce 22% [Feather, s. 195; Straus (i in.), s. 39–40]. Wskaźnik w całej populacji jest zapewne wyższy, ale wątpię, żeby przekraczał 40%. W innych analizach zasugerowano, że w Polsce 35% osób nie umie korzystać z komputerów [Kuźnicki, s. 25], ale mam wrażenie, że jest to opinia nadmiernie optymistyczna. W każdym razie na pewno aktualny zasięg internetu w społeczeństwie jest znacznie niższy aniżeli zasięg książki.

Stąd trudno zrozumieć, dlaczego niektórzy uparli się, żeby digitalizować zasoby piśmiennicze, czyli remediować. To wszak ogromne koszty [Feather, s. 170] i zamierzenie wątpliwe, z uwagi także na trudności archiwizacyjne. Kto wie bowiem, jak zmieni się technologia elektroniczna pojutrze? Osobiście pamiętam komputery wielkości średniego hipopotama – co stało się z materiałami, których wtedy używano? Poza tym to trochę tak, jakby teksty pisemne rejestrować na wideo: czytanie *Nad Niemnem* z wideokasety to chyba jednak pomysł chybiony. Kiedyś zapanował w bibliotekarstwie szal mikrofilmowania wszystkiego, co jest w bibliotekach – koszty były duże. No i gdzie są te mikrofilmy oraz komu służą dzisiaj? Dlatego trzeba postępować ostrożnie.

W postaci elektronicznej sprawdzają się krótkie formy informacyjne i nieinformacyjne, również jako informatory (słowniki, encyklopedie), oraz czasopiśma, zwłaszcza naukowe [Feather, s. 171]. Natomiast przekazy dłuższe są w elektronicznej wersji trudno odbieralne, a remediacja powieści wydaje się w ogóle nie do przyjęcia – także z powodów ekonomicznych.

współlistnienie

Trzeba więc założyć współlistnienie różnych form komunikacji i podział zadań. W informacji bieżącej, doraźnej, lepszy jest internet, lecz do pogłębienia treści potrzeba piśmiennictwa. Dla bieżącej edukacji, w tym również zdalnej, internet jest nieodzowny, natomiast przy pogłębianiu wiedzy nie obejdzie się bez podręczników.

Pobudzenie intelektualne i komunikacja artystyczna mają lepszą bazę w piśmiennictwie, zwłaszcza literackim. Odwrotnie rozrywka – choć z tej roli piśmiennictwo nie zostanie zapewne całkiem wyrugowane. Natomiast w funkcji kompensacyjnej, w zapobieganiu frustracjom oraz depresjom, role piśmiennictwa oraz internetu powinny rozłożyć się symetrycznie.

Prognozy dla telewizji zaś układają się na razie mało klarownie: trudno przewidzieć, ku czemu ma zmierzać. Ale jej rola akurat w bibliotekach jest i zapewne będzie marginalna.

3.3. BIBLIOTEKA W KOMUNIKACJI

Mimo wszystko niektórzy wciąż mają cichą nadzieję, że biblioteki powrócą do modelu „książkocentrycznego”. No więc – nie wrócą. Nie ma takiej możliwości.

Z kolei są również tacy, którzy mówią tylko o bibliotekach jednowymiarowo digitalnych oraz wirtualnych. To także jest supozycja bezpodstawna.

Jedyny rozsądny model biblioteki na przyszłość to model hybrydalny, określany za granicą jako *gateway library*. Łączący materiały piśmiennicze i elektroniczne, a ewentualnie także inne [Elkin (i in.), s. 55; Gorman: *The enduring*, s. 142].

Komunikacja piśmiennicza jest nie do zastąpienia, więc musi w bibliotece być księgozbiór. Gazety i czasopisma też – dopóki w tej formie się uchowają. Muszą też być gromadzone, na identycznych zasadach, materiały na przemieszczalnych nośnikach elektronicznych. Tak więc podstawą istnienia biblioteki nadal będzie zapewne szeroko pojęta kolekcja – ponieważ nie wszystko da się zdigitalizować – ale stale dopełniana zasobami innych bibliotek oraz tym wszystkim, co jest w sieci [Gorman: *The enduring*, s. 8, 28; McCook, s. 275, 286].

Jednocześnie właśnie w bibliotece musi być też zapewniony dostęp do sieciowych materiałów informacyjnych, do czasopism elektronicznych, a także do liternetu, net artu i do elektronicznych gier fabularnych. To wymaga zorganizowania częściowej archiwizacji, co jest bardzo trudne. No i muszą być stanowiska ze swobodnym dostępem – jakkolwiek z filtrami – do darmowego internetu.

Ta hybrydyzacja bibliotek ma korzystne skutki dla całej komunikacji publicznej i dla czytelnictwa też [Elkin (i in.), s. 23, 180]. Jednocześnie zaś poprawia standardy (i wzbogaca zakresy) usług w bibliotekach małych, zbliżając ich oferty do propozycji bibliotek dużych [Olson, Singer, s. 109].

Nie zmienia to roli biblioteki, nadal polegającej na transmisji dorobku ludzkiej myśli do społeczeństwa oraz na mediacji, na współpracy z użytkownikami [Gorman: *The enduring*, s. 3; Olson, Singer, s. 110], ale odtąd w bibliotece przedstawia się ofertę nie tylko własną. Zaś ogromna podaż treści i temporalność, tj. stała zmienność w czasie, oferty internetowej, stwarzają potrzebę bibliotecznego wyboru, konsultacji i kompetentnego doradztwa [Latham, s. 7; Olson, Singer, s. 109]. To jest zadanie bardzo trudne, ale musi być wykonane. Właśnie przez bibliotekę i właśnie przez bibliotekarzy [Gorman: *The enduring*, s. 28].

Biblioteka powinna ponadto przyuczać publiczność do korzystania z oferty. Jeśli obecnie 30% absolwentów szkół nie umie pisać i czytać – to znaczy: czyta wolniej, niż mówi – to trudno oczekiwać, że wszyscy opanują sztukę posługiwania się komunikacją elektroniczną. Cudów nie ma.

Przyuczająca rola bibliotek nie jest wprawdzie pierwszoplanowa, ale jednak jest. To od bibliotek szkolnych i bibliotek publicznych dla dzieci trzeba oczekiwać doskonalenia: techniki czytania, użytkowania informatorów, odbioru literatury pięknej. Oraz równolegle: obsługi komputera, użytkowania plików i serwisów informacyjnych oraz internetu, korzystania z czasopism elektronicznych i użytkowania liternetu, a także z elektronicznych gier fabularnych oraz net artu. Szczególnie ważna jest poprawa umiejętności czytania. Ale również trzeba wdrażać do samodzielnego wyszukiwania informacji, demonstrując i kontrolując konkretne postępowania praktyczne [Block: *Reference*, s. 78–79; Block: *Teaching*,

**biblioteka
hybrydalna**

mediacja

przysposobienie

s. 88; Elkin (i in.), s. 100]. W skali całego społeczeństwa to może mieć skutki znaczące.

Jak widać, zadania są oraz będą liczne. Jednak żeby je zrealizować, niemało musi się zmienić.

3.4. TENDENCJE ORGANIZACYJNE

małe i duże

To dlatego zmieniają się pomysły na organizację bibliotek. Z przyczyn nie tylko ekonomicznych pojawiają się tendencje do tworzenia megabibliotek, bibliotecznych molochów – bo są tańsze, bardziej promocyjne, uniwersalne i mają większą siłę przebicia. Ich wielkość nie jest/nie będzie jednak efektem samego tylko rozrostu, ale także wchłaniania bibliotek małych. To jest wyraźna tendencja w bibliotekarstwie akademickim, zwłaszcza na kampusach: jedna biblioteka główna zamiast wielu bibliotek instytutowych i wydziałowych. No i tak też może być w publicznym bibliotekarstwie wielkomiejskim, że powstaną centralne molochy (w mieście), kosztem pobliskich filii.

A co z imputacją, że małe jest piękne? Że w niewielkiej biblioteczce człowiek nie jest tylko użytkownikiem, ale panem Jackiem lub panią Zosią, i na pewno dowie się tam kilku frapujących opinii z życia środowiska. Pytanie jest ważne, bo małe są filie publiczne, biblioteki szkolne, a i biblioteki pedagogiczne są przeważnie średnie – to przecież w sumie większość bibliotek. Otóż te małe biblioteki też mają szansę przetrwania, za sprawą oferty internetowej. Ale musi być ich mniej i muszą być bardziej ruchliwe, przyjazne i promocyjne, a zarazem eksperckie, profesjonalne. Na razie, niestety, małe biblioteki są często siedliskiem katastrofalnej amatorszczyzny. A przecież tam właśnie trzeba wiedzieć i umieć więcej, bo nie ma co liczyć na jakiekolwiek doradztwo.

sieci i rodzaje

Biblioteki małe nie przetrwają jednak, jeśli będą funkcjonowały samopas. Muszą istnieć sieci terytorialne, z biblioteką centralną, w której skupią się wszystkie procesy pozausługowe i gdzie będzie wspólne zarządzanie, finansowanie oraz merytoryczne doradztwo. To dopiero po spełnieniu tych wszystkich warunków można mówić o sieci rzeczywistej. W potocznym użytku to pojęcie jest natomiast nagminnie mylone z rodzajem bibliotek, a do tego niezrozumienia przyczynia się zresztą ustawa o bibliotekach. W praktyce obszar rzeczywistej sieci nie powinien być nadmiernie rozległy; w bibliotekarstwie publicznym optymalny jest powiat lub średnie bądź duże miasto.

Już zresztą są takie sieci w większych miastach (w Warszawie: w dzielnicach). W powiatach natomiast nie ma: powiatowe biblioteki publiczne to jeszcze nie jest to, o co chodzi, a poza tym w wielu powiatach biblioteki takie nie powstały, i wątpię, żeby w normalnym trybie do tego doszło. W bibliotekach uczelnianych, tam gdzie biblioteka główna nie „połknie” wszystkiego, też musi powstać rzeczywista uczelniana sieć bibliotek, z podporządkowaniem kadrowym, finansowym i organizacyjnym bibliotece głównej. A co z bibliotekami szkolnymi i pedagogicznymi? To jest ważne pytanie. Biblioteki publiczne oraz uczelniane przetrwają, ale muszą utworzyć lub ulepszyć sieci (w przedstawionym rozumieniu). Biblioteki szkolne też najprawdopodobniej utrzymają się, ale w sta-

nie „bezsieciowym” funkcjonować będzie im trudno. Może nawet trudniej niż trudno.

Biblioteki pedagogiczne natomiast mają inny problem: rozmytą, niedookreśloną publiczność, stąd w nazwie niebezpieczny dodatek „publiczne”. To nie jest rok 1919, kiedy trzeba było scalać porozbiorowe szkolnictwo i wspomagać nauczycieli na różne sposoby, wobec tego tworzone także specjalne biblioteki nauczycielskie. Chociaż istnieje pomysł prognostyczny, żeby i teraz – jak wtedy – właśnie z nauczycieli uczynić czołową grupę zawodową, dynamizującą rozwój Polski [Kuźnicki, s. 22]. Ale to mało realne. Zatem pojawiło się dla bibliotek pedagogicznych zagrożenie, tym większe, że jest ich mało, niewiele ponad 300, a wobec tego trudno się im bronić. Jak to ujął Marcin Drzewiecki – unikatowe biblioteki pedagogiczne są do mądrego wykorzystania. Trzeba je włączyć w jednolity system informacji edukacyjnej [Drzewiecki, s. 36, 38]. Tyle, że taki system najpierw musiałby powstać.

Być może dobrym rozwiązaniem byłoby przekształcenie bibliotek pedagogicznych w międzypowiatowe centralne biblioteki międzyszkolne, z uprawnieniami decyzyjnymi (zakres – do ustalenia) oraz stosownym budżetem. Biblioteki szkolne miałyby wtedy częściowo charakter ich filii. Ale to jest mało realne i zapewne nikt do tego nie przyłoży ręki.

Inny wariant to włączenie ich w sieć bibliotek publicznych. Trudne, kosztowne, bolesne. Z wieloletnimi awanturami o pragmatykę, zarobki, wymiar czasu pracy i jego rozkład. Ale i tak lepsze niż likwidacja. Jestem jednak pesymistą – prawem inercji przez jakiś czas nadal zapewne będzie tak, jak jest, aż w końcu ktokolwiek zdecyduje cokolwiek.

W bibliotekarstwie publicznym występuje z kolei inny problem: jest tych bibliotek za dużo i są kosztowne. Przy optymalnym zasięgu każdej z nich do trzech kilometrów, nie obejdzie się bez korekt. Przykładowo, w Anglii nie ma, w zasadzie, stacjonarnych bibliotek publicznych na obszarach, które zamieszkuje populacja mniejsza niż pięć tysięcy mieszkańców. W Polsce utrzymuje się, mniej więcej, granicą tysiąca mieszkańców na jedną bibliotekę publiczną. Przy tysiącu mieszkańców jest średnio dwustu użytkowników biblioteki, a każdy z nich pożycza (też średnio) dwadzieścia książek rocznie, co daje około czterech tysięcy wypożyczeń w roku. Gdyby przyszło kupić tyle książek, to byłby koszt około stu pięćdziesięciu tysięcy złotych. Mała filia egzystuje za mniejsze pieniądze, a jeszcze przecież udostępnia czasopisma i gazety, świadczy usługi elektroniczne i ewentualnie międzybiblioteczne oraz realizuje program ponadusługowy. Na razie więc to się opłaca, ale pytanie – jak długo?

Tam, gdzie nie ma stacjonarnych bibliotek, za granicą zorganizowano bibliobusy – głównie w dużych miastach oraz na obrzeżach tych miast. Ale to jest rozwiązanie drogie i mało efektywne. Obawiam się, że nas na to nie stać.

**biblioteki
pedagogiczne**

gęstość

3.5. ORGANIZACJA USŁUG

Wzrost liczby użytkowników, rozmnożenie tego, co jest do zaoferowania oraz intensyfikacja usług, wymagają usprawnienia sfery usługowej. Rozwiązania tradycyjne okazują się niewystarczające.

podstawa podziału

Musi zmienić się sama podstawa wyodrębniania i podziału agend usługowych, którą dotychczas był głównie rodzaj nośnika. Tu książki, tam czasopisma, ów-
dzie wiedeokasety, a jeszcze gdzieś indziej deżetesy. To niewygodne i niefunk-
cjonalne, użytkownik oczekuje bowiem treści, a nośnik ma dla niego znaczenie
drugorzędne. W związku z tym powinno nastąpić scalenie i ewentualny podział
(od nowa) lub dywersyfikacja agend usługowych według przedmiotu, tematu,
zagadnienia. W oddziale (powiedzmy) geograficznym powinno być wszystko,
co dotyczy geografii: książki, czasopisma, atlasy, mapy i globusy, wiedeokasety
oraz wszelkie możliwe materiały elektroniczne.

W ograniczonym zakresie może utrzymać się jeszcze podział podmiotowy,
według kategorii użytkowniczych. Jest taka potrzeba w bibliotekach publicz-
nych, żeby wyodrębnić oddziały dla dzieci oraz (osobne) oddziały dla młodzieży
– czyli dla gimnazjalistów i licealistów – ewentualnie również dla studentów
[McCook, s. 275] (choć mam co do tego wątpliwości) oraz oddziały dla osób
niewidomych. Ale innych już chyba nie.

czytelnia

Praktyka narzuca wiele różnych zmian w sposobach realizacji usług, nawet
bardzo zakorzenionych w tradycji. Prabibliotką była wszak czytelnia, gwaran-
tująca ochronę zasobów. Z czasem jej użyteczność dodatkowo potwierdziła in-
tensyfikacja obrotów, mniej więcej 10:1 w stosunku do wypożyczalni – ważna,
kiedy biblioteki nie stać na wieloegzemplarzowość. Ale w tradycyjnym profilu
jest to jednak rodzaj dworcowej poczekalni: siedzi razem kilkaset osób i kicha
sobie za kołnierze. Coraz częściej (na razie: równoległe do czytelnii tradycyjnej)
tworzy się więc wypożyczalnio-czytelnie, czyli gniazdowo lokalizowane stano-
wiska do korzystania ze zbiorów na miejscu, między regałami – z możliwością
używania tamże również urządzeń elektronicznych.

czas otwarcia

Z kolei dogodność usług dla publiczności wymaga, żeby był stały i długi
czas otwarcia: kiedy użytkownicy mają wolny czas. W USA ten czas jest rzeczy-
wiście długi – nawet po dziewięćdziesiąt i sto godzin tygodniowo, a przeważnie
ponad sześćdziesiąt godzin [Joint-use, s. 28, 47, 85]. U nas osiągnięcie normy
tych sześćdziesięciu godzin otwarcia, czyli po dziesięć godzin przez sześć dni
w tygodniu, stanowi rzadkość.

Sporo nawet dużych bibliotek funkcjonuje przez cztery dni w tygodniu, bo
oprócz sobót i niedziel są jeszcze „ciche” dni pracy wewnętrznej. Z zasady w nie-
dziele i w sobotnie popołudnia znakomita większość bibliotek nie pracuje. Jeśli
więc poza tym są otwarte po pięć lub sześć godzin dziennie, od poniedziałku do
piątku, to już powiada się, że nie jest źle. Ale czy tak rzeczywiście jest i czy
naprawdę na więcej wszystkich bibliotek nie stać?

Absurdalne, bo zmienne, są poza tym często same pory otwarcia. W ponie-
działki od ósmej, we wtorki od trzynastej, w środy od dziesiątej, w czwartki od
jedenastej trzydzięści. Tego nikt nie zapamięta. W dodatku: żeby jeszcze były
utrzymane! W Wielki Piątek i w dniu przed Wigilią biblioteki są pozamykane.
W przeddzień i w dniu po 1 maja też. W wielu bibliotekach są nawet kartki z kom-
puterowym wydrukiem, wyblakłe od słońca: *Wyszłam do dyrekcji, Poszłam do
urzędu, Jestem w ubikacji*. Bez przerwy? Na takiej zasadzie to w dłuższym prze-
dziale czasu nie ostoi się żadna biblioteka.

biblioteka przyjazna

A przecież ma być jeszcze jakościowo dobra oraz dla publiczności przyjazna
[Zybert, s. 198, 200]. Kolokwialnie powiedziałbym tak: nie mruć na każdego,

kto wchodzi, że odrywa cię od ważniejszych czynności, nie narzekaj, że robi ci na półkach bałagan, nie rozkładaj starych gazet po stołach, bo to nie wychodek, i pozabieraj cały złom oraz brudy na biblioteczne zaplecze. Przywdziej uśmiech nr 7 i do roboty.

Mój wnuk mówi: biblioteka to w szkole jedyne miejsce, gdzie jest cicho. Dlaczego musi być cicho? Bo bibliotekarka ma nadwrażliwe bębenki? Ma być nie cicho, ale przyjaźnie. *Nie gadaj, nie smarkaj, nie dotykaj, nie rusz, bierz, co ci dają, i znikaj?* No, to tak pracuje się na karykaturalny stereotyp biblioteki w ogóle, bowiem biblioteka szkolna to jedyna biblioteka, do której każdy musiał kiedyś wstąpić.

Warunkiem tej przyjaźności jest wolny dostęp do półek – w dużych bibliotekach z niezbędną segmentacją zbiorów na całości nie większe niż po trzydzieści tysięcy jednostek. Takie połączenie gromadzenia i udostępniania było nowością osiemdziesiąt lat temu, więc dostrzegane (głównie w Polsce) opory to świadectwo smutnego konserwatyizmu. Argumentem przeciw ma być tworzący się bałagan na półkach. No to po to są bibliotekarze, żeby przywracać porządek.

W bibliotece musi być też zapewniony dostęp publiczności do urządzeń elektronicznych. Nie może być tak, że komputery są do wyłącznego użytku bibliotekarzy – to jakaś paranoja – tymczasem w wielu małych i średnich bibliotekach tak właśnie jest. W tym kontekście nieodzowny jest też biblioteczny serwis informacyjny. Bibliotekarz nie musi wszystkiego wiedzieć, ale musi wiedzieć, gdzie czego szukać, jakie są poręczne informatory i wyszukiwarki. I to jest jeden z warunków przetrwania bibliotek. Encyklopedie i komputery ludzie mogą sobie kupić, natomiast wiedzy i umiejętności – nie.

Również nie może być tak, żeby rejestracja wypożyczeń trwała ponad miarę. Rewersy, zapisy, wpisy, podpisy – to są relikty epoki minionej. Po to istnieją odpowiednie moduły elektroniczne, żeby z nich korzystać. Przy świadczeniu usług, dla opinii o nich ma znaczenie realny czas realizacji i oczekiwania oraz liczy się wrażenie. Niezależnie od czasu rzeczywiście zmitręzonego, kolejka np. do rejestracji liczniejsza niż pięć osób jest już uważana za długą. Jeśli zatem oczekuje sześć osób, to należałoby uaktywnić rezerwowe stanowisko rejestracyjne – jeśli takie jest. Elektroniczna rejestracja usług umożliwia poza tym rezerwację materiałów pożądanых – i to musi być wykorzystywane, komfort korzystania bowiem jest wówczas radykalnie większy.

W środowiskach akademickich – nie tylko w bibliotekach uczelnianych – tworzy się tu i ówdzie wypożyczalnie krótkoterminowe: z wtórnikami najczęściej używanych podręczników. Z ładą, rejestracją i rezerwacją (dla wyznaczania terminów) elektroniczną, a termin zwrotu najlepiej określać na następny dzień. Tam, gdzie jest zainstalowany automatyczny trezor, zwrotu można dokonywać także wieczorem lub w nocy. Za naruszenie wyznaczonego terminu zwrotu zwykle pozbawia się prawa korzystania z biblioteki. Natomiast rezerwację na ogół wprowadza się z wyprzedzeniem do jednego miesiąca. I to wszystko funkcjonuje, co szczególnie ważne, bo alternatywą jest studenckie kserowanie po kilka stron podręcznika i czytanie też tylko tych kilku stron.

Często ostatnio omawiana edukacja zdalna, na dystans, powinna – jak się wydaje – wspierać studia zaoczne. Jej organizacją muszą się zająć nie tylko uczelnie, ale także biblioteki uczelniane, tworząc specjalny serwis dla studentów za-

ocznych, ewentualnie w kooperacji z innymi bibliotekami. Na razie tak nie jest. W skupiskach pozaakademickich, w odpowiednio licznych środowiskach, biblioteki publiczne i pedagogiczne mogłyby z kolei tworzyć dla tej zdalnej edukacji odpowiednie zaplecze lokalne. To znaczy: wydzielone stanowiska, terminale, własna baza podręcznikowa (w rozsądnych rozmiarach) i sprawne wypożyczenia międzybiblioteczne. Wszystko zaś poparte umowami z określonymi uczelniami. W niektórych krajach już tak trochę jest.

3.6. WSPÓŁPRACA POZASIECIOWA

**potrzeba
współpracy**

Nie jest współcześnie możliwe, żeby jakakolwiek biblioteka, nawet największa, dała sobie radę ze swoimi zadaniami sama. W pojedynkę da się zrobić niewiele. Potrzeba więc międzybibliotecznej współpracy, ale ponadsieciowej, w różnych konfiguracjach: lokalnej, w jednej miejscowości, lub branżowej, czyli bibliotek podobnych, bądź urozmaiconej, więc jakiejś jednej biblioteki, gdziekolwiek, z jakimiś innymi bibliotekami, też gdziekolwiek. Była była platforma współpracy.

Otóż to jest trudne, bo nie zawsze istnieje stosowna chęć i brakuje koniecznego zaufania. Współpraca bowiem zawsze wymaga redukcji własnych uprawnień i dostosowania się do innych, a wydatki czyni mniej pewnymi. No więc są obawy. Ale z drugiej strony: razem osiąga się znacznie więcej aniżeli indywidualnie [Dornseif, s. 104, 110].

Najlepsza współpraca jest między bibliotekami o zbieżnej wielkości, ale co najmniej średnimi. Kiedy współpracują małe z dużymi, to te małe sądzą, że duże je lekceważą. No i nierzadko tak jest. Z kolei te duże uważają, że małe je wykorzystują. I też nieraz mają rację. Mimo to współpracować trzeba. Na ogół musi być w tej współpracy biblioteka (instytucja) wiodąca, i o to zazwyczaj wybuchają spory. Ale nie ma innego wyjścia. Co więcej – istnieją opinie, że nieodzowna jest jeszcze szersza współpraca, mianowicie bibliotek z muzeami oraz archiwami. Ich systemy informacyjne można wszak połączyć i takie próby już są [Digital, s. 12].

zakresy

Istnieje kilka możliwych obszarów współpracy. Można wybrać jeden, dobrze wybrać wszystkie: im więcej, tym lepiej. Główne pola to gromadzenie zasobów drukowanych i elektronicznych, prenumerata czasopism, informacja i wypożyczanie międzybiblioteczne [Burgett (i in.), s. 6, 17, 53]. Najczęściej wymienia się gromadzenie, selekcję i archiwizację piśmiennictwa. Po co bowiem dublować materiały mniej rotacyjne, po co każdy miałby przechowywać wszystko bezterminowo. Jeżeli podzieli się niektóre ważne obszary gromadzenia i przechowywania między kilka bibliotek, to za te same pieniądze kupi się więcej nowych zasobów. Ale wobec tego trzeba nieustannie konsultować kupowanie i usuwanie zasobów oraz wzajemnie wypożyczać sobie materiały, przypisane do gromadzenia w ramach kooperacji. Ogranicza się w ten sposób zbędną wieloegzemplarzowość, racjonalizuje koszty, oszczędza powierzchnię i zmniejsza obszar zasobów niedostępnych [Burgett (i in.), s. 4, 6].

Bardzo kosztowna jest prenumerata czasopism i innych materiałów elektronicznych. Dlatego tworzą się zespoły nawet kilkuset bibliotek, prenumerujące razem całe pakiety elektronicznych czasopism naukowych [Burgett (i in.), s. 53–

–55]. Inaczej nie ma na to szans. W pojedynkę nie można też ogarnąć ani ustalić wartości całej oferty internetowej, więc trzeba podzielić się obserwacją, a potem wymieniać opinie. Można też, i trzeba, we wzajemnej konsultacji tworzyć bazy danych. Razem da się pokryć wcale szeroki obszar tematyczny. Dobrze jest poza tym umówić się na wzajemną obsługę użytkowników, jeżeli podlega ona restrykcjom – z czego trzeba jednak wyłączyć biblioteki szkolne. O wypożyczalniach międzybibliotecznych i edukacji zdalnej już była tu mowa: trzeba tylko nawiązać kontakty. No i na pewno można wspólnymi siłami kilku bibliotek zorganizować stały system doskonalenia personelu. W zawodowym zakresie ogólnym oraz w obszarach wyspecjalizowanych. To musi tak być, bowiem wiedza zawodowa mnoży się z szybkością ekspresu i w pojedynkę nikt za nią nie nadąży.

Kto ma współpracować? Na początek – dyrektorzy. Trzeba porozumieć się, określić potrzeby, przeliczyć środki oraz zrobić przegląd personalny. No i zainicjować współdziałanie: porozdzielać role i egzekwować realizację. Aż z czasem współpraca stanie się naturalna. To może być współpraca doraźna, spontaniczna, na słowo, ale taka nie ma trwałej wartości. Dlatego trzeba co najmniej spisać umowę: czego dotyczy współpraca, kto co robi, kto co do niej wnosi. Współpraca w pełni sformalizowana przybiera natomiast postać konsorcjum i ma już konsekwencje prawne. Jest kłopotliwa, ale za to bardzo użyteczna [Burgett (i in.), s. 7, 92]. Szczegółowiej o konsorcjach będzie jeszcze mowa w dalszej części tej książki.

Bardziej (niż konsorcjum) zaawansowanych form współpracy osobiście nie popieram, bo zawsze prowadzą do wchłaniania jednych bibliotek przez inne biblioteki albo nawet inne instytucje i określenie „współpraca” jest jedynie kamuflażem, dlatego trzeba nazywać rzeczy po imieniu. Bywa więc integracja organizacyjna, z chwilowym zachowaniem autonomii, ale ta autonomia słabszych partnerów z czasem redukuje się do zera. No i jest jeszcze pełne połączenie, czyli całkowita fuzja. I wprawdzie przy współpracy zawsze autonomia ulega pewnej redukcji, lecz przy integracji lub fuzji – zanika zupełnie. Tego też obawiają się kierownicy bibliotek i – jak uczy praktyka – nie bez racji. Jakkolwiek i takie rozwiązania bywają niekiedy nieuniknione [Burgett (i in.), s. 23; Dornseif, s. 113].

formy

3.7. BIBLIOTEKARZE

We wszystkich dających się dzisiaj przewidzieć okolicznościach funkcjonowanie bibliotek będzie w dużym stopniu zależało od bibliotekarzy [Gorman: *The enduring*, s. 28]. Rodzi się wobec tego pytanie: jaki ma być, albo inaczej – kto to jest bibliotekarz – skoro wyznacznikiem zawodu nie jest sama praca w bibliotece [Jazdon, s. 99]. ...

No więc bibliotekarz – w moim rozumieniu – to jest i będzie specjalista biblioteczno-informacyjny, znający warsztat biblioteczny i radzący sobie z piśmiennictwem oraz z technologią informacyjną [Massis, s. 23–26], jak też ewentualnie z innymi formami komunikacji. Czyli: specjalista merytoryczny z zakresu przywołanego wyżej – przy różnych wariantach specjalizacji szczegółowych, o których fragmentarycznie za chwilę.

kim są

Nie należy przy tym mylić bibliotekarza z informatykiem, czyli z inżynierem informacji. Techniki informatyczno-elektronicznej jest i będzie w bibliotekach tyle, że w dużych jednostkach nie obejdzie się bez kadry inżynierskiej. Dla małych zaś między innymi po to konieczna jest biblioteczna sieć, żeby ci inżynierowie obsługiwali też biblioteki małe. Ale to jest personel inżynieryjno-techniczny.

źródnicowanie

Natomiast oprócz merytorycznych specjalistów biblioteczno-informacyjnych będą też potrzebni inni specjaliści – dziedzinowi, z grubsza tylko zaznajomieni z bibliotekarstwem i z technologią informacyjną. Zależnie od potrzeb, mogą to być znawcy literatury, psychologii, chemii bądź matematyki lub różnych innych zakresów wiedzy. Muszą być zatrudnieni macierzowo, to znaczy na kilku stanowiskach pracy. Przez część czasu w wypożyczalni bądź w czytelnicy, poza tym przy gromadzeniu (doradztwo), także w dziale informacji (kwerendy), a może nawet jeszcze w dziale opracowania, jeśli taki przetrwa. Ponadto powinni też wspierać swoją wiedzą biblioteki w sieci. Jest to zatem bardzo trudna formuła zatrudnienia, którą źle znoszą osoby z dłuższym stażem pracy, jeśli nagle zostaną tak przyporządkowane, ale pracowników młodych można do niej wdrożyć stosunkowo łatwo.

Potrzebni są również bibliotekarze w roli doradców, konsultantów i mediatorów [Olson, Singer, s. 109]. To tacy, którzy – wolni od wszelkiej biurokracji – są obecni „pomiędzy regałami i monitorami”, wspierając użytkowników pomocą, radą, sugestią. Są to zresztą powinności wyjątkowo trudne.

Potrzeba też bibliotekarzy-informatorów, funkcjonujących „twarz w twarz” i „komputer w komputer”, którzy dość szybko potrafią udzielić informacji od ręki. Na czym polega teoria względności, jaka jest problematyka *Mazepy* i jak rozwiązać zadanie z dwiema niewiadomymi. Ich odłam to ci, którzy bezbłędnie znają się na wyszukiwarkach, więc łatwo wskażą, gdzie czego szukać. No i jeszcze są niezbędni cierpliwi instruktorzy, którzy próbują nauczyć korzystania ze źródeł piśmienniczych, z katalogów oraz z internetu. Oczywiście, jest też całe mnóstwo innych nowych specjalności, które charakteryzował m.in. Artur Jazdon [Jazdon, s. 99–101, 111–113].

mediator

Mój osobisty model bibliotekarza – nie obejmujący wszystkich możliwych wariantów – odnosi się do żywego mediatora, pośrednika, kontaktującego się z publicznością. O innych nie mówię, bo to niemożliwe. W wyposażeniu takiego bibliotekarza, oprócz merytorycznej wiedzy zawodowej, konieczne są określone cechy osobiste, mianowicie właśnie kontaktowość, lecz także szybkość reakcji, no i zrównoważenie, odporność na stresy [Massis, s. 23–26]. Trzeba poza tym lubić użytkowników, i jeszcze: potrzebna jest również rozległa wiedza ogólna.

stereotypy

To oczywiście jest taki model, który niewiele ma wspólnego z zakorzenionym stereotypem, lub może raczej – stereotypami, bo jest ich co najmniej kilka [The image, s. 6–7, 111, 139, 168]. Te najmniej przyjazne utrwaliły się tak mocno, że są powtarzane nawet przez intelektualistów. Marshall McLuhan kojarzył – nie wiadomo, dlaczego – bibliotekarki z nieciekawymi aparycyjnie okulanicami [McLuhan, s. 240], Umberto Eco doradzał zaś złośliwie, żeby w bibliotekach zatrudniać personel z widocznymi ułomnościami, a użytkowników traktować jak wrogów i potencjalnych złodziei oraz – żeby w ogóle poniechać wypożyczania [Eco, s. 14–15].

Stereotypy zmieniają się z trudem i powoli. Pierwej i możliwie szybko powinna zmienić się praktyka. I taka zmiana stanowi jeden z obligatoryjnych składników trwającej ewolucji bibliotekarstwa.

3.8. PODSTAWOWE POWINNOŚCI

Tak więc zasadniczą powinnością każdej biblioteki była, jest i będzie mediacja, czyli pośrednictwo pomiędzy ofertą komunikacyjną a społeczeństwem. To na niej, jak na fundamencie, opierają się wszystkie zadania uszczegółowione. Ich rejestr nie jest nowy – w każdym razie nie sądzę, żeby był nowy – natomiast zmienia się konfiguracja oraz rozkład natężenia.

Oczywiście istnieją zadania informacyjne, ale nie są to zadania jedyne – jak niektórzy twierdzą. Bo nie wszystko jest informacją i nie tylko biblioteki pośredniczą w informowaniu. Ważne, żeby same biblioteki też – po części – te informacje wytwarzały. Zaś w ogólnym efekcie realizacji tych zadań społeczeństwo ma być doinformowane [Drzewiecki, s. 27].

informacyjne

Wszystkie biblioteki odgrywają dużą rolę mediacyjną w informacji publicznej oraz użytkowej, pragmatycznej. Biblioteki publiczne i pedagogiczne: w informacji zawodowej – żeby można było być w kontakcie z bieżącą wiedzą profesjonalną, niezależnie od miejsca pobytu. Natomiast co do informacji lokalnej, przypisywanej teraz bibliotekom publicznym, to podejrzewam, że w przyszłości będzie ta powinność zależała w równym stopniu właśnie od wytworzenia, a nie tylko od zgromadzenia dokumentów i materiałów lokalnych. Informację naukową trzeba zaś, oczywiście, przypisać głównie bibliotekom akademickim oraz nieakademickim bibliotekom naukowym.

Zadania edukacyjne, chociaż ewidentne i pojmowane szeroko [Drzewiecki, s. 28], rozkładają się w sposób szczególny w bibliotekach akademickich, szkolnych i – jak sądzę – pedagogicznych. Tam mianowicie wiążą się ściśle ze wspieraniem konkretnych programów edukacyjnych. Inaczej jest w bibliotekach publicznych, gdzie te związki są luźniejsze. Wszędzie jednak jest to również swobodne dopełnianie tych programów, no i oczywiście budowa ogólnego zaplecza wiedzy. Silniej niż dotychczas powinno ujawnić się wsparcie samoedukacji, samokształcenia ustawicznego, zwłaszcza przez biblioteki publiczne i pedagogiczne. Tam zaś, gdzie w tych bibliotekach pojawiają się niezbędne możliwości organizacyjne, trzeba – we współpracy z uczelniami – tworzyć dogodne warunki dla edukacji zdalnej. Pod warunkiem, że taka nabierze cech systemowych. W ogólności zaś zadania edukacyjne bibliotek są szczególnie ważne, jeżeli – jak się zakłada – gospodarka polska ma w przyszłości oprzeć się głównie na wiedzy [Kuźnicki, s. 25].

edukacyjne

Zadania przysposabiające do (szeroko rozumianej) komunikacji, od dawna wpisane w rejestr bibliotecznych powinności, są na ogół wykonywane źle. W ogóle wszystko, co opiera się na pracy ponadusługowej, na kontaktach z publicznością, poza usługami, na razie wychodzi bibliotekom kiepsko.

Wiele osób nie umie sprawnie czytać i pisać, jeszcze więcej boi się elektroniki. Potrzebne jest więc – na poziomie technicznym – przysposobienie do czytania i do użytkowania komputera, a na poziomie intelektualnym: przyuczenie do

przysposabiające

samodzielnego operowania bazami elektronicznymi oraz pisemnymi i do rozumnego odbioru literatury. Zadanie takie istnieje, natomiast z jego realizacją dobrze nie jest. Prawdopodobnie na poziomie technicznym to przysposobienie można obecnie poprawić, ale w skuteczność przysposobienia na poziomie intelektualnym (w obecnej formule) wątpię. Biblioteki nie są na to nastawione. Tymczasem w przyszłości powinny być.

intelektualne

Nacisk na rozwój ekonomiczny oraz na informatyzację sprawi, że biblioteki staną się być może główną (jedyną?) forpocztą promocji komunikacji intelektualnej. Obieg literatury wymaga poręki, także przez specjalne formy pracy z użytkownikiem. Potrzeba – jak już wspomniałem – także sieciowej integracji z muzeami i galeriami dla wspólnego lansowania dorobku literackiego i artystycznego. Istniejące w sieci liternet i net art (o czym będzie jeszcze mowa) pilnie potrzebują bibliotecznego wsparcia oraz pośrednictwa i będą go potrzebowały także w przyszłości.

rozrywkowe

Lekceważone dość często, a bezzasadnie, ludyczne (rozrywkowe, rekreacyjne) zadania bibliotek – wszystkich, ze szkolnymi włącznie – muszą być nie tylko utrzymane, ale jeszcze bardziej rozwinięte. Rekreacja rozumna, intelektualna (a o takiej mowa) to nie tylko forma zagospodarowania wolnego czasu, ale ważny przejaw życiowych funkcji. Biblioteki mają instrumenty piśmiennicze i elektroniczne, które mogą służyć mądrej rozrywce, więc trzeba je wykorzystać. Jest jakaś niezrozumiała obłuda w pogardliwym traktowaniu rozrywki, która wcale nie musi być trywialna. Zabawą bowiem, sprawiającą przyjemność, może być rozwiązanie trudnego problemu. I taki wariant rozrywki jest bibliotekom bliski.

substytutywne

Ważna społecznie jest ponadto substytutywna funkcja bibliotek, dająca wytchnienie od napięć bieżącego dnia, ratująca przed frustracją. Zapewne nasili się jeszcze, wobec irytującego przyspieszenia i frustrującej technicyzacji życia, a jest realizowalna tak przez czytanie, jak i przez użytkowanie elektroniki. Jej formy to fantazjowanie (marzenie na jawie), ucieczka albo retrogresja (czyli nawrót do zachowań z przeszłości, np. lekturowych) – i biblioteka musi im wszystkim służyć. Jest też zagrożenie: komunikacja może nieraz tylko łudzić wrażeniem ratunku, tworząc możliwości nałogowego odbioru wciąż takich samych przekazów, udziału w pozorowanych czatach lub ucieczki w manie, jak np. w bibliofilstwo. Ale i wtedy biblioteki mogą w pewnym stopniu zredukować te zagrożenia, poprzez różnorodność ofert – także ponadslugowych.

integracyjne

Trzeba też liczyć się z możliwością intensyfikacji integracyjnej funkcji bibliotek. Żyć bowiem będziemy w coraz większej izolacji indywidualnej i w kontekście narastającej technicyzacji procesów codziennych. Biblioteka może i powinna być miejscem kontaktów, przestrzenią publiczną, swego rodzaju ośrodkiem socjalnym [McCook, s. 287], gdzie spotyka się innych żywych ludzi, w tym momencie nie zaangażowanych wyłącznie w działania i zadania własne. To dla tej integracji właśnie potrzebny jest rozległy program pracy z użytkownikiem. I to w tej funkcji upatruję szczególną szansę dla bibliotek małych: można ją nawet nazwać plotkarską, ewentualnie wtórnym wcieleniem „magla” – w istocie jednak bardzo potrzebnym.

wychowawcze

No i jest jeszcze funkcja: wychowawcza, do której należy podchodzić bardzo sceptycznie. W modelu behawioralnym człowieka – gdzie w grę wchodzi wzorce i wzmocnienia do postępowania według tych wzorców – można sobie

wyobrazić, że długotrwała praktyka biblioteki szkolnej i biblioteki publicznej dla dzieci może wytworzyć nawyk korzystania z biblioteki i, ogólniej, udziału w komunikacji. Ale nic więcej. Pomysł na lekturowy albo filmowy model postępowania do przejścia jest niepoważny. Zły chłopczyk, czytając o dobrej dziewczynce, sam miałby stać się dobrą dziewczynką? Przecież to idiotyczne.

Natomiast poznawcza koncepcja psychologiczna człowieka przez wychowanie – i to wychowanie człowieka dorosłego – rozumie wzbogacanie wiedzy oraz ćwiczenie umysłu, w formie refleksji wieloprogowych. To jest już bliższe sensu, ale to znaczy, że wychowanie realizuje się głównie pośrednio: poprzez inne funkcje, które zostały tu wcześniej scharakteryzowane.

Jeśli biblioteki będą stale dostosowywały się do ewoluujących wymagań i zmieniały się sukcesywnie, według ujawniających się potrzeb, oraz będą wypełniały wyspecyfikowane tu i wciąż modyfikowane zadania – to o ich przyszłość można być spokojnym. Ale to wymaga zdecydowanego i jednoznacznego nastawienia się wszystkich pracowników bibliotek na innowacyjność.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Marylaine Block: *Reference as a teachable moment* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 76–79.
- Marylaine Block: *Teaching kids indirectly* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 84–90.
- James Burgett, John Haar, Linda L. Philips: *Collaborative collection development. A practical guide for your library*. Chicago: American Library Association, 2004.
- Digital resources from cultural institutions for use in teaching and learning*. München: K.G. Saur, 2004.
- Karen A. Dornseif: *Joint-use libraries: balancing autonomy and cooperation* [w:] *Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001, s. 103–115.
- Marcin Drzewiecki: *Edukacja biblioteczna i informacyjna w polskich szkołach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2005.
- Janusz Dunin: *Pismo zmienia świat. Czytanie. Lektura. Czytelnictwo*. Warszawa, Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998.
- Umberto Eco: *O bibliotece*. Wrocław: Ossolineum, 1990.
- Judith Elkin, Briony Train, Debbie Denham: *Reading and reader development. The pleasure of reading*. London: Facet Publishing, 2003.
- John Feather: *Communicating knowledge. Publishing in the 21st century*. München: K.G. Saur, 2003.
- Michael Gorman: *The enduring library: technology, tradition, and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- John Guscott: *Introduction to the library foresight system* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 311–322.
- Artur Jazdon: *O nowych stanowiskach, specjalnościach i zawodach* [w:] *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2003, s. 97–114.
- Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001.
- Leszek Kuźnicki: *Polska w obliczu wyzwań przyszłości* [w:] *Polska w obliczu wyzwań przyszłości*. Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, 2004, s. 16–36.
- Joyce M. Latham: *To link or not to link* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 7–20.

- Bruce A. Massis: *The practical library manager*. New York: The Haworth Information Press, 2003.
- Kathleen de la Peña McCook: *Introduction to public libraries*. New York: Neal-Schuman Publishers, 2004.
- Marshall McLuhan: *Wybór tekstów*. Poznań: Zysk i S-ka, 2001.
- Christi A. Olson, Paula M. Singer: *Winning with library leadership*. Chicago: American Library Association, 2004.
- Aldona Skudrzyk: *Czy zmierzch kultury pisma? O synestezji i analfabetyzmie funkcjonalnym*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2005.
- Grażyna Straus, Katarzyna Wolff, Sebastian Wierny: *Książka na początku wieku*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2004.
- The image and role of the librarian*. New York: The Haworth Information Press, 2002.
- Elżbieta Barbara Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004.

4. BIBLIOTECZNE STRATEGIE

Wybieganie myślą w odleglejszą przyszłość nie było dawniej w zwyczaju, nie tylko w bibliotekarstwie. Sytuacja – albo stabilna, albo całkowicie nieprzewidywalna – nie stwarzała takiej potrzeby ani możliwości. Kiedy jednak wkroczyliśmy w okres ustawicznych zmian, przecież nie tylko technologicznych, prognozowanie stało się koniecznością – wszędzie: tak w gospodarce rynkowej, jak i w obszarach niekomercyjnych. Po to żeby przetrwać oraz dlatego, że żadna przyszłość nie zrealizuje się sama. Trzeba mieć racjonalny pomysł na jutro oraz na pojutrze i jeszcze ten pomysł sukcesywnie wprowadzać w życie.

prognozowanie

Otóż tak właśnie jest teraz i nadal będzie, że zmiany następują już nieustannie, wszędzie dookoła, wywołując z kolei konieczność zmian w każdej instytucji, również bibliotecznej [Gorman: *Our enduring*, s. 1; Massis: *The practical*, s. 29; Olson, Singer, s. 5; *Organizacja*, s. 237; Stoner (i in.), s. 179]. Oczywiście, żadne zmiany nie są samoistne, nie dokonują się samoczynnie. Te zewnętrzne trzeba przewidywać i następnie dostosowywać do nich zamierzenia i programy funkcjonowania własnej biblioteki, w oparciu o stosowną wiedzę, tworząc propozycje rozwiązań nowych, oryginalnych, żeby je potem sukcesywnie wprowadzać w życie [Gorman: *The enduring*, s. 110; Olson, Singer, s. 6; *Organizacja*, s. 148, 238, 424; Stoner (i in.), s. 179]. Na tym właśnie polega prognozowanie, więc przewidywanie tego, co w przyszłości będzie możliwe, a co będzie wykluczone i co w związku z tym należy zrobić [Guscott, s. 312–314; Machaczka, s. 88].

Taka długookresowa wizja tego, co może i co powinno nastąpić, jest potrzebna każdej bibliotece: małej, dużej i średniej. Tymczasem wygląda na to, że takich użytecznych wizji nie ma lub jest ich niewiele. To skutek, po części, kadencyjności dyrektorowania, z góry ograniczonego czasu sprawowania funkcji kierowniczej, niechętnie wybiega się bowiem poza swój własny współdział. Ale odległe programy są jednak instytucjonalne, a nie osobiste, i dotyczą całych zespołów pracowniczych, wywodząc się przy tym z pomysłów wspólnych, a nie tylko dyrekcyjnych.

Ale jest również możliwe, że nie każdy wie, jak sobie z prognozowaniem poradzić. Jakkolwiek bowiem w przedsiębiorstwach planowanie strategiczne weszło w zwyczaj jeszcze w latach siedemdziesiątych, a zarządzanie strategiczne stało się praktyką w latach osiemdziesiątych [Machaczka, s. 90], to jednak do bibliotekarstwa dotarło niedawno. I wprawdzie piśmiennictwo tematyczne jest w miarę obfite, ale ogólne opracowania trudno przekłada się na grunt bibliotekarski. Z kolei w tekstach bibliotekoznawczych albo jest (również) mnóstwo

ogólników, albo też nadmiar szczegółów utrudnia konieczne uogólnienia. Brakuje eksplikacji pośrednich.

4.1. STRATEGICZNE PLANY I ZARZĄDZANIE

plan
strategiczny

Tymczasem istnieje potrzeba obmyślenia docelowych zadań, funkcji, powinności, w dłuższym przedziale czasowym: nie krótszym niż pięć do dziesięciu lat, ale i nie dłuższym niż dwadzieścia lat. To właśnie taki perspektywiczny zamysł, prospektywny program, nosi nazwę planu strategicznego. Trzeba go mieć, a więc wypracować, potem zaś w stosownym czasie sukcesywnie wdrażać – w takim stopniu, w jakim będzie to możliwe.

Za dwadzieścia, za dziesięć, nawet za pięć lat w otaczającej rzeczywistości może pozmieniać się dużo, albo znacznie mniej; może zmienić się to lub owo – nikt absolutnej pewności nie ma. Oczywiście więc, że z takim wyprzedzeniem nie da się skonkretyzować wszystkich szczegółów. Zatem plan strategiczny – dlatego jest strategiczny – określa tylko, w ujęciu kompleksowym, najważniejsze cele, główne priorytety i zasadnicze kierunki działania, biorąc za odniesienie ogólne zarysy przyszłych okoliczności zewnętrznych [Machaczka, s. 40, 85; *Organizacja*, s. 127; Stoner (i in.), s. 263, 265]. Te okoliczności, nie dość, że nie w pełni przewidywalne, będą poza tym zmienne, toteż plan strategiczny musi być sukcesywnie modyfikowany i z zasady elastyczny – więc sugerujący, co trzeba osiągnąć koniecznie (plan minimalny), co zaś ewentualnie ponadto – a niekiedy opracowany też alternatywnie, jeśli cele można osiągnąć w rozmaity sposób [Białoń: *Strategiczne*, s. 166; Derfert-Wolf, s. 53, 56; Machaczka, s. 85, 91]. Przy takim stopniu ogólności niewiele da się zmierzyć albo zwartościować, toteż w prognozach dla bibliotekarstwa i dla służb informacyjnych systemy pomiaru lub ocen mają minimalne zastosowanie, ale to nie znaczy, że planowanie i prognozowanie są wobec tego w jakiś sposób gorsze.

plany operacyjne

Planowanie strategiczne oraz decyzje służące wdrażaniu tego planu i wszystkie dokonania w tej intencji określa się jako zarządzanie strategiczne [Stoner (i in.), s. 267]. Stanowi ono formułę nadrzędną, ramę dla codziennego zarządzania bieżącego. Jest bowiem jasne, że tego, co mieści się w zamierzeniach docelowych, nie można osiągnąć w ciągu miesiąca lub nawet roku. Dlatego założenia planu strategicznego wymagają rozpisania, na lata poprzedzające wskazaną datę końcową, żeby w „odcinkach” znalazły się w operacyjnych planach pracy na każdy kolejny rok, i tak też – już ukonkretnione – były realizowane [Białoń: *Strategiczne*, s. 159; Derfert-Wolf, s. 65; Machaczka, s. 40; *Organizacja*, s. 135; Stoner (i in.) s. 263, 265]. Wszystkie zamierzenia docelowe trzeba więc rozpisać na etapy, ale myśląc o nich w kolejności odwrotnej: od zadań na finalny rok planu, do cząstkowych zadań na inne lata, coraz bliższe teraźniejszości. Taki schemat, z podziałem na roczne segmenty, trzeba umieścić w pamięci komputera, w segregatorze lub w biurku, ale w taki sposób, żeby przypominał o sobie zawsze, kiedy trzeba będzie opracować plan pracy na konkretny rok. Stanie się wtedy częścią tego planu – jego kierunkową podstawą.

4.2. GŁÓWNE ZADANIA

To co w planie strategicznym stanowi fundament wszystkich innych postanowień, to główne zadania biblioteki, rejestr przyszłych priorytetów, na których oprze się jej działalność. Te priorytety, te główne zadania, trzeba u siebie ustalić i wybrać, stosownie do obsługiwanego środowiska (lokalnego, uczelnianego, szkolnego) i ewentualnie macierzystej instytucji (uczelni lub szkoły) [Derfert-Wolf, s. 58; Gorman: *The enduring*, s. 110]. To jest ustalenie, czym biblioteka będzie zajmowała się głównie w przyjętym horyzoncie czasowym, a więc wybór, którego trzeba dokonać we własnym gronie, z udziałem najlepiej zorientowanych współpracowników, po odpowiedniej dyskusji. Nie uważam, żeby postulat takiej wspólnej pracy prognostycznej, raz na dziesięć – dwadzieścia lat, stanowił nadmierny wyzysk intelektualny pracowników biblioteki.

Dla trafności prognoz natomiast, dla jakości planu strategicznego oraz dla późniejszej realizacji zamierzeń, jest to warunek fundamentalny. Nikt bowiem lepiej niż główni współpracownicy nie zna swojej biblioteki i jej specyfiki. Ta znajomość zaś oraz różnorodna wiedza są nie do przelicytowania w pracy nad perspektywną strategią: stanowią źródło najwartościowszych, wspólnych pomysłów, wypracowanych w myśl reguł synergii. Później zaś gwarantują produktywny, twórczy udział pomysłodawców we wdrażaniu innowacji, redukując opory wobec zmian, które istnieją zawsze. Tak więc dla strategicznego planowania i zarządzania nie ma nic lepszego niż aktywny, partnerski współudział kierownictwa i współpracowników [Białoń: *Mapa*, s. 46–47; Derfert-Wolf, s. 57, 59; Olson, Singer, s. 38, 42, 59; *Organizacja*, s. 103; Stoner (i in.), s. 179; Wielki, s. 28; Żbikowski, s. 67, 70].

W ogólnej skali bibliotekarstwa można, oczywiście, sformułować zadanie główne i przypisać mu rejestr funkcji priorytetowych – w rozmaitych zresztą konfiguracjach – ale w takiej syntetycznej formie, w identycznym układzie, nie można przyporządkować ich żadnej konkretnej bibliotece. To główne zadanie i te podstawowe funkcje wyznaczają tylko ogólne, graniczne ramy wyboru, natomiast na użytek określonej biblioteki trzeba je dopiero zaadaptować, ustalając, co uznać dla niej za najważniejsze.

Głównym zadaniem wszystkich bibliotek (nie umiem zaakceptować terminu „misja”) – jak już sygnalizowałem – jest pośrednictwo, czyli mediacja pomiędzy wytworami komunikacji publicznej a społeczeństwem. Pośrednictwo, usługi – służące określonym celom, czyli pełniące określone funkcje [Gorman: *Our enduring*, s. 26, 75; Gorman: *The enduring*, s. 3, 77]. O tych funkcjach też już była mowa, ale skrótowe przypomnienie może tu być użyteczne.

Jest to więc pomoc w pozyskiwaniu informacji i wiedzy (funkcja informacyjna, inaczej: poznawcza), przysposobienie komunikacyjne (funkcja przysposabiająca), wspieranie edukacji (funkcja edukacyjna), wspieranie rozwoju intelektualnego (funkcja intelektualna), oferta komunikacji nieinstrumentalnej (funkcja estetyczna), umożliwienie rozrywki (funkcja rozrywkowa, ludyczna) i psychicznej kompensacji (funkcja substytutywna), a także – czego dotychczas na ogół nie dostrzegaliśmy – tworzenie warunków dla lokalnych (w skali miejscowości, uczelni, szkoły) kontaktów bezpośrednich (funkcja integracyjna). Do tego trzeba jeszcze dopisać wspieranie indywidualnego rozwoju (racjonalnie pojmowana

priorytety

mediacja

funkcje

funkcja wychowawcza). Od rodzaju biblioteki, jej charakteru, od środowiska oraz od woli bibliotekarzy zależy, które z tych funkcji zostaną wybrane do realizacji, a które nie, które uzna się za priorytetowe i – co najważniejsze – na czym ta realizacja ma konkretnie polegać. To trzeba właśnie poddać dyskusji – bez ogólników, ale i bez nadmiaru detali – i ustalenia przyjąć jako obowiązujące.

Biblioteka jest układem otwartym i w znacznym stopniu zależy od tego, co dzieje się dookoła, i od zmian, które zachodzą w jej otoczeniu – w zasadzie stopniowo. Trzeba więc śledzić prognozy i to, co rzeczywiście ma miejsce, wprowadzając odpowiednio inspirowane w ten sposób, konieczne zmiany u siebie – również stopniowo, zachowując równowagę między innowacjami a tym, co zostało ukształtowane wcześniej [Gorman: *The enduring*, s. 141]. Jakkolwiek bowiem istnieją koncepcje radykalnych i fundamentalnych zmian, określanych jako *reengineering* [Organizacja, s. 398; Stoner (i in.), s. 181; Wielki, s. 23], to jednak nie odnoszą się bezpośrednio do bibliotekarstwa. Przynajmniej na razie – nie.

4.3. KONIECZNE ANALIZY

określanie przyszłości

Ala to oznacza, że trzeba pomyśleć, jak będzie wyglądało otoczenie okołobiblioteczne, bezpośrednie i ogólne (jakie – o tym dalej), w przyjętej perspektywie czasowej. Co mianowicie okaże się możliwe, a co wykluczone, jakie rysują się szanse, okazje, ale również zagrożenia, oraz jeszcze – jak ukształtuje się użyteczna dla bibliotek technologia [Białoń: *Strategiczne*, s. 165; Guscott, s. 312, 320; Machaczka, s. 85, 88; *Organizacja*, s. 131, 140]. Jest kilka sposobów odgadywania przyszłości, w tym również ten, dopiero co sygnalizowany, że podstawowe składniki rzeczywistości nie ulegną natychmiastowym, radykalnym zmianom. I prawdopodobnie tak będzie – co warto ponownie podkreślić, dla uspokojenia oraz dla racjonalizacji myślenia.

Na to założenie nakłada się jednak potrzeba kilku analiz. Mianowicie, analizy trendów, czyli obserwowalnych kierunków, ciągów zmian oraz ich możliwych skutków. Także: analizy obecnych symptomów, zapowiadających ewentualne zmiany w przyszłości, a więc ekstrapolacji [Guscott, s. 315; *Organizacja*, s. 147]. Potrzebna jest również obserwacja zachowań innych profesjonalistów oraz uważne słuchanie opinii znawców (konceptualistów). Z tego wszystkiego razem powstaje określona opinia, wiedza, prognoza, którą trzeba jednak poddać krytycznej ocenie, rozumnie przeplewić, nie ulegając presji krzykliwych ekstremistów. Oraz, co najważniejsze: odnieść do otoczenia własnej biblioteki.

analiza otoczenia

Widzę pięć obszarów zewnętrznych, które należy poddać refleksji prospektywnej, ale czy zawsze każdy z nich, czy tylko wybrane i które – to zależy od konkretnej biblioteki. Obszary te to mianowicie środowisko, w którym przyjdzie bibliotece funkcjonować, przyszła publiczność biblioteczna, także organizator biblioteki, sytuacja w komunikacji publicznej oraz stan użytkowej technologii, niezbędnej w bibliotece.

środowisko

Bezpośrednie otoczenie (lokalne, uczelniane, szkolne) biblioteki nie musi zmieścić się radykalnie, ale zapewne inna będzie struktura wieku oraz stanu wykształcenia, silniejsza może być mobilność oraz nastawienie na edukację (także zdalną) – oto co trzeba sobie wyobrazić w odniesieniu do biblioteki publicznej. Do tego

– w zbiorowościach studenckiej bądź uczniowskiej, a więc w kontekście biblioteki akademickiej bądź szkolnej – trzeba jeszcze dodać liczebność uczących się oraz ukierunkowanie kształcenia. A z tego wszystkiego wyłoni się prawdopodobny wizerunek przyszłej publiczności biblioteki.

Obecnie przewiduje się na przykład, że zmniejszy się liczba ludności w Polsce i że będzie ulegnie znaczącej redukcji [Kuźnicki, s. 17, 19]. Otóż to jest właśnie przesłanka (nie jedyna), jak można wyobrazić sobie część potencjalnej publiczności bibliotecznej w przyszłości oraz – z drugiej strony – część zbiorowości przyszłych „nieużytkowników” bibliotecznych usług, być może niepodatnych na żadną komunikacyjną ofertę.

Z kolei charakterystyka rozwoju instytucji sprawczej ma duże znaczenie dla przyszłego funkcjonowania bibliotek akademickich i szkolnych. Zapewne w jakimś stopniu da się określić przynajmniej ogólne zamierzenia uczelni, jej rozwój ilościowy oraz ewentualne modyfikacje kierunków i form (dzienne, wieczorowe, zaoczne, podyplomowe, zdalne) kształcenia, a zmiany mogą być znaczne. Natomiast można mieć nadzieję (?), że nie dokona się żadna radykalna przebudowa systemu szkolnego, chociaż możliwe (i pożądane), że tryb realizowania edukacji będzie nieco inny niż obecnie.

Przyda się także refleksja nad sytuacją w komunikacji publicznej, chociaż w obszarach, w których pośredniczą biblioteki, dalszych fundamentalnych zmian zapewne nie będzie. Powinna w masowej skali zachować się równolegle komunikacja pisemna – książkowa oraz prasowa – i elektroniczna, być może w zmienionych proporcjach i przy nieco innym podziale podstawowych zadań. To oznacza, że biblioteka jako mediator w komunikacji publicznej z całą pewnością będzie instytucją wielomedią, pośredniczącą zarówno w transmisji przekazów pisemnych, jak też elektronicznych [Gorman: *Our enduring*, s. 31; Massis, s. 63]. Przy czym nie ma jednak żadnych przesłanek, żeby spodziewać się radykalnego wzrostu społecznych umiejętności czytelniczych, natomiast powinna wydatnie zwiększyć się publiczność wdrożona do komunikacji elektronicznej.

Warto ponadto pomyśleć o rozwoju technologii użytkowej, stosowanej w bibliotekach, i śledzić jej rozwój. Elektroniczacja procesów bibliotecznych, łatwiejsza do przewidzenia, stanowi podstawę oceny tego, co będzie, lecz jej nie wyczerpuje. Trzeba stworzyć sobie co najmniej własny rejestr możliwości zautomatyzowania innych procesów (np. automatyczna ewidencja usług, rezerwacja materiałów, ich całodobowy zwrot, klimatyzacja), w tym także nowych technologii dydaktycznych, do wykorzystania w bibliotece.

Jednocześnie potrzebna jest analiza własnych możliwości, stan obecny bowiem trochę decyduje o tym, jaka będzie przyszłość. Zakładam, że każdy zna swoją bibliotekę, więc zapewne trzeba tylko tę wiedzę uporządkować, nastawiając się na przyszłe zamierzenia. Dobrze jest mianowicie ustalić, jakie są silne strony działania biblioteki i zalety jej oferty – do wykorzystania i rozwijania w przyszłości – a co wpisać do rejestru słabości i potem ewentualnie zredukować, a w każdym razie liczyć się z nimi. Taka ocena, nazywana analizą SWOT, może ułatwić wybór zamierzeń i dróg postępowania. Z tego punktu widzenia pożyteczna jest również analiza porównawcza (*benchmarking*) z bibliotekami najlep-

**edukacyjne
instytucje
sprawcze**

**komunikacja
publiczna**

technologie

**możliwości
własne**

szymi [Białoń: *Strategiczne*, s. 165; Derfert-Wolf, s. 59; Jendrzejczak, s. 40; Machaczka, s. 85–86; *Organizacja*, s. 142, 145; Stoner (i in.), s. 226].

4.4. TREŚCI PROGRAMU

Dopiero mając „jakaś” wizję rozwoju okoliczności ważnych dla biblioteki oraz zdając sobie sprawę z jej zalet i możliwości, ale także słabości, można zastanawiać się nad kształtem przyszłej oferty usługowej. A dokładniej: nad tym, co w tej ofercie ulegnie zmianie oraz jak tych zmian dokonać [Jendrzejczak, s. 41; Machaczka, s. 101; *Organizacja*, s. 147].

zmiany
oferty
usługowej

Co może się zmienić? Na pewno nie wszystko. Może inna będzie skala świadczonych usług, ale tylko lokalnie można przewidywać, czy nastąpi wzrost czy regres. W końcu też możliwy. Może zmienić się również zakresowa struktura usług, już to w kierunku poszerzania oraz pogłębiania wiedzy, ale i ewentualnie zwiększonego nastawienia na piśmienniczą i elektroniczną ofertę rozrywkową. Trzeba liczyć się ze wzrostem zapotrzebowania na informacje praktyczne, użytkowe, ale wątpię, żeby to był wzrost radykalny, natomiast biblioteczna informacja lokalna ma, moim zdaniem, perspektywy ograniczone. Można też przyjąć, że nastawienia intelektualne – na literaturę piękną oraz na liternet – utrzymają się na tym samym poziomie, natomiast postawy kompensacyjne mogą być jeszcze liczniejsze niż dziś.

zapotrzebowanie
edukacyjne

Trzeba też przewidzieć wzmożone zapotrzebowanie edukacyjne tej części młodzieży i tych osób pracujących, którym nie wystarczy standardowe kształcenie instytucjonalne. Możliwe wydaje się poszerzenie obszaru samokształcenia i edukacji niestacjonarnej, co bibliotekom akademickim oraz publicznym może narzucić konieczność współtworzenia lokalnych ośrodków samoedukacji oraz pośrednictwa w edukacji zdalnej; w USA jest to już praktyka stosunkowo rozpowszechniona [Hufford, s. 154–157; Kurkowska, s. 29, 31, 37, 40]. Na pewno pojawią się również nowe treści nauczania – szczególnie na studiach – i wszelkie tego symptomy trzeba rejestrować z wyprzedzeniem. Poza tym może nastąpić głębsze rozwarstwienie poziomów studiowania, zakładana identyczność i równość kształcenia specjalistycznego w skali całego kraju wydaje się bowiem mrzonką.

gromadzenie
zasobów

Założenie wielomedialnej – piśmienniczej i elektronicznej, w tym także sieciowej – kolekcji zasobów, wymusi modernizację sposobów gromadzenia, selekcji i archiwizacji. To, co najważniejsze, to międzybiblioteczna współpraca w tym zakresie – także duża elastyczność i mobilność – w skali lokalnej (różnych bibliotek w tej samej miejscowości) oraz na dystans (w relacjach przedmiotowych), a już tym bardziej w wymiarze powiatu (bibliotek publicznych i pedagogicznych) oraz uczelni (bibliotek akademickich). Nie ulega żadnej wątpliwości, że biblioteki muszą współpracować w tym zakresie coraz szerzej, bowiem pożytki ze skoordynowanego gromadzenia są bezdyskusyjne. Można w ten sposób zapewnić dostęp do nieporównanie bogatszych zasobów, zwłaszcza do bardzo kosztownych czasopism elektronicznych, i racjonalniej wykorzystać środki [Burgett (i in.), s. 1, 6, 17, 53; Gorman: *The enduring*, s. 8]. Z czasem ta współpraca może także objąć instytucje pokrewne, mianowicie muzea oraz

archiwa [Lehmann, s. 12–13]. No więc, trzeba sobie to wszystko wyobrazić, a forma współpracy, od luźnej kooperacji po konsorcjum, z czasem wykrystalizuje się sama. A już inna sprawa, że nie widzę możliwości skoooperowanego gromadzenia zasobów w bibliotekach szkolnych bez udziału bibliotek pedagogicznych.

Oprócz usług w dotychczasowej konfiguracji, ewentualnie liczniejszych, trzeba liczyć się ze wzmożonym pośrednictwem w komunikacji elektronicznej oraz z diametralnie zwiększonym obiegiem międzybibliotecznym, co wymaga stosownych rozwiązań osobowych oraz organizacyjnych. Prawdopodobny jest też wzrost zapotrzebowania na biblioteczny program ponadusługowy, w reakcji na izolacyjne tendencje w życiu społecznym. Trzeba zadać sobie pytanie, w jakim stopniu biblioteka – akademicka na kampusie, szkolna w szkole, a publiczna w swojej miejscowości – powinna i będzie mogła stać się ośrodkiem kontaktów publicznych [Gorman: *Our enduring*, s. 45], ze stosownym programem imprez oraz ofertą form zespołowych i zbiorowych.

**program
ponadusługowy**

Jednocześnie biblioteki, głównie publiczne i szkolne, mogą być (powinny?) intensywniej angażowane w programy przysposobienia czytelniczego i elektronicznego, rzeczywiście wspomagając naukę czytania i używania komunikacji elektronicznej [Elkin (i in.), s. 172, 227–228]. Trzeba to sobie wyobrazić „na nowo”, bo na razie nad produktywną realizacją bierze górę sloganiarstwo i zarówno poziom alfabetyzacji, jak też stan umiejętności korzystania z internetu nie są w Polsce nadmiernie wysokie [Kuźnicki, s. 25; Skudrzyk, s. 61].

przysposobienie

No i musi zmienić się jakość oraz charakter bezpośrednich kontaktów personelu z publicznością, na rzecz autentycznego doradztwa i mądrej mediacji [Olson, Singer, s. 109]. Trzeba przewidywać wyodrębnienie odpowiednich stanowisk pracy oraz grupy pracowników zajmujących się tylko tym.

**kontakty
z publicznością**

Trzeba także wypracować zarysy profesjonalnego programu promocyjnego, czyli informowania i zachęcania [Johann, s. 132, 134] – jednak, jak sądzę, różnego od obecnych form „manufakturalnych”. Przyszły kształt i repertuar tej promocji jest dzisiaj trudny do przewidzenia, lepiej więc na razie skupić się na rejestrze treści, docelowo wartych promowania. Co i wobec kogo należałoby promować w przyszłości? Własna, indywidualna odpowiedź, nawet jeżeli cząstkowa, powinna wyjaśnić, jakiego rodzaju promocją trzeba będzie zająć się w przyszłości.

promocja

4.5. WARUNKI PROGRAMU

Racjonalność oraz praktyczna wdrażalność planu strategicznego wymaga jeszcze stosownych warunków realizacyjnych. Trzeba je zatem skonkretyzować, w wymiarze minimalnie koniecznym oraz (alternatywnie) pożądanym.

Prawie na pewno należy założyć wzrost liczebności zespołu pracowniczego, ale oszacowanie, o ile, wymaga jeszcze identyfikacji poświadczonych specjalności. Kogo będzie potrzeba? Obok wspomnianych już mediatorów do współpracy z publicznością, musi się dookreślić niezbędne specjalności wśród personelu informacyjnego i zapewne zaplanować liczniejszy personel techniczny (informaty-

personel

cy). W największych bibliotekach na pewno trzeba będzie pozatrudniać specjalistów dziedzinowych.

**koszty
i baza**

Będzie też potrzebny równoległy plan spodziewanych kosztów – także w wersji minimalnej i pożądanej – koncepcja sposobów pozyskiwania środków dodatkowych [Białoń: *Mapa*, s. 48] oraz rejestr zamierzeń w zakresie rozwoju bazy, tak lokalowej, jak i technicznej. Już sam rozwój bibliotecznej sieci elektronicznej oraz pomnożenie terminali (dla personelu i dla publiczności) wymaga dłuższych przemyśleń, nie mówiąc o mało klarownej przyszłości różnych programów elektronicznych, które być może staną się wzajemnie kompatybilne, a być może nie. Co wtedy, jeżeli nie? Do tego należy dopisać konieczność sukcesywnej wymiany urządzeń nie rzadziej (powiedzmy) niż co pięć lat. A w bibliotekach, które z elektroniczną jeszcze nie wystartowały, to może być najtrudniejszy składnik planu.

**zmiany
organizacyjne**

Trzeba też pomyśleć o ewentualnych zmianach organizacyjnych, na miarę zamierzeń merytorycznych wynikających ze strategii. Organizacyjne innowacje powinny ułatwić realizację tych zamierzeń, ale trzeba ostrożności, bo złe pomysły mogą je znacznie utrudnić [Stoner (i in.), s. 283; Żbikowski, s. 66]. Najważniejsze zaś są te strukturalne rekonfiguracje, które usprawniają obsługę publiczności, ale trzeba je wymyślać dla każdej biblioteki oddzielnie.

Jednak nie brak też tendencji ogólniejszych, do rozważenia. Zarysowuje się mianowicie wizja megabibliotek – akademickich, wielkomiejskich – częściowo zastępujących biblioteki małe, zwłaszcza w miastach (pobliskie) oraz na uczelniach (instytutowe). Tak może być, i wtedy w makrostrukturach powstanie konieczność przedmiotowej (dziedzinowej) konfiguracji zasobów i usług. Inne, mniejsze biblioteki będą musiały zintegrować się w sieci, już to uczelniane (przy- porządkowane bibliotece głównej), już to powiatowe (publiczne i odrębnie: szkolne, powiązane z pedagogicznymi).

Rozwiązania mieszane: bibliotek publiczno-szkolnych albo publiczno-akademickich, trzeba uznać za chybione [*Joint-use*, s. 11–12, 16, 102]. Zamiast fuzji, niezbędne jest współdziałanie w zakresie gromadzenia zasobów i oferty usługowej. Otóż to wszystko trzeba przewidzieć.

4.6. POŻYTEK

weryfikacja

Jaki jest z tego wszystkiego pożytek? Ano taki, że będzie mniej więcej wiadomo, do czego się zmierza. Raz na rok albo raz na dwa lata, dobrze byłoby weryfikować długoterminowe zamierzenia, sprawdzając również czy to, co już należało by przedsięwziąć, mieści się w rejestrze zadań bieżących.

To jest mniej uciążliwe, niż można sądzić, zwłaszcza jeżeli myślenie strategiczne stanie się myśleniem zespołowym. W istocie – integrującym, bo dopiero wtedy biblioteka staje się dla wszystkich pracowników wspólna.

Być może dużo jest w tym strategicznym planowaniu opisywania, ale sama koncepcja prospektywna daje się na ogół sprowadzić do stosunkowo prostego schematu. I to właśnie jest kwintesencja strategii: indywidualny „rozkład jazdy” w przyszłość każdej biblioteki. Otóż trzeba, żeby taki był.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Lidia Białoń: *Mapa strategii rozwoju biblioteki wyższej szkoły* [w:] *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 43–49.
- Lidia Białoń: *Strategiczne zarządzanie marketingiem* [w:] *Podstawy marketingu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WIZJA, 2000, s. 157–180.
- James Burgett, John Haar, Linda L. Phillips: *Collaborative collection development*. Chicago: American Library Association, 2004.
- Lidia Derfert-Wolf: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej* [w:] *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 51–70.
- Judith Elkin, Briony Train, Debbie Denham: *Reading and reader development. The pleasure of reading*. London: Facet Publishing, 2003.
- Michael Gorman: *Our enduring values. Librarianship in the 21st century*. Chicago: American Library Association, 2000.
- Michael Gorman: *The enduring value. Technology, tradition and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- John Guscott: *Introduction to the library foresight system* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 311–322.
- John R. Hufford: *User instruction for distance learning: Texas Tech University System's main campus library reaches out to students at satellite campuses* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 153–164.
- Elżbieta Jendrzejczak: *Uwarunkowania decyzji marketingowych* [w:] *Podstawy marketingu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WIZJA, 2000, s. 23–43.
- Maria Johann: *Promocja – jako narzędzie komunikacji marketingowej* [w:] *Podstawy marketingu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WIZJA, 2000, s. 132–154.
- Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001.
- Ewa Jadwiga Kurkowska: *Kształcenie ustawiczne – konsekwencje dla bibliotek* [w:] *Biblioteki wobec nowych zadań*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2004, s. 25–46.
- Leszek Kuźnicki: *Polska w obliczu wyzwań przyszłości* [w:] *Polska w obliczu wyzwań przyszłości*. Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, 2004, s. 16–36.
- Klaus-Dieter Lehmann: *Introduction to the workshop – rich cultural heritage and its transformation to digital* [w:] *Digital resources from cultural institutions for use in teaching and learning*. München: K.G. Saur, 2004, s. 11–13.
- Józef Machaczka: *Podstawy zarządzania*. Wyd. II. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001.
- Bruce A. Massis: *The practical library manager*. New York: The Haworth Information Press, 2003.
- Christi A. Olson, Paula M. Singer: *Winning with library leadership*. Chicago: American Library Association, 2004.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2001.
- Aldona Skudrzyk: *Czy zmierzch kultury pisma? O synestezji i analfabetyzmie funkcjonalnym*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2005.
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr: *Kierowanie*. Wyd. II zm. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
- Janusz Wielki: *Elektroniczny marketing poprzez Internet. Reengineering procesu marketingowego*. Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- Jacek Żbikowski: *Teoria organizacji i zarządzania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, 2004.

5. KONSORCJA BIBLIOTECZNE

Od dawna wiadomo, że nawet największe i najlepiej wyposażone biblioteki nie są w stanie w pojedynkę podołać wszystkim, skonkretyzowanym oraz potencjalnym oczekiwaniom publiczności. Międzybiblioteczna współpraca jest więc jednym z głównych postulatów organizacyjno-koncepcyjnych wobec bibliotek. Coraz częściej pojawiają się także odniesienia do przykładów współdziałania instytucji komercyjnych i adaptacja form tej współpracy do bibliotecznej rzeczywistości.

Ostatnio uwagę skupiają zwłaszcza rozwiązania konsorcyjne i w rezultacie – nie tylko na świecie, ale już też w Polsce – pojawiają się w praktyce bibliotecznej nowe formy organizacyjnej współpracy, określane jako biblioteczne konsorcja właśnie. Istnieją po temu powody merytoryczne, natomiast nie w pełni oraz nie do końca konkretyzują się w tym zakresie reguły tworzenia – doraźnie przemawiane z praktyki gospodarczej, a zwłaszcza bankowej, która jednak jest nieco inna niż sfera działalności niekomercyjnej.

W publikowanych wypowiedziach na ten temat przeważają powiadomienia o utworzeniu oraz o zamiarach bibliotecznych konsorcjów, natomiast mniej jest uwag o zasadach ich organizacji i funkcjonowania. Stąd niniejsza refleksja.

5.1. KONSORCJUM JAKO FORMA KOOPERACJI

Stało się powszechną praktyką, że różne przedsiębiorstwa oraz inne instytucje wchodzi z sobą w rozmaite kooperacyjne związki organizacyjne i relacje funkcjonalne – dla podwyższenia efektywności lub obniżenia kosztów, ale też z wielu innych powodów. Stopień wzajemnych powiązań oraz poziom integracji bywają zróżnicowane. Często dokonują się fuzje, czyli zespolenia całkowite, związane następnie z utratą samodzielnego bytu kontrahentów słabszych [Sasiak, s. 21–22]. Takie rozwiązania stosowano także w polskim bibliotekarstwie, kiedy biblioteki publiczne były inkorporowane do bibliotek szkolnych bądź do ośrodków kultury.

Połączenia nieco mniej „zaborcze” określa się w gospodarce jako holdingi, i wówczas w grupie połączonych jednostek któraś dominuje, bo jest silniejsza i narzuca swoją wolę innym, ale pozostałe mają jednak większą lub mniejszą swobodę funkcjonowania. Przy liberalizacji reguł współdziałania mówi się zresztą raczej o quasi-holdingach [Kubot, s. 27–28, 55]. Mniej więcej w takiej sytuacji

fuzje

niby-holdingi

znalazły się biblioteki pedagogiczne, kiedy je włączano w struktury ośrodków doskonalenia nauczycieli.

W bibliotekarstwie żadne z tych rozwiązań nie zostało wdrożone z inicjatywy samych bibliotekarzy: narzucano je zewnętrznie, pod pretekstem pożytku ekonomicznego. Natomiast własne, bibliotekarskie pomysły na kooperacyjne relacje zewnętrzne oscylowały raczej wokół liberalnych, luźnych powiązań, gwarantujących zachowanie niezależności przy jednoczesnej wspólnocie niektórych działań. Bywały więc i bywają różne alianse, kooperatywy lub współudziały w systemach i programach zewnętrznych [Burgett (i in.), s. 7; McCook, s. 258].

**współpraca
celowa**

W teorii organizacji znane jest pojęcie organizacji wirtualnej – rzeczywiście bardzo luźnej – kiedy to specjaliści z różnych instytucji łączą wysiłki dla osiągnięcia wspólnego celu [*Organizacja*, s. 429]. W bibliotekarstwie tak właśnie można określić sposób realizacji wypożyczeń międzybibliotecznych lub elektronicznej wymiany informacji. Ostatnio zaś coraz częściej taka celowa, czyli zadaniowa, współpraca łączy biblioteki oraz muzea w zakresie rozpowszechniania – przez internet – wiedzy o historii, sztuce i kulturze [Digital, s. 12; McCook, s. 8, 296–297]. Okazuje się jednak, że to nie zawsze wystarcza, i dlatego zwrócono się ku bardziej sformalizowanemu rozwiązaniu, które nosi nazwę konsorcjum [Burgett (i in.), s. 7; McCook, s. 258].

**istota
konsorcjum**

Konsorcjum to szczególna forma zrzeszania się jednostek organizacyjnych – więc zespolenie i koncentracja środków, sił, wiedzy, informacji oraz umiejętności – dla realizacji wspólnych celów i wzajemnie uzgodnionych zamierzeń [Stecki, s. 16–22]. Może obejmować każdy rodzaj działalności, a kontrahenci, poza uzgodnionym zakresem, zachowują w swoim funkcjonowaniu całkowitą niezależność [Stecki, s. 29].

Zazwyczaj podstawą utworzenia konsorcjum jest odpowiednia umowa, zawierana na czas określony (np. dla wykonania zadania) lub nieokreślony; po podpisaniu umowy, w sensie prawnym konsorcjum może nabrać cech spółki prawa cywilnego. Zdarza się jednak, że następuje ograniczenie formalizacji (np. brak pisemnej umowy), i wtedy jest to tak zwane „robocze ugrupowanie wspólności pracy” [Stecki, s. 139], równie skuteczne merytorycznie jak konsorcjum „pełnowymiarowe”, lecz gorzej chronione pod względem prawnym, co przy (nie-wykluczonych wszak) sprzecznościach i konfliktach stanowi okoliczność niekorzystną. Z pobieżnych obserwacji odnoszę wrażenie, że w bibliotekarstwie konsorcja często mają taki właśnie, niepełny wymiar, ogranicza się bowiem formalizację podejmowanych wspólnie działań.

luźne relacje

Tak jak we wszystkich formach współpracy, główną przesłanką działania jest wzajemne zaufanie oraz zdolność reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. Co dobrze jest sformalizować, ale nawet wtedy powiązania organizacyjne oraz finansowe pozostają stosunkowo luźne, dlatego niezbędna jest wysoka sprawność organizacyjna. W praktyce najlepiej, jeśli jeden z kontrahentów, za zgodą wszystkich, weźmie na siebie obowiązki integratora i – być może za pośrednictwem lidera – będzie koordynował całość poczynań konsorcjum [*Organizacja*, s. 430–431]. Ale oczywiście: tylko koordynował i tylko te konsorcjalne poczynania; innych nie. Ogólna niezależność wszystkich kontrahentów jest bowiem – w ramach konsorcjum – bezsporna.

5.2. BIBLIOTEKI W KONSORCJACH

Organizacyjne rozwiązania o charakterze konsorcyjnym przedostały się do praktyki bibliotecznej niemal samoczynnie: tak jak wcześniej idea marketingu. Stymulatorem była potrzeba. Pojawiły się mianowicie zadania trudne lub wręcz niemożliwe do realizacji siłami jednej biblioteki, a nawet siłami zespolonej sieci bibliotek. Stąd intencja zadaniowego połączenia wysiłków bibliotek podobnych lub różnych, więc na przykład akademickich, publicznych i pedagogicznych, z jednego obszaru, pobliskich albo też odległych, niezależnie od lokalizacji, bo teraz umożliwia to łączność elektroniczna [Burgett (i in.), s. 16]. Połączenie działań miało i ma charakter jednozakresowy bądź wielozakresowy, a może być bezterminowe, stałe, lub na określony czas. Podstawową zasadą jest zachowanie ogólnej niezależności – funkcjonowanie na własną rękę, poza uzgodnionym zakresem współpracy [Domseif, s. 105].

Nie jest przypadkiem, że silniej zespolone konsorcja biblioteczne zaczęły powstawać głównie w ostatnim piętnastolecu. Katalizatorem stała się możliwość elektronicznej łączności sieciowej oraz gigantyczny strumień informacji (oraz treści nieinformacyjnych) nadawanej i odbieranej w każdej jednostce czasu. Niezależnie od wartości tej informacji stało się jasne, że poprawna i satysfakcjonująca informacyjna obsługa publiczności wymaga dostępu do możliwie szerokiego zaplecza informacyjnego, zlokalizowanego właśnie w sieci [Gorman: *The enduring*, s. 71; Saxton, Richardson Jr, s. 111]. Ale dostęp do tego zaplecza wymaga wysokich nakładów, na które większości bibliotek nie stać indywidualnie, no i sam dostęp to jeszcze mało. Trzeba zorganizować stosowną infrastrukturę i system poruszania się w tym gąszczu nadawanych treści, co też jest możliwe dopiero we współpracy międzybibliotecznej [Case, s. 9, 97–98; Massis, s. 35, 107].

Musiało to w końcu doprowadzić do połączenia wysiłków rozmaitych bibliotek, nie zawsze bezkonfliktowego, ale w sumie pożytecznego dla wszystkich, a zwłaszcza dla bibliotek małych, które inaczej mogłyby stanąć wobec groźby likwidacji [Gorman: *The enduring*, s. 142; Massis, s. 71]. Oczywiście zakresy współpracy wykraczają poza sam internet.

Tam, gdzie biblioteczne konsorcja funkcjonują skutecznie, zazwyczaj istnieje rozwinięta forma organizacji. Jest więc główny podmiot: jedna z bibliotek, niekoniecznie największa (choć przeważnie tak jest), albo specjalnie powołana agenda, która zajmuje się wszystkim, co dotyczy konsorcjum; rzadziej (ale bywa i tak) ogranicza się jej kompetencje tylko do koordynacji połączonych działań [Stecki, s. 172–186]. Gama możliwych rozwiązań jest zresztą szeroka.

Natomiast trzeba od konsorcjum odróżnić współdziałanie bibliotek organizacyjnie zespolonych w sieć: bibliotek publicznych w jednym mieście lub w jednej gminie, bibliotek pedagogicznych w jednym województwie oraz – wymieniam nie bez wątpliwości, bo to nie całkiem jest sieć, raczej niby-sieć – bibliotek na jednej uczelni. Czym innym jest też inkorporacja bibliotek do szerszych struktur organizacyjnych lub wzajemne „połykanie się” bibliotek publicznych oraz szkolnych w połączonych bibliotekach publiczno-szkolnych.

Natomiast na pograniczu formy konsorcjum oraz bibliotecznego syndykatu pozostają – znane w USA, ale u nas nie występujące – biblioteki publiczno-uczel-

powiązania
zadaniowe

elektronizacja

koordynator

sieć

niane, łączące obsługę mieszkańców z wyspecjalizowaną obsługą studentów i pracowników uczelni. Konsoliduje się zawsze usługi, natomiast zachowuje autonomię majątku i personelu, a powinności obu kontrahentów są zwykle starannie wyspecyfikowane w porozumieniu [MacDougall, Quinlan, s. 138, 149; Woods, s. 42–44, 47–48].

**biblioteki
w konsorcjach**

Ale oczywiście istnieją też „klasyczne” konsorcja biblioteczne. W Polsce tworzenie ich rozpoczęło się od zintegrowanej informacji o zasobach, lecz zakres współpracy poszerza się nieustannie, jak w przypadku Poznańskiej Fundacji Bibliotek bądź Łódzkiej Akademickiej Sieci Bibliotecznej. W USA doliczono się blisko 90 dużych konsorcjów bibliotecznych [Massis, s. 73]. Dotyczą różnych zakresów, najczęściej zaś – wspólnego prenumerowania oraz indeksowania czasopism elektronicznych. W konsorcjum JSTOR współpracuje aż 1674 kontrahentów [Chepesiuk, s. 23], a w konsorcjum FIAT LUX już 280 bibliotek organizuje sobie penetrację i prezentację zasobów internetowych. Z kolei w Kanadzie, na ogromnym obszarze, współpracują 22 biblioteki uniwersyteckie, obsługując wzajemnie osoby studiujące zdalnie [Kayler, Pival, s. 204]. Przykłady można mnożyć i wszystko wskazuje na to, że ilość konsorcjów oraz kontrahentów w bibliotekarstwie rośnie, a zakres współpracy ulega poszerzeniu. Jakkolwiek pojawia się i wstrzeźliwość – ze względu na lęk przed utratą autonomii [Massis, s. 72].

5.3. ZADANIA

W przeciwieństwie do pierwszych prób – z zasady jednozakresowych i słabo sformalizowanych – z biegiem czasu biblioteczne umowy konsorcyjne coraz częściej odnoszą się do kilku zadań równolegle [Massis, s. 71]. Myślę, że nieodległa przyszłość zintensyfikuje tę tendencję, bo też rezultaty praktyki dotychczasowej wydają się obiecujące.

Oto współcześnie widziany rejestr zadań, które mogą stać się podstawą tworzenia konsorcjów, zapewne odtąd już wielozakresowych. Można wyobrazić sobie, że każde konsorcjum może objąć wszystkie te zadania.

**wypożyczenia
między-
biblioteczne**

Najwcześniej współpraca (jeszcze nie konsorcyjna) różnych bibliotek dotyczyła wypożyczeń międzybibliotecznych, jednak obecnie luźne współdziałanie w tym zakresie nie zawsze wystarcza i pożądana jest co najmniej stała umowa lub (właśnie) formuła konsorcjum [Burgett (i in.), s. 6; Feather, s. 173; Massis, s. 71]. Tylko tak można zapewnić skoordynowaną i skuteczną realizację tych wypożyczeń na profesjonalnym poziomie i w masowej skali.

**tworzenie
kolekcji**

Także już w formie konsorcjum trzeba będzie realizować program skoordynowanego gromadzenia zasobów przez różne biblioteki – z podzieleniem zakresów tego gromadzenia i oczywiście: międzybibliotecznym wykorzystaniem. Zadanie jest wyjątkowo trudne, ale korzyści finansowe i merytoryczne są nie do przecenienia. W sposób radykalny mianowicie racjonalizują się koszty gromadzenia, ulega redukcji zbędna wieloegzemplarzowość, oszczędza się nieco powierzchnię magazynowo-wypożyczalnią, no i zmniejsza się obszar zasobów nieosiągalnych [Burgett (i in.), s. 1, 4–6]. Poza tym tylko tak na biblioteczną kolekcję mogą (a przecież muszą!) złożyć się zasoby nie tylko własne, lecz rów-

niez dopożyczone oraz pobierane z sieci bezpłatnie i jeszcze te, na które trzeba (też w sieci) wykupić licencję [Gorman: *The enduring*, s. 8]. W USA konsorcja biblioteczne jeszcze bardziej nastawiają się na wspólne gromadzenie licencjonowanych zasobów elektronicznych aniżeli zasobów drukowanych [Burgett (i in.), s. 53–55].

Koordynacji wymaga również prenumerata czasopism [Burgett (i in.), s. 17], pozwala to bowiem na znaczne wzbogacenie oferty czasopiśmienniczej za te same środki. Zwłaszcza prenumerata periodyków z sieci – w szczególności elektronicznych czasopism naukowych oraz zawodowych, których jest coraz więcej – niezwykle kosztowna, stała się ostatnio głównym stymulatorem tworzenia bibliotecznych konsorcjów [Massis, s. 71]. Wspólnie bowiem można zapewnić sobie dostęp do bardzo wielu czasopism, rozpisując koszty według możliwości wszystkich kontrahentów. Zaś już od samych zainteresowanych zależy, czy wykupuje się (przeważnie) licencje roczne, czy płaci za każdy dostęp; można też kupować niekoniecznie całe czasopisma, lecz tylko wybrane teksty [Feather, s. 74]. Konsorcjum stanowi poza tym niemałą siłę i może – przynajmniej częściowo – dyktować wydawcom warunki [Massis, s. 72].

Dalsze poszerzanie zadań konsorcjum może polegać na wypracowaniu wspólnych reguł archiwizacji materiałów, zwłaszcza przejętych z sieci [Feather, s. 174]. Wymaga to uprzedniej weryfikacji tych materiałów, tak dla celów archiwizacyjnych – no bo nie warto archiwizować elektronicznych śmieci oraz efemeryd [Gorman: *The enduring*, s. 8] – jak i na bieżące potrzeby obsługi informacyjnej. Żadna biblioteka nie jest w stanie zweryfikować samodzielnie całej internetowej oferty informacyjnej, toteż służą temu niektóre programy konsorcyjne [Schneider, s. 31]. W konsekwencji powinnością kolejną jest wspólne zindeksowanie i opracowanie gromadzonych materiałów – zarówno drukowanych, jak też przejętych z sieci i zarchiwizowanych. To także niektóre konsorcja realizują [Chepesiuk, s. 20–27].

Następstwem przyjęcia takiego rejestru zadań może i powinna być wspólna realizacja obowiązków usługowych, więc udostępniania materiałów i obsługi informacyjnej. W skali międzybibliotecznej da się lepiej zadbać o specjalizację oferty, możliwe jest też kreatywne wyszukiwanie informacji z sieci, na rzeczywście profesjonalnym poziomie i w bardzo szerokim zakresie [Burgett (i in.), s. 6; Case, s. 290]. Coraz częściej zawiera się też umowy konsorcyjne z instytucjami pozabibliotecznymi – głównie archiwami oraz muzeami – dla skoordynowanej, tematycznie połączonej oferty usługowej (prezentacji dopełniających się materiałów), serwowanej poprzez internet [Digital, s. 12; McCook, s. 296]. Wobec rozwoju edukacji zdalnej, w niektórych krajach tworzy się zaś biblioteczne konsorcja specjalnie dla wzajemnej obsługi studentów uczących się w tym (w istocie: zaocznym) trybie [Kayler, Pival, s. 208].

Konsorcjum może też patronować powołaniu wspólnej agencji technicznej, np. inżynieryjno-informatycznej, dla obsługi (nadzoru operatorskiego, administrowania programami, programowania, ale także napraw oraz instalacji urządzeń) wszystkich kontrahentów [Massis, s. 7, 71]. Jest to rozwiązanie bardzo efektywne i relatywnie tanie, a może niedługo stać się koniecznością, wobec szybkiej elektronizacji i technicyzacji bibliotek. Obszarem konsorcyjnej współpracy bibliotek może być także zawodowe doskonalenie pracowników [Massis,

prenumerata

archiwizacja

usługi

**obsługa
techniczna
i doskonalenie**

s. 7], realizowane wspólnymi siłami, więc taniej i lepiej aniżeli indywidualnie. Wszystkie te zakresy współpracy przynoszą korzyść każdej uczestniczącej bibliotece, a dla bibliotek małych stanowią wręcz sposób na przetrwanie.

5.4. ZASADY KONSTYTUOWANIA

inicjatywa

Intencja powołania konsorcjum bierze się zwykle z konkretnej potrzeby lepszych rozwiązań praktycznych – czasami z przewidywania takiej potrzeby – i wymaga podjęcia inicjatywy przez biblioteki, które tę potrzebę konkretyzują. Wstępne określenie zakresu koniecznego współdziałania oraz ustalenie listy potencjalnych kontrahentów dają podstawę do podjęcia stosownych rozmów, a następnie prowadzenia wspólnych analiz i ekspertyz. Trzeba zaś ustalić pola współpracy pożądanej i to, jakie powinna przynieść korzyści, ale także – określić koszty oraz inne wzajemne obciążenia [Burgett (i in.), s. 7; Dornseif, s. 105]. Z tego postępowania przygotowawczego powinna wyklarować się też ostateczna lista zadeklarowanych kontrahentów. To mogą być biblioteki (ewentualnie nawet nie tylko biblioteki) podobne lub całkowicie różne, pobliskie albo odległe – głównym spoiwem jest bowiem wzajemnie pożyteczny zakres współpracy, bezdyskusyjna wola tej współpracy oraz jeszcze zaufanie do wszystkich kontrahentów.

umowa

To przygotowanie trzeba następnie sfinalizować w sposób formalny pisemną umową [Kubot, s. 76; Stecki, s. 34–38] i wówczas konsorcjum rozpoczyna swoją działalność. Uważa się, że umowa jest niezbędna, zastępuje bowiem statut i wobec tego powinna dokładnie określać sposób funkcjonowania oraz powinności kontrahentów – przez wszystkich akceptowane [Stecki, s. 59]. Ten wstępny konsensus jest podstawą i niezbędnym warunkiem współpracy, w końcu przecież dobrowolnej: odpowiednią deklarację musi złożyć każdy. W bibliotecznej praktyce dobrze jest posłużyć się wariantem konsorcjum jednolitego – z jedną, wspólną umową dla wszystkich – unikając rozwiązań bardziej złożonych. W umowie trzeba precyzyjnie określić obowiązki i prawa wszystkich partnerów oraz szczegółowe zadania, a także sprecyzować rozwiązania organizacyjne i zobowiązania finansowe [Burgett (i in.), s. 92; Kubot, s. 79]. Im mniej nieodmówień, tym lepsze późniejsze funkcjonowanie.

Nie wszystko można przewidzieć z góry, dlatego zmiany w umowie są i później dopuszczalne, jednak należy to (oraz tryb ich wprowadzania) wcześniej zawarować [Stecki, s. 39]. Jeżeli zadania konsorcjum są rozbudowane oraz znaczące (a tak zwykle bywa), zawarcie umowy na krótki okres nie miałoby sensu. Dlatego na ogół przewiduje się czas współpracy na pięć lub dziesięć lat albo w ogóle nie ustala się terminu końcowego, dopuszczając rozwiązanie umowy kiedykolwiek, z woli zainteresowanych [Kubot, s. 81; Stecki, s. 43, 119–120]. Przemawiają za tym zakresy zadań konsorcjów bibliotecznych – jakkolwiek rozwiązanie konsorcjum też musi być dopuszczalne, bo wszak rozmaicie mogą ułożyć się przyszłe okoliczności.

majątek

Dawniej uważano, że konsorcjum musi mieć własny majątek, lecz obecnie takiego warunku już się nie stawia. Jednak w praktyce bibliotecznej pojawiają się przecież wspólnie kupowane lub prenumerowane zasoby oraz wyposażenie [Burgett (i in.), s. 7]. Powstaje zatem pytanie, czyją są własnością. Formalnie

właścicielem jest ten, kto je inwentaryzuje, i dopóki współkontrahenci mogą z nich korzystać na dogodnych warunkach, problem nie istnieje. Kłopoty zaczynają się wraz z opuszczeniem konsorcjum przez niektóre biblioteki lub w razie likwidacji konsorcjum. Można wtedy zachować prawo do korzystania ze wspólnie nabytych zasobów lub przejąć wtórniki zasobów potrzebnych. Ale nie da się wykluczyć, że w przeciwnym wypadku biblioteka występująca z konsorcjum będzie miała prawo do jakiejś rekompensaty za zbiory i urządzenia, z których nie zdoła odtąd korzystać [Stecki, s. 384]. To w warunkach bibliotecznych może stanowić poważną uciążliwość.

Zasoby objęte konsorcjalną umową i skoordynowanym gromadzeniem można przechowywać rozmaicie. Można więc ulokować je w jednym miejscu, w jednej bibliotece, udostępniając według życzeń wszystkim kontrahentom, ewentualnie przekazując im na stałe wtórniki (np. zasobów elektronicznych), jeśli da się takie utworzyć. Można też ustalić wspólną kolekcję „wirtualną”, kiedy mianowicie każda biblioteka gromadzi i przechowuje u siebie – ale udostępnia wszystkim – zasoby z ustalonych zakresów. Czasami zaś pojawia się forma jeszcze swobodniejsza, kiedy biblioteki po prostu informują o tym, co nabywają, a współpraca opiera się na skoordynowanym doborze (jedna to, druga tamto: w tych samych zakresach) i na wspólnym wykorzystywaniu kolekcji indywidualnych [Burgett (i in.), s. 57–58, 62; *Digital*, s. 36]. Zawsze jednak w gromadzeniu, archiwizowaniu oraz selekcji zasobów, w prenumerowaniu czasopism, a nawet w nabywaniu urządzeń do wspólnych zadań, obowiązuje reguła co najmniej konsultacji. Natomiast nie można z góry ocenić, która z form kolekcji – zwarta czy rozproszona – jest korzystniejsza, bo to zależy od wielu czynników. Z punktu widzenia ewentualnego rozwiązania umowy konsorcjalnej kolekcja rozproszona nastręcza mniej kłopotów.

Jeśli zadań konsorcjum oraz kontrahentów jest dużo, nie obejdzie się bez powołania koordynatora. Wtedy sprawdza się formuła konsorcjum scentralizowanego, polegająca na tym, że jedna z współpracujących bibliotek organizuje pracę i reprezentuje wszystkich, najczęściej tworząc w tym celu specjalną agendę. Trzeba zatem ustalić, która to ma być biblioteka.

Z jednej strony – dobrze, jeśli tą biblioteką wiodącą stanie się główny inicjator współpracy oraz/lub biblioteka największa, siłą rzeczy organizacyjnie bardziej sprawna. Z drugiej strony – mogą pojawić się obawy przed jej nadmierną dominacją [Burgett (i in.), s. 27]. Ale jakiś wariant trzeba jednak wybrać. W każdym wypadku prowadzenie i koordynacja działań stanowi zespół dodatkowych powinności, dobrze jest wobec tego powołać stosowną agendę, doposażyć ją technologicznie oraz przyznać specjalne środki i dodatkowe wynagrodzenie [Stecki, s. 190].

Konsorcjum – za jednomyślną zgodą dotychczasowych kontrahentów – może na tych samych warunkach przyjmować sukcesywnie kolejne biblioteki [Stecki, s. 214–215]. Taka praktyka jest pożądana, bo redukuje koszty utrzymania, które wobec tego rozkładają się na więcej bibliotek.

Bardziej skomplikowana może być natomiast procedura występowania z konsorcjum, czemu jednak nie można się sprzeciwić. Każdy, w dowolnym momencie, ma takie prawo [Stecki, s. 218]. Wtedy jednak zostaje naruszona pierwotna struktura konsorcjum i ubywa kontrahentów płacących, jak też nie zawsze łatwo

**biblioteka
wiodąca**

**zmiany
w składzie**

rozliczyć się ze wspólnego majątku – o czym już tu była mowa. Ale tak musi być, i wobec tego umowa powinna być konstruowana na tyle roztropnie, żeby wyjście kogokolwiek ze struktur nie oznaczało rozpadu całego konsorcjum.

Przyczyny rezygnacji bywają zaś różne. Często motywem rozstrzygającym jest niechęć do częściowej utraty autonomii, umowa konsorcyjna narzuca bowiem konieczność liczenia się z partnerami [Burgett (i in.), s. 23; Dornseif, s. 105, 113; Massis, s. 72]. Nierzadko decyduje przeświadczenie o ponoszeniu zbyt wysokich kosztów, niewspółmiernych (rzekomo) do uzyskiwanych korzyści, których w dodatku nie można zmierzyć. Czasem zniechęcenie wywołuje też nieklarowność ustalonych celów albo brak przywództwa zdecydowanie nastawionego na współpracę [Burgett (i in.), s. 16, 23].

Trzeba więc wiedzieć, czego się chce, oraz jeszcze tego chcieć. Inaczej – kooperację uniemożliwią nawet powody trywialne, jak choćby w (cytowanym już) przypadku wspierania edukacji zdalnej, kiedy to biblioteka akademicka poniechała współpracy z bibliotekami publicznymi, ponieważ nie była na ich tle dostatecznie widoczna [Adams, Evans, s. 10].

**regulacje
prawne**

Natomiast nie widać – przynajmniej w tej chwili – dostatecznie przejrzystego systemu zabezpieczeń prawnych. Konsorcjum ma wprowadzić charakter spółki prawa cywilnego, ale nie wiadomo, czy zawsze i wszędzie jest tak traktowane, trudno zatem o jednolite rozwiązania modelowe. Najprawdopodobniej mają też zastosowanie rozmaite przepisy ogólne, także w zakresie postępowania, np. ustawa o zamówieniach publicznych – w takim stopniu, w jakim dotyczy poszczególnych członków konsorcjum. Nie brakuje również wątpliwości związanych z udziałem w konsorcjach bibliotek pozbawionych prawnofinansowej osobowości, np. akademickich lub szkolnych. Ich udział powinien być potwierdzony – jak się wydaje – przez instytucję wiodącą (uczelnię, szkołę) na takich samych zasadach, jak upoważnienie do realizacji wydatków i zakupów.

Natomiast nie istnieją takie przeszkody, które w ogóle podważałyby sens powoływania bibliotecznych konsorcjów. Przeciwnie – powodów, by je powoływać, jest coraz więcej.

5.5. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI

kierowanie

Mimo ograniczonej struktury i rejestru zadań nie aż tak rozbudowanego, żeby go nie można było opanować, kierowanie konsorcjum może być zadaniem nielatwym. I to nawet wówczas, gdy założy się lojalność i rzetelną współpracę wszystkich partnerów [Stecki, s. 105–109]. Źródłem trudności jest międzyinstytucjonalny charakter konsorcjum.

Wytaczanie programu konsorcjum, wprowadzanie zmian w regułach kooperacji oraz nadzór nad całością prac należą do kompetencji ogólnego zgromadzenia wszystkich partnerów, czyli dyrektorów współpracujących bibliotek. Trzeba ustalić stałą częstotliwość spotkań, być może raz w roku. Nie ma natomiast sensu powoływanie dodatkowych rad bądź komisji [Kayler, Pival, s. 206; Massis, s. 72; Stecki, s. 32, 69–74].

Specyfika konsorcjum powoduje, że decyzje powinny być podejmowane na zasadzie jednomyślności, ale ponieważ tego rodzaju zgoda jest trudna do osią-

gnięcia, można – na mocy stosownej umowy – ustalić tryb decydowania większością głosów w drugim terminie, jednak powinna to być większość kwalifikowana, np. 80% głosów [Kubot, s. 33; Stecki, s. 77–78]. Uniknie się w ten sposób forsowania rozwiązań nie akceptowanych przez wszystkich.

Natomiast do bezpośredniego kierowania pracami konsorcjum i do koordynacji zazwyczaj konieczny jest lider [Massis, s. 73], powoływany i usytuowany zależnie od charakteru konsorcjum. Przy jednozakresowych i zredukowanych zadaniach, bywa nim z reguły kierownik stosownej agendy w wytypowanej bibliotece wiodącej. Przy rozbudowanej działalności konieczny jest specjalnie powołany kierownik na stanowisku autonomicznym – ewentualnie „gdzieś” przypisany formalnie. Zdarza się też, że trzeba powołać specjalną wieloosobową jednostkę wykonawczą, i wtedy liderem jest jej kierownik.

lider

Lider, podporządkowany ogólnemu zgromadzeniu członków, musi mieć ustalone powinności, ale również uprawnienia oraz możliwości wykonawcze. Zgromadzenie ustala reguły, według których ma funkcjonować, a także niezbędne wyposażenie. Trzeba też uregulować w umowie procedurę powoływania, awansowania i odwoływania lidera – dostatecznie precyzyjnie, żeby uniknąć swarów oraz rozwiązań niepożądanych.

Równocześnie biblioteki wchodzące w skład konsorcjum, powinny wskazać agendy – a w nich konkretne osoby – desygnowane do współdziałania w ramach konsorcjum. W ten sposób wytwarzają się wyspecjalizowane struktury macierzowe, których działanie koordynuje właśnie konsorcyjny lider. Natomiast dużej rozważliwości i ostrożności wymaga wypracowanie delikatnych relacji pomiędzy nim a kierownikami kooperujących agend bibliotecznych (i ich przełożonymi), wchodzących równolegle w skład konsorcjum. Niezależnie zaś od tego współdziałania agendalnego konieczna jest bliska współpraca dyrekcji kooperujących bibliotek [Burgett (i in.), s. 177] – tym efektywniejsza, im bardziej dyrektorzy są w swoich bibliotekach merytorycznymi przywódcami.

**agendy
współdziałające**

Udział w konsorcjum wiąże się na ogół z koniecznością partycypacji w kosztach. Walne zgromadzenie dyrektorów powinno określić (zapisać w umowie), kto wnosi jakie opłaty i za co – ewentualnie modyfikując ustalenia w trakcie zebrań następnych – a także ustalić reguły wydatkowania tych kwot oraz przedkładania stosownych rozliczeń. Środki mogą być gromadzone na koncie biblioteki wiodącej (jeśli ta je ma) albo innej, przy czym dobrze, jeśli jest to konto jakoś wyodrębnione, co najmniej jako subkonto [Stecki, s. 84].

**gospodarka
finansowa**

Trzeba liczyć, że sama obsługa finansowa też będzie kosztować, operacji finansowych (i to wysoce zróżnicowanych) może bowiem być sporo, a i kwoty bywają znaczne. Wspomniane już konsorcjum JSTOR na indeksowanie czasopism przewidziało opłatę wpisową od dziesięciu do czterdziestu pięciu tysięcy dolarów, i jeszcze opłaty roczne w wysokości od dwóch do ośmiu i pół tysiąca dolarów od każdej biblioteki [Chepesiuk, s. 26]. Finanse na takim poziomie muszą być rozliczane przez profesjonalistę. Natomiast lider powinien mieć uprawnienia do decydowania o bieżących wydatkach – w ramach ogólnych ustaleń walnego zebrania dyrektorów. Gospodarka finansowa konsorcjum jest poza tym znacznie łatwiejsza wówczas, kiedy dla wszystkich zainteresowanych staje się jasne, że przy tych samych ponoszonych kosztach każdy z kontrahentów zyskuje więcej, niż osiągnąłby indywidualnie [Dornseif, s. 110].

konsultacje

Tam, gdzie gromadzenie materiałów, jakkolwiek skoordynowane, odbywa się indywidualnie, trzeba wypracować techniki konsultacyjne [Burgett (i in.), s. 57], a następnie usytuować i ewentualnie skoordynować opracowanie, żeby katalog (finalny produkt opracowania) był dla wszystkich partnerów dostępny. Z kolei przy wspólnej prenumeracie oraz przy innym trybie przejmowania danych z sieci, oprócz konsultacji bieżących [Massis, s. 71] trzeba jeszcze wypracować reguły archiwizacji oraz indeksacji, angażując się w przechowywanie i opracowanie tylko materiałów o wartościach trwałych [Feather, s. 174; Gorman: *The enduring*, s. 60, 92]. Ocena wartości musi mieć charakter międzybiblioteczny, a zatem wymaga stałej współpracy ustalonych agend i osób, zaś indeksowanie większych ilości materiałów, np. ciągłych, to zadanie wręcz dla specjalnej agendy.

prawo do korzystania

Prawo archiwizowania tych właśnie wartościowych materiałów wynika natomiast z licencji. Mogą to robić wszyscy kontrahenci, w oparciu o prawo przejmowania tych materiałów z sieci, lub tylko biblioteka wiodąca. Praktykuje się, oprócz rozpowszechniania on-line między członkami konsorcjum, także archiwizację na CD-ROM [Chepesiuk, s. 25]. Wybór wariantu należy do członków konsorcjum.

Trzeba też starannie i precyzyjnie określić prawo do korzystania z wykupionych materiałów, ponieważ fakt, że mają je partnerzy, nie wyjaśnia jeszcze wszystkiego. Jak bowiem podzielić publiczność na tę, która ma prawo do korzystania, i tę, która ewentualnie go nie ma – i jak wtedy takie prawo chronić i egzekwować. Oraz w jakim stopniu poszczególni członkowie konsorcjum mogą dzielić się własnym prawem do korzystania ze swoimi partnerskimi bibliotekami, które do konsorcjum nie należą. Tak przecież jest w przypadku bibliotek w sieciach (miejskich i gminnych) publicznych lub (wojewódzkich) pedagogicznych oraz na uczelniach. Czy biblioteka instytutowa lub wydziałowa uczelni może korzystać z uprawnień przysługujących członkom konsorcjum, do którego przystąpiła biblioteka główna tej uczelni? A filia biblioteki publicznej, należącej do konsorcjum? Otóż tego wszystkiego nie można rozstrzygnąć ogólnie, na użytek wszystkich: za każdym razem sytuacja wymaga indywidualnej refleksji i stosownego rozwiązania w praktyce, a także – zapisu w umowie konsorcyjnej.

5.6. POŻYTKI I NIEDOGODNOŚCI

pożytki

Elastyczna forma konsorcjum okazuje się użyteczna tam, gdzie tradycyjne struktury organizacyjne są mało skuteczne. Umożliwia współpracę ponad sieciowymi i rodzajowymi podziałami oraz lepsze wykorzystanie istniejących możliwości osiągania celów – bez rujnowania dotychczasowych struktur. Nic zatem dziwnego, że została zaadaptowana również do potrzeb bibliotecznej praktyki i sądzę, że będzie w niej stosowana szerzej.

Nie przypadkiem ta adaptacja realizuje się teraz. Rozległa i bardzo obfita, lecz również kosztowna, elektroniczna oferta materiałów, ujawniając swoje możliwości, wprowadziła także „zaporowe” bariery finansowe. W ramach konsorcjum, a więc razem, łatwiej je przełamać. Konsorcjum, jako wspólnota zadaniowa, jest do wykonywania tych zadań przystosowana, bo tylko po to powstała.

Stąd jej duża sprawność i zdolność reakcji na zmiany zewnętrzne. Jeśli tej sprawności bądź reakcji nie ma, konsorcjum przestaje istnieć.

Najważniejszy – jak sądzę – pożytek z konsorcjów bibliotecznych polega na nieporównywalnym wzbogaceniu oferty, za sprawą koordynacji gromadzenia, udostępniania oraz informowania, a także zespolenia środków i weryfikacji danych z sieci. Tego w pojedynkę osiągnąć nie można. Efekty zaś wtedy są zadowalające, kiedy użytkownicy uważają, że każda z bibliotek sfederowanych w konsorcjum funkcjonuje dobrze [Dornseif, s. 103].

Również tylko razem, przy współpracy bibliotek różnego rodzaju, można podjąć zadaniu wartościowania oraz indeksacji materiałów, wprowadzanych do obiegu przez sieć elektroniczną. To zaś stwarza nadzieję na opanowanie internetowego chaosu.

Konsorcjum wyrównuje jakość obsługi publiczności we współpracujących bibliotekach i stwarza niepowtarzalną szansę rozwoju bibliotekom małym, które – zdane wyłącznie na własne siły – miałyby znikome możliwości przetrwania. A ponadto jest to dobra forma kooperacji dla edukacji zdalnej, która powinna rozwinąć się wyraźniej jako uzupełnienie edukacji tradycyjnej.

Ale zawsze jest coś za coś: konsorcjum nie jest strukturą organizacyjną idealną. Ma też pewne wady.

I tak: sugerowana równość praw wszystkich partnerów [Stecki, s. 101–102] jest w rzeczywistości bardzo trudna do osiągnięcia. Prawie na pewno biblioteki największe, organizacyjnie najsprawniejsze lub najbogatsze, będą miały większy udział w decyzjach, a więc i w pożytkach. Trzeba jednak i można zadbać, żeby to zróżnicowanie było niewielkie.

Udział w konsorcjum, z natury rzeczy, wymaga zrzeczenia się jakiejś części własnej autonomii [Massis, s. 72]. Nie każdy to lubi. Uciążliwa jest też nieuchronność wzajemnych, stałych konsultacji – nawet jeżeli przynosi pożytek. Już choćby to może stać się źródłem wielu konfliktów, a przyczyn jest przecież o wiele więcej. Najprawdopodobniej zatem konflikty są nieuniknione [Kubot, s. 61] i trzeba wypracować procedurę dochodzenia do kompromisów.

Pojawiają się też trudności związane z rezygnacją poszczególnych członków z udziału w konsorcjum, a tym bardziej – jako następstwa rozwiązania konsorcjum. Nie zawsze da się potem kontynuować równoważną ofertę usługową lub nawet utrzymać (w pełni) dotychczasową kolekcję zasobów. Trzeba także liczyć się z ewentualnymi roszczeniami tych, którzy poodchodzili [Stecki, s. 384].

Mimo wszystko pożytki z konsorcjum są znacznie większe oraz ważniejsze, niż ewentualne niedogodności. Również w sferze biblioteczno-informacyjnej.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Tina M. Adams, R. Sean Evans: *Educating the educators: outreach of the College of Education Distance Faculty and native American Students* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 3–18.
- James Burgett, John Haar, Linda L. Phillips: *Collaborative collection development. A practical guide for your library*. Chicago: American Library Association, 2004.

- Donald O. Case: *Looking for information. A survey of research on information seeking, needs and behaviour*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Ron Chepesiuk: *JSTOR and electronic archiving* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 20–27.
- Digital resources from cultural institutions for use in teaching and learning. A report of the American/German workshop The Andrew W. Mellon Foundation/Stiftung Preussische Kulturbesitz Berlin*. München: K.G. Saur, 2004.
- Karen A. Dornseif: *Joint-use libraries: balancing autonomy and cooperation* [w:] *Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001, s. 103–115.
- John Feather: *Communicating knowledge. Publishing in the XXI century*. München: K.G. Saur, 2003.
- Michael Gorman: *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- Grant Kayler, Paul R. Pival: *Working together: effective collaboration in a consortium environment* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 203–215.
- Zdzisław Kubot: *Struktury holdingowe*. Zielona Góra: Agencja Rozwoju Regionalnego, 1993.
- Harriett D. MacDougall, Nora J. Quinlan: *Staffing challenges for a joint-use library: The Nova Southeastern University and Broward County experience* [w:] *Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001, s. 131–150.
- Bruce A. Massis: *The practical library manager*. New York: The Haworth Information Press, 2003.
- Kathleen de la Peña McCook: *Introduction to public librarianship*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc., 2004.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2001.
- Rafał Sasiak: *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*. Kraków: Zakamycze, 2000.
- Mathew L. Saxton, John V. Richardson Jr: *Understanding reference transactions. Transforming an art into a science*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Karen G. Schneider: *Creating a Yahoo! with values* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today Inc., 2003, s. 31–37.
- Leopold Stecki: *Konsorcjum*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK, 1994.
- Julia A. Woods: *Joint-use libraries: The Broward Community College central campus experience* [w:] *Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001, s. 41–53.

6. KIEROWNIK BIBLIOTEKI: POŻĄDANE CECHY I STYLE KIEROWANIA

Każda jednostka organizacyjna, struktura oraz instytucja wymaga odpowiedniego sterowania – biblioteka oczywiście też. W tym sterowaniu największą sztuką jest kierowanie ludźmi, personelem, zespołem pracowników. Od tego, kto kieruje oraz jak to robi, zależy – w znacznym stopniu – efektywność całego przedsięwzięcia. Kierownicy zatem są nie tylko po to, żeby było na kogo narzekać, ale głównie dla realizacji instytucjonalnych powinności. Oto więc garść refleksji: jacy byliby kierownicy najlepsi oraz jak powinni funkcjonować.

6.1. KIEROWANIE

Mówiąc w uproszczeniu, kierowanie polega na osiąganiu zakładanych celów instytucji przez pracę osób, w tej instytucji zatrudnionych. To znaczy, że do powinności kierownika należy (na ogół) nie samo wykonawstwo, ale nakłanianie innych, żeby zajęli się tym wykonawstwem. Kierownik ma spowodować, żeby wszyscy współpracownicy – w bibliotece: bibliotekarze i pozostały personel – pracowali zgodnie z jego wolą oraz intencjami, co ma w rezultacie służyć powodzeniu całości (sprawnemu funkcjonowaniu biblioteki) [Gabara, s. 15; Stoner (i in.), s. 24; Stueart, Moran, s. 193; Urbanowska-Sojkin, s. 42–43; Żbikowski, s. 72–73]. Otóż jest to zadanie bardzo trudne.

Żeby się udało, trzeba znać i rozumieć cele, do których ma dążyć kierowana instytucja. Nie tu miejsce na wyliczanie: w piśmiennictwie bibliotekarskim są przywoływane do znużenia pod hasłem misji – którego nie znoszę. W każdym razie to znacznie więcej niż same usługi, będące jedynie środkiem do celu; tak jak sprzedaż biletów nie jest celem funkcjonowania PKP. Ale to znaczy zarazem, że dobrze kierować może tylko specjalista merytoryczny, zawodowiec, bo na tym właśnie polega profesjonalizm, że zna się oraz rozumie zadania i cele swojego zawodu oraz – zawodowej instytucji.

Głównym sposobem osiągania tych celów jest motywowanie współpracowników, żeby chcieli je realizować. Dawniej mówiono „rozkazodawstwo”, lecz z różnych powodów ani sam termin, ani kojarzone z nim treści, nie wydają się obecnie trafne. Dziś bowiem wiadomo, że dobre, skuteczne kierowanie wymaga akceptacji, swoistego przyzwolenia kierowanego zespołu [Machaczka, s. 54], czemu samo wydawanie poleceń niekoniecznie służy. Do tego wypadnie mi jeszcze wrócić.

**istota
kierowania**

Wśród kierowniczych powinności znajduje się również nieustanne decydowanie oraz koordynowanie pracy współpracowników i funkcjonowania instytucji, a także egzekwowanie wykonawstwa oraz panowanie nad tym wykonawstwem. Aż dziwne, że kierownicy mają kiedy wypić kawę.

To także potwierdza warunek, że kierownikiem skutecznym może być wyłącznie specjalista merytoryczny. Nie chodzi o kawę, ale o dobrą znajomość wykonawstwa właśnie.

**kierowanie
bezpośrednie
i pośrednie**

W jednostkach małych, jednoszczeblowych, kierowanie ma charakter bezpośredni, czyli osobisty. Pomiędzy kierowanymi a kierującym zachodzą relacje właśnie bezpośrednie. W takiej sytuacji znajomości reguł kierowania musi odpowiadać szczegółowe rozeznanie bieżących problemów merytorycznych. To trudne i często doraźność bierze tam górę.

W bibliotekach większych natomiast, gdzie wyodrębniła się struktura organizacyjna i jest więcej szczebli zarządzania, występuje także kierowanie pośrednie, to znaczy kierowanie kierownikami, którzy też kierują. Jak w każdej dużej, rozbudowanej strukturalnie instytucji, również w bibliotece występują zatem trzy poziomy kierowania.

Na poziomie najniższym, operacyjnym (kierownicy agend, oddziałów, sekcji, a także filii) odbywa się kierowanie wykonawstwem, i nie brak opinii, że tu właśnie mieszczą się główne biblioteczne tryby. Na poziomie średnim (kierownicy działów i równorzędni) zachodzi kierowanie zarówno wykonawstwem, jak i kierownictwem niższego szczebla. Na tym średnim poziomie, obok kierowania ogólnego, odpowiedzialnego za różne działania, występuje także kierowanie funkcjonalne, odpowiedzialne za wyspecjalizowane segmenty biblioteki. Natomiast na szczeblu najwyższym, menedżerskim, kierowanie odnosi się do całej instytucji/biblioteki i ma zawsze charakter pośredni: polega na kierowaniu kierownikami [Machaczka, s. 14–15; Martin, s. 229; Stoner (i in.), s. 31–32; Stueart, Moran, s. 194]. Jest to o tyle trudne, że kierownicy rzadziej niż inni pracownicy cenią autorytet przełożonych i wobec tego mniej chętnie poddają się sterowaniu [Marcinczyk, s. 105]. Na tym szczeblu trzeba także podzielić się uprawnieniami – teoretycznie również odpowiedzialnością, ale to nieprawda, skoro obowiązuje odpowiedzialność jednoosobowa – i skupić się bardziej na bibliotecznych procesach ogólnych oraz na powinnościach ściśle kierowniczych, darując sobie bardziej szczegółowe wścibstwo wykonawcze. Tak musi być, chociaż dyrektorskie chęci do wnikania w szczególiki są częste.

**rozpiętość
kierowania**

O tym, jak bardzo jest rozbudowana organizacyjna struktura biblioteki, decyduje po części jej wielkość i charakter, lecz także w niemałym stopniu kierownik: jaki jest, co umie oraz czego chce. Skomplikowanie struktury zależy bowiem od rozpiętości kierowania, czyli od liczby bezpośrednich podległości, na jaką dla siebie i swoich podwładnych odważy się kierownik agendy i całej biblioteki. Od liczby tych podległości zależy ilość niezbędnych interakcji między kierownikiem a podwładnymi, nie może więc rosnąć bez ograniczeń. Jak sugerował A.V. Graicunas – jeśli liczba podległości rośnie w postępie arytmetycznym, to ilość koniecznych interakcji wzrasta w postępie geometrycznym [Machaczka, s. 45; Żbikowski, s. 38], trzeba więc te podległości mnożyć rozważnie.

Funkcjonuje opinia, że w bibliotece kierownik agendy lub małej jednostki powinien poradzić sobie bez trudu z ósmiona podległościami, a im bardziej po-

dobne i stabilne są procesy, tym tych podległości może być więcej [Stueart, Moran, s. 91–92]. Dyrektor niewielkiej, trzydziestoosobowej biblioteki, gdzie należałoby utworzyć trzy lub cztery działy (agendy), powinien dać sobie radę sam, ale już przy stuosobowym lub liczniejszym personelu (przy kilku działach i oddziałach) będzie potrzebował zastępcy, może nawet dwóch [Martin, s. 233, 235], albo będzie musiał w strukturze organizacyjnej dodać kolejny szczebel kierowniczy.

Przy niewielkiej liczbie bezpośrednich podległości i ograniczonej rozpiętości kierowania, powstaje dużo małych agend, mnożą się szczeble, następuje daleko posunięta formalizacja i bierze górę inercja: personel robi to, co każą, i nic ponadto. Żadnych niespodzianek, ani złych, ani dobrych. To jest rozwiązanie dla kierowników zachowawczych i niefachowych, generalnie miernych.

Z kolei duża rozpiętość kierowania zwiększa liczbę bezpośrednich relacji, wymaga więc elastyczności i uprawnienia współpracowników do samodzielności, która wyzwala inicjatywę. Agend jest wtedy mniej, z reguły są większe, a w kierowaniu trzeba porzucić tryb aptekarski i wtrącanie się w detale. To wymaga dużej sprawności, ale jest kreatywne i tańsze [Stueart, Moran, s. 93].

W każdym razie są to dwie odmienne sytuacje kierownicze. Innego postępowania wymaga kierowanie w bibliotekach dużych, a innego w małych. W dużych kierowanie – zawsze pośrednie – jest zadaniem głównym kierującego: przy rozległej wiedzy merytorycznej potrzebna jest mu jeszcze zwiększona wiedza o zarządzaniu i kierowaniu. Kierujących takimi kompleksami – są to często instytucje bardzo dużo i złożone – przyjęto nazywać dyrektorami. Ostatnio zaś, również w bibliotekarstwie, pojawił się termin „menedżer”, ponieważ stopień procesualnego skomplikowania dużej biblioteki jest taki, jak dużej huty.

Inaczej jest w bibliotece małej, bezstrukturalnej, oraz w pozbawionej wewnętrznej struktury agendzie. Tam kierowanie zawsze odnosi się do wykonawstwa i zawsze ma charakter bezpośredni: kierownik sam spełnia wszystkie funkcje kierownicze [Gabara, s. 26]. Wobec tego potrzebna mu jest nieco inna wiedza o kierowaniu, mianowicie o kierowaniu operacyjnym, a nie strategicznym. Poza tym w bezstrukturalnej bibliotece lub agendzie nie jest możliwa stała, pełna i rygorystyczna specjalizacja [Weingand, s. 109]. W rezultacie każdy kierownik część swojego czasu pracy musi przeznaczyć na wykonawstwo: obowiązki kierownicze spełnia więc poniekąd w niepełnym wymiarze godzin. Mimo to nie jest to kierownictwo niepełne.

To również trudna sytuacja, przede wszystkim przez brak odpowiedniego dystansu. Jak bowiem zobiektywizować spojrzenie na coś, co wykonuje się samemu? Trudności potęgują się też przez bliskie relacje ze współpracownikami i niską formalizację zachowań oraz procedur [Stueart, Moran, s. 97].

W kierowaniu relacje koleżeńsko-towarzyskie zawsze są źródłem niepokoju. Z jednej strony pomagają, jest bowiem komu zaufać; a już inna sprawa, czy za każdym razem słusznie. Ale bywa, że są też przeszkodą, bo mogą utrudniać podjęcie właściwej decyzji. Trzeba więc zachować równowagę odniesień, o co w małej bibliotece trudno. Niedobrze byłoby odmawiać wspólnego wypicia kawy, ale również nie jest dobrze, jeżeli odbywa się to zbyt często. Nigdy bowiem nie wiadomo, kiedy nieformalnie przekazana albo przejęta wiadomość okaże się nieoczekiwane toksyczna.

**biblioteki duże
i małe**

**udział
w wykonaw-
stwie**

6.2. ROLA KIEROWNIKA

organizator

Każdy kierownik wykonuje różne czynności, uczestniczy w rozmaitych procesach, ciąży na nim zróżnicowane powinności, występuje zatem w wielu odmiennych rolach – decyzyjnych, interpersonalnych, informacyjnych [Stoner (i in.), s. 29; Stueart, Moran, s. 18]. Kiedy podejmuje decyzje w odniesieniu do zamierzeń, do pracowników i do wykonawstwa, jest decydem. Powinien też przygotować i zorganizować realizację zamierzeń oraz procesów, a następnie uruchomić i zadbać o stosowny przebieg, o właściwą kolejność, więc integruje wszystkie działania i z tego punktu widzenia jest organizatorem oraz koordynatorem funkcjonowania biblioteki [Machaczka, s. 16]. A poza tym ma sprawdzać i nadzorować to funkcjonowanie, dokonuje niezbędnych modyfikacji, jest więc także kontrolerem – i ważne, że jest, bo bez kontroli nie da się niczym kierować skutecznie.

Rejestr ról, w których występują kierujący, można rozwijać lub redukować, zależnie od nastawienia. To jest odrębne i rozległe zagadnienie, przedmiot licznych refleksji. Dlatego wybiórczo skupię się tylko na tych rolach, które (jak wszystkie) pozostają w zależności wykonawczej od cech i umiejętności kierownika, ale mają ponadto odniesienia zwrotne do przyjętego stylu kierowania. Myślę mianowicie o kierowniku jako o przywódcy i motywatorze oraz jako o komunikatorze.

motywator

Każda z ról kierownika jest ważna, ale widzi się go głównie jako motywatora, czyli kogoś, kto wciąga innych w wir pracy. Motywacja jest takim sposobem wpływania na pracowników, żeby cele instytucji utożsamili z celami własnymi i do realizacji wnieśli nie tylko staranność, lecz także inwencję.

Na tym właśnie opiera się kierowanie, że poprzez motywującą zachętę oraz perswazję (a rzadziej przez przymus) wpływa się na zachowania współpracowników w procesie pracy. Oczywiście: trzeba wiedzieć, jak to robić. W szczególności nieodzowna jest świadomość, że ludzie dadzą sobą powodować, jeżeli w ten sposób nastąpi (przynajmniej częściowe) zaspokojenie któregoś z ważnych potrzeb i uda się osiągnąć (przynajmniej na chwilę) stan psychicznej równowagi. No i poziom tej motywacji trzeba dostosować nie tylko do oczekiwań, lecz i do umiejętności każdego pracownika [Machaczka, s. 61; Rathus, s. 44; Stoner (i in.), s. 426, 432; Stueart, Moran, s. 193; Tokarski, s. 59; Zybert, s. 127].

Nie ma lepszego sposobu, zwłaszcza na wykorzystanie potencjalnej kreatywności personelu, niż właśnie przemyślana motywacja. Wywołująca pożądane, aktywne postawy i zachowania szczególnie wtedy, jeśli każdy indywidualnie uznaje za ważne dla siebie. Żeby zaś tak było, kierownik musi wykazać dużo inwencji, czasem nawet sprytu, i traktować każdą osobę inaczej, bo pracownicy są rozmaici. Różni ich już sam stosunek do zawodowych osiągnięć. Są bowiem osoby ambitne oraz są „biemoty”, nastawione na eksplozję ciszy i bzykanie much. To ci, którzy naczytali się o cichej i spokojnej pracy w bibliotece.

Tacy, którzy dążą do osiągnięć, unikają powinności łatwych, bo to poniżej ambicji, ale odrzucają również zlecenia szczególnie trudne, ponieważ źle znoszą porażki – mają się zatem najchętniej zadań umiarkowanie trudnych. Natomiast osoby mało ambitne preferują zadania łatwe, ale bez oporu podejmują się też powinności bardzo trudnych, nie przejmują się bowiem niepowodzeniem, zaś

ewentualny sukces sprawi im radość na długo. Trzeba więc rozdzielać zadania według tych przesłanek.

Niemiała część działań motywacyjnych opiera się na perswazji, czyli na objaśnianiu, namawianiu i przekonywaniu do działania. Skuteczność zależy od cech i umiejętności kierującego, ale także od indywidualnej postawy każdego pracownika. Argumenty racjonalne są dobre dla pracowników doświadczonych, samodzielnych i kreatywnych. Jednak w bilansie ogólnym skuteczniej jest odwoływać się do emocji, byle na godziwym poziomie logiki. Bo wprawdzie perswazja, jak wszystkie działania motywacyjne, ma charakter manipulatorski, to jednak w jej ramach nie mieści się postępowanie prymitywne.

Bardzo skuteczną formą emocjonalnej perswazji jest działanie przez osobisty przykład, właśnie przywództwo [Montgomery, Cook, s. 181–182; Stueart, Moran, s. 193; Zybert, s. 142], to znaczy, że kierownicza musi być również poniekąd modelką. Definicje przywództwa są różne. Najczęściej mówi się właśnie o przykładzie, który fascynuje innych i motywuje oraz pobudza. Przywódcą jest mistrz, lider, a niekiedy gracz, który swoją wizją, energią, umiejętnościami i profesjonalną wiedzą – a tym lepiej, jeżeli również charyzmą, autorytetem – sprawia, że inni chętnie za nim podążają [Gabara, s. 177; Gertzog, Beckerman, s. 420; Machaczka, s. 16; Montgomery, Cook, s. 185; Stoner (i in.), s. 26, 453, 474; Stueart, Moran, s. 225]. Wobec tego jednak trudno wyobrazić sobie przywództwo w bibliotece bez solidnej wiedzy zawodowej kierującego oraz bez elementarnej wiedzy o kierowaniu.

Wtedy bowiem następuje udawanie przywództwa [Montgomery, Cook, s. 164]. Pojawiają się mianowicie praktyki uproszczone: kiedy eksponuje się wzajemność (*jesteś mi coś winna*), sympatię (*możesz to dla mnie zrobić?*), okazję (*daję ci szansę*), autorytet (*ja tak mówię*) lub odniesienia zewnętrzne (*wszyscy tak postępują*). Zdarzają się też – dosyć często – przypadki degeneracji przywództwa: kiedy kierownik lub kierowniczka nie ma o kierowaniu żadnego pojęcia. Wówczas przejmują wzorce rodzinne, patriarchalne bądź matriarchalne modele „głowy rodziny”, dążąc do modelowania wszystkich (także prywatnych) zachowań i sposobów postępowania współpracowników, według własnych (kierowników) wyobrażeń – rzekomo dla dobra kierowanych. Dyrektorzy są wówczas jak apodyktyczni tatusiowie bądź autorytarne mamusie, a kierownicy bezpośredni to starsi bracia albo starsze siostry. W takich warunkach nie tylko trudno pracować, lecz w ogóle egzystować. Nie darmo Brian Des Roches napisał podręcznik *Twoja szefowa nie jest twoją mamusią* (*Your boss is not your mother*). A jednak nierzadko usiłuje nią być [Montgomery, Cook, s. 13–14].

Podstawowym wariantem działań motywacyjnych jest zachęta, zarówno materialna, jak też niematerialna. Materialna – bo ludzie podejmują pracę po to, żeby zarobić, i każdy woli zarobić więcej aniżeli mniej. Co do tego jasne, że wszyscy mają tę samą opinię [Martin, s. 279; Stueart, Moran, s. 205; Żbikowski, s. 108]. Trzeba ją jednak dopełnić, bo motywujące jest tylko wynagrodzenie godziwe, a mizerna pensja żadnym motywatorem nie jest [Massis, s. 27; Tokarski, s. 61]. Oczywiście, pojęcie płacy godziwej bywa relatywne, ale nie ma wątpliwości, że w polskich bibliotekach motywacja przez płacę prawie nie istnieje, trudno bowiem obecne pobory nazywać pensjami zachęcającymi. Również dlatego, że płacami trudno manewrować i pensje biblioteczne (także poza Polską)

przywództwo

zachęta
materialna

niekoniecznie zależą od efektów pracy [Padilla, Patterson, s. 35; Stueart, Moran, s. 167]. Prawdziwe awanse zdarzają się rzadko – ogólne regulacje płac nie są awansami – i wobec tego charakter motywacyjno-materialny ma tylko zatrudnienie (przeniesienie) na lepszym stanowisku [Rathus, s. 462]. Rozdzielane równo i w niewielkiej wysokości, wypłaty o charakterze (w istocie) socjalnym, niekoniecznie motywują, a i ewentualnych nagród nie ma w obfitości.

W tych okolicznościach trzeba raczej uważać, żeby gratyfikacja materialna – jeśli już się trafi – nie była dla nagradzanego pocałunkiem śmierci, zwykle bowiem towarzyszą jej pretensje pominiętych, dla których ta okoliczność jest akurat zniechęcająca [Padilla, Patterson, s. 36]. Dlatego zdarza się, że premiovani traktują nagrody jak dżumę, ale nie należy popadać w zaleństwo. To jednak jest czynnik motywujący, nawet jeśli czasem kłopotliwy.

zachęta niematerialna

W tych warunkach nabiera jednak znaczenia repertuar zachęt niematerialnych, właśnie w bibliotekach szczególnie ważny [Padilla, Patterson, s. 35; Stueart, Moran, s. 169] – z czego trzeba korzystać rozumnie i sprytnie. Już samo publiczne stwierdzenie, że ktoś pracuje kreatywnie, ma zachęcający sens, więc warto czasami dać temu wyraz. Każda forma uznania i docenienia ma charakter motywujący [Padilla, Patterson, s. 39; Stoner (i in.), s. 433; Żbikowski, s. 107].

Zawsze motywuje także poczucie bezpieczeństwa, a więc stabilności pracy – w warunkach dużego bezrobocia podwójnie ważne – wzmacniane odczuciem przynależności do pracowniczej zbiorowości, do własnej grupy zawodowej [Martin, s. 281; Pervin, s. 129; Rathus, s. 445–446; Stoner (i in.), s. 433; Stueart, Moran, s. 205; Uchnast, s. 142]. Trzeba zatem podtrzymywać to poczucie, nawet jeśli istnieją zagrożenia, i sprzyjać integracji pracowniczych zespołów. Jakkolwiek więc zmiany na stanowiskach pracy i w zespołach są nieuniknione, nie powinny być dokonywane bez absolutnej konieczności.

Motywacyjna jest również możliwość osobistego rozwoju, samorealizacji – w bibliotekach akurat bardzo duża, jeżeli się w tym zakresie nie stawia przeszkód [Martin, s. 281; Pervin, s. 128; Rathus, s. 445; Stoner (i in.), s. 433; Żbikowski, s. 107]. Zaś w równym lub w większym stopniu: zawodowa satysfakcja, wykonywanie pracy zgodnie z chęciami i umiejętnościami oraz poczucie, że są z tej pracy określone, społecznie ważne pożytki [Padilla, Patterson, s. 38; Stueart, Moran, s. 205; Zybort, s. 119; Żbikowski, s. 107].

No i zachęca do pracy dobra atmosfera, trzeba zatem o nią dbać, mądrze angażując oraz zestawiając współpracowników, a także eliminując niepotrzebne irytacje [Stueart, Moran, s. 205]. Zadowolenie z pracy sprzyja kreatywności i może zredukować odpływ pracowników najlepszych [Rathus, s. 462], nawet pomimo mało zachęcających poborów. Ci najlepsi – poza tym – lubią pracować także z profesjonalistami, w rezultacie dobry zawodowo zespół współpracowników i wysoce profesjonalne kierownictwo stanowią razem silne spoiwo pracownicze i motywacyjne. Jeśli jeszcze pozostawi się pracownikom sporo realizacyjnej swobody (w ogólnych ramach organizacji), a każdy wszak ceni sobie niezależność [Tokarski, s. 61], to okaże się, że niematerialne formy zachęty mogą zneutralizować niekorzystne skutki kiepskich bodźców materialnych i różnych niedogodności, wynikających z charakteru instytucji oraz zawodu. A takie są.

Z natury rzeczy, niekoniecznie motywujący jest ograniczony prestiż bibliotekarstwa jako zawodu, a także jego usługowa specyfika. Również pory funkcjo-

nowania mogą wydać się dość uciążliwe. Zwłaszcza w bibliotekach publicznych nie jest zachęcający ani wymiar, ani rozkład czasu pracy. Z tego punktu widzenia znacznie dogodniejsze warunki oferują biblioteki szkolne, a nawet akademickie. Ale są zawody, w których bywa jeszcze gorzej. Ogólnie natomiast kiepskim czynnikiem motywującym jest przymus – czasem wprowadzie nieuchronny, ale skuteczny tylko doraźnie i redukujący inwencję. Efektem wymuszeń i kar jest bierność i zniechęcenie: kreatywności nie da się bowiem wygenerować karaniem.

Podstawą kierowania jest sprawny obieg i transmisja informacji, tak w obrębie biblioteki, jak i w ramach sieci bibliotek; dbałość o to czyni kierownika komunikatorem. Sam bowiem powiadamia współpracowników i przejmuje ich powiadomienia, jak też powinien zapewnić transfer powiadomień pomiędzy pracownikami. Sposób rozwiązania instytucjonalnego obiegu wiadomości w niemałym stopniu zależy od tego, jaki kierownik jest i jaki preferuje styl kierowania.

A zaczyna się już od wyboru strategii informacyjnej. Całość informacji instytucjonalnej można bowiem zlokalizować w czterech polach, a spośród nich jednemu z dwóch nadać stosowny priorytet. Istnieje mianowicie pole informacji znanych zarówno kierownikowi, jak też pracownikom. Jednak jest też obszar informacji zastrzeżony tylko dla kierującego oraz odrębny – tylko dla pracowników. Istnieje ponadto obszar wspólnej niewiedzy, złożony z wiadomości nieznanych tak kierownikowi, jak i pracownikom. Ten obszar wspólnej niewiedzy, nieuchronny, im jednak jest mniejszy, tym dla biblioteki lepiej. Z kolei wiedza, którą dysponują pracownicy, a nie ma jej kierownictwo, też jest nieuchronna i dopóki odnosi się do detali funkcjonowania biblioteki, nie stanowi dla kierownika przeszkody.

Dlatego prawdziwa strategia informacyjna polega na kwalifikowaniu informacji, już to do szerokiego rozpowszechniania bądź do pozostawienia tylko dla ścisłego kierownictwa. Najśluszniejsza jest strategia komunikacyjnej otwartości, bo wspiera dobre funkcjonowanie biblioteki, jej rozwój oraz kreatywność i innowacyjność współpracowników [Mikołajczyk, s. 308]. Oczywiście, każda otwartość ma granice, zawsze są bowiem informacje nie do rozpowszechniania, choćby dlatego, że mogą niepotrzebnie rozbudzić negatywne emocje, obawy i zniechęcenie, ale im jest ich mniej, tym lepiej.

W niejakej zależności od przyjętej strategii trzeba wypracować system wewnętrznego obiegu informacji, który musi być drożny (bez niepożądanych blokad), ale zarazem selektywny, więc dostarczający właściwym adresatom właściwych informacji (nie wszystko do dyrektora), a także elastyczny, czyli funkcjonujący w każdych warunkach. Trzeba nad tym popracować oraz zapewnić formę kontroli, to znaczy sprawdzania, czy system nie zawodzi – zazwyczaj dokonywanego wyrwykowo. Nie może bowiem być tak, żeby o niesprawności swojej biblioteki kierownik dowiadywał się z gazet, a znów o istotnych zmianach organizacyjnych pracownicy byli powiadamiani dopiero po wdrożeniu.

System komunikowania powinien być taki, żeby do każdego i od każdego docierały informacje – tylko! – adresatowi potrzebne, prawdziwe (właśnie po to jest kontrola) oraz aktualne, a jeżeli trzeba, to również wyprzedzające niezbędne decyzje. Oczywiście, mowa tu o idei, koncepcji obiegu wiadomości, nie o tech-

**strategia
informacyjna**

**system
powiadamiania**

nologii. Istota sprawy tkwi bowiem nie w urządzeniach, ale w pracowniczej mentalności: ten obieg będzie taki, na jaki zdecyduje się kierownik i w jakim zakresie znajdą się w nim współpracownicy.

formy komunikowania

Natomiast formy powiadamiania mogą być różne, stosownie do charakteru i wielkości biblioteki. Podstawą są zwykle rozmowy bezpośrednie (o czym jeszcze kilka słów poniżej), z tym że w większych bibliotekach przepływ wiadomości następuje hierarchicznie, drogą służbową i według przebiegu procesów – z uzupełnieniem o narady, spotkania grupowe kierowników, przedstawicieli, niekiedy całego zespołu oraz wizyty dyrektorskie w różnych agendach. Nie ma poza tym żadnego powodu, żeby rezygnować z komunikatów pisemnych, eksponowanych na tablicach ogłoszeń lub rozpowszechnianych obiegowo [Casteleyn, Webb, s. 110–111; Stoner (i in.), s. 517–518]. Z biegiem czasu zaś coraz większą rolę zaczyna odgrywać internet oraz (w instytucjach dużych) intranet, gdzie jednak też trzeba dopracować się gradacji i adekwatności powiadomień, jeżeli mają być użyteczne. No bo dyrektor, który zobaczy nagle sto dwadzieścia tekstów informacyjnych na swoim monitorze, nie jest w stanie ich przejąć.

W każdej instytucji obok formalnego kanału informacyjnego, uznanego i używanego przez kierownictwo [Stoner (i in.), s. 516], istnieje nieformalny obieg informacji, który również trzeba brać pod uwagę. Krążą w nim rozmaite informacje: pożyteczne, neutralne, ale także nieprzyjemne wobec kierownictwa oraz banialuki. Na to nie ma rady i tylko dezinformacje destrukcyjne trzeba szybko dementować [Stoner (i in.), s. 519]. Komunikacja nieformalna jest na ogół od formalnej szybsza i rozpowszechnia się dobrze, zapewne więc byłoby korzystne, gdyby rozprawiała informacje zbieżne z wiadomościami formalnymi [Casteleyn, Webb, s. 109; Stueart, Moran, s. 233], ale kierownictwo ma na to minimalny wpływ. Co więcej – pokusa, żeby angażować się w komunikację nieformalną (a nawet w podręcznikach są takie sugestie) jest pomysłem złym. Informacje nieformalne bowiem mają często charakter pomówień i potraktowane serio, mogą zburzyć porządek w instytucji, a także przyczynić się do czyjejś krzywdy.

komunikowanie w kierowaniu

Kierownik w roli komunikatora jest postrzegany głównie przez pryzmat osobistej sprawności komunikacyjnej. Decydują o niej umiejętności werbalne – klarowna eksplikacja treści, oraz rzeczowość, co można wypracować w praktyce – a także intencje: czy komunikujący istotnie chce, żeby adresat zrozumiał sens wypowiedzi. Żle na porozumienie wpływają obustronne emocje. Zatem w sytuacjach emocjogennych wypowiedzi powinny być możliwie krótkie, a dopiero później ewentualnie uzupełniane, nawet bowiem niewielkie przesunięcie w czasie znacznie redukuje napięcie.

Ale efektywność rozmowy zależy też od intelektualnej sprawności odbiorcy oraz od jego nastawień do pracy i przełożonych. Dobrze jest więc znać rozmówców i różnicować wypowiedzi zależnie od tego, do kogo się mówi. A także wybierać takie okoliczności rozmowy, które nie mnożą niepożądanych kontekstów, im więc mniej uczestników i świadków wypowiedzi zaadresowanych indywidualnie, tym lepiej.

Trzeba sobie sporządzić rejestr własnych potknięć komunikacyjnych, eliminując je z czasem w miarę możliwości. Bo kierownikowi, który uchodzi za dobrego komunikatora, współpracuje się z innymi dobrze, natomiast trudności w porozumieniu się z innymi są dla kierowania bardzo niekorzystne. Ponieważ właśnie

od dobrej komunikacji wewnętrznej w niemałym stopniu zależy ogólna sprawność każdej instytucji, także bibliotecznej, i panująca w niej atmosfera – sprzyjająca efektywności [Foden, s. 121; Martin, s. 66].

6.3. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI

Ludzkie postawy i zachowania mają bardzo różne, liczne i złożone źródła, a w dodatku podlegają autonomicznym decyzjom indywidualnym. Doszukujemy się jednak uwarunkowań ogólnych, wyznaczających przynajmniej granice możliwości (nie każdy jest równie szybki, nie każdy pięknie śpiewa) lub określających specjalne inklinacje (np. zdolności). Nie inaczej jest w kierowaniu.

To, jak kierownik radzi sobie z kierowaniem, więc jakim jest kierownikiem, zależy od jego postępowania, które nie jest jednak zupełnie dowolne ani przypadkowe. Wynika po części z jego wrodzonych cech – istnieje bowiem swoisty talent kierowniczy [Łukasiewicz, s. 83] – jeżeli potrafi je wykorzystać albo podda się im biernie, częściowo natomiast bierze się z nabytych umiejętności. Następuje scalenie, pomieszanie, konwergencja jednych i drugich, z tym że w kierowaniu ważniejsze są jednak sprawności nabyte – chociaż te wrodzone też mają swoją wartość.

Lista pożądanych cech wrodzonych osoby kierującej, które sprzyjają sprawnemu kierowaniu, może być długa, dlatego zwrócę uwagę tylko na te, które wydają się najistotniejsze. Zwykle ten rejestr otwiera charyzma, która słownikowo oznacza przyrodzone talenty przywódcze, a w praktyce – naturalną zdolność do zyskiwania szacunku i posłuchu. Rzeczywiście są takie osoby, które w sposób spontaniczny dominują w otoczeniu i wobec tego kierowanie przychodzi im łatwo. Ale bez przesady: do kierowania biblioteką nie potrzeba specjalnej charyzmy, która jest cechą nieczęstą.

charyzma

Natomiast przydaje się energia, stanowiąca siłę napędową postępowania kierowniczego oraz udzielająca się innym – pobudzająca do działania. Opieszałość i kunktatorstwo, jako jej przeciwieństwa, są w kierowaniu predyspozycjami niedobrymi: kierownik ciapa to nieszczęście. Osoby mało energiczne dają się łatwo zdominować przez innych, a to zagraża utratą samodzielności. Kto wtedy rzeczywiście kieruje? Można wprawdzie zmusić się do bardziej energicznego działania, ale jeśli nie wynika to z natury, trzeba pokonać silną barierę emocjonalną.

energia

W kierowaniu bardzo pomaga wewnętrzny porządek w myśleniu i reagowaniu, ułatwiający systematyzację zjawisk i stabilizujący emocje. Zarządzanie, kierowanie, organizowanie – wszystkie te działania opierają się na uporządkowaniu struktur i procesów, wymagają więc logicznej refleksji oraz systematycznego postępowania. Chaos w myśleniu, nieustanna asocjacyjność, w gruncie rzeczy wyklucza sprawne kierowanie. Narzucenie sobie porządku wewnętrznego, chociaż częściowo możliwe, jednak wbrew własnej naturze jest bardzo trudne. Ten porządek oznacza również względną stabilność nastrojów kierującego, więc ograniczoną amplitudę emocji, ogólne podobieństwo postępowania. Pobudki emocjonalne są zmienne, każdy ma lepsze lub gorsze dni, ale w postępowaniu z innymi pożądana jest względnie zrównoważona postawa. Szef powinien być w znacznym stopniu przewidywalny, bo to wszystkim ułatwia postępowanie. Otóż porządek wewnętrzny pomaga w zachowaniu równowagi nastroju.

porządek wewnętrzny

sumienność

Nie da się natomiast jednoznacznie przesądzić, czy sumienność – często kojarzona z uczciwością – jest cechą wrodzoną czy nabytą. Zapewne praktyka może ją rozwinąć lub zredukować, ale jakieś predyspozycje są. Sumienność w kierowaniu w sposób naturalny sprzyja intensyfikacji własnej pracy kierownika i jest cechą dostrzeganą oraz cenioną przez innych [Mikołajczyk, s. 309].

ekstrawersja

Utarło się przeświadczenie, że w kierowaniu znacznie pożyteczniejsze jest ekstrawertywne nastawienie na innych niż introwertywne zamknięcie się w sobie, kojarzone z utrudnioną kontaktowością. To prawda, bo kierowanie opiera się wszak na relacjach z innymi. A ci inni chętniej akceptują osoby przyjazne, otwarte, inicjujące i łatwo nawiązujące kontakty, niż takie, które tej łatwości nie mają, chociaż obycie wśród ludzi może tę kontaktowość trochę rozwinąć. Jednak w ocenie tej cechy lepiej zachować umiarkowanie. Ekstrawersja bowiem może być powierzchowna i niekoniecznie wiąże się z długotrwałym nastawieniem na wszystkich współpracowników. Zmienność tych nastawień w dłuższym czasie zostaje zwykle wychwycona i odtąd kontaktowość przełożonego może być traktowana bardzo nieufnie.

życzliwość

Z tym wiąże się również życzliwość dla innych, czasem naturalna (to dobre!), ale bywa, że pozorowana. A nie da się upozorować całego postępowania. Życzliwość nieszczerza charakteryzuje się ostentacją i nastawieniem na pozyskiwanie innych w każdych okolicznościach. Stąd rzekoma akceptacja cudzych opinii oraz obietnice bez pokrycia: byle wydać się przyjaznym. Ale praktyka odsłania pustkę frazesów i trwale narusza autorytet kierownika. Trzeba więc starannie ważyć obietnice i zapowiedzi, żeby nie utracić wiarygodności. Natomiast życzliwość autentyczna, nawet jeżeli skrywana, w dłuższej perspektywie zostanie dostrzeżona i jest fundamentem dobrych relacji z współpracownikami.

Udawana życzliwość wiąże się też zwykle z paternalizmem. To jest próba sprywatyzowania relacji, familizacji i deformalizacji stosunków, poprzez ingerencje w sprawy osobiste – niby w dobrej wierze, lecz skutki są złe. Kierowniczka jako „bibliociocia” lub dyrektor jako ogólnobiblioteczny „tatusz”: tworzy się fatalny kontekst, w którym pracować nie bardzo się chce. Tym gorzej, jeżeli nie ma innego wyjścia.

Postawa ekstrawertywna może inspirować pożądaną otwartość na doświadczenie, podczas gdy introwertycy muszą się dopiero przełamywać. To jest cecha ważna, bowiem umiejętność kierowania, wiedzę merytoryczną oraz sprawność w postępowaniu z innymi trzeba doskonalić nieustannie. Otwartość na innych bardzo temu sprzyja, jak też ułatwia współpracę z personelem [Montgomery, Cook, s. 149; Tokarski, s. 78; Zybert, s. 143].

inteligencja

Natomiast o inteligencji kierowników opinie są zróżnicowane. To jasne, że osoby nierozumne nie sprawdzają się w kierowaniu, ale z drugiej strony nie widać, żeby wybitna inteligencja szczególnie poprawiała jakość kierowania. Rozumiana jako pojętność, a więc rozległa pojemność informacyjna i bystrość, jest w kierowaniu cechą niezbędną [Łukasiewicz, s. 87; Tokarski, s. 78], choć nikt nie sugeruje, że najważniejszą. Trafniejsza jest więc argumentacja przez negację: niska pojętność kierownika jest z całą pewnością wadą uciążliwą. A już inna sprawa, że nadmiernie inteligentny przełożony, ujawniający tę inteligencję w sposób ostentacyjny, nie musi być przez współpracowników lubiany.

Przypisana każdemu kategoria wieku, poza tym że zmieniająca się regularnie, jest jednak od nas niezależna. Wiek bowiem można wprawdzie zataić, ale nie ma się na niego żadnego rzeczywistego wpływu, podczas gdy on sam jest czynnikiem warunkującym.

Rozwojowy okres konstituowania się procesów mentalnych kończy się około dwudziestego roku życia, natomiast zdolności twórcze i myślenie kreatywne – niezbędne w procesach kierowania – rozwijają się jeszcze mniej więcej przez dalszych dziesięć lat. W rezultacie uważa się, że okres między trzydziestym a czterdziestym rokiem życia jest dla postaw twórczych wiekiem kreatywnym, zaś między czterdziestym a pięćdziesiątym rokiem życia to wiek mądrości i mistrzostwa, dla kierowania najlepszy: okres najwyższej kreatywności i największej mobilności [Butler, McManus, s. 92; Rathus, s. 167, 191–193]. Mimo że około czterdziestego roku życia pojawia się kryzys wieku średniego [Rathus, s. 193], kiedy to ścierają się zgoda oraz niezgoda na osiągnięty standard i formułę egzystencji. Kierownicy akceptują swój stan łatwiej.

Później, oczywiście, też można kierować skutecznie, ale trzeba przełamywać wzmożone opory zachowawcze: innowacyjność bywa wtedy mniej naturalna, a bardziej wyrozumowana. Z kolei w młodszym wieku częste są tendencje do nadinnowacyjności, do zmian niekoniecznie produktywnych – co jest równie złe jak konserwatyzm.

Ale to są tylko ogólne prawidłowości, natomiast różnice indywidualne bywają znaczne. W każdym razie nie jest prawdą, jakoby kierownik sześćdziesięcioletni był dwukrotnie lepszy lub dwukrotnie gorszy niż kierownik trzydziestoletni.

Do wrodzonych czynników stymulujących zachowania należy także temperament, czyli rodzaj pobudliwości. Jego następstwa można wprawdzie trochę modulować, ale nie jest to ani łatwe, ani możliwe w pełni, ani zawsze. W istocie sprowadzałoby się to do odwołania i przemyślenia (uświadomienia) reakcji na bodźce (stymulatory) [Montgomery, Cook, s. 153], czyli do eliminacji zachowań automatycznych, czego całkowicie osiągnąć nie można.

Temperament podzielono na cztery kategorie, biorąc pod uwagę siłę reakcji oraz jej trwałość. Otóż temperament choleryczny charakteryzuje się pobudliwością silną oraz długotrwałą, co odpowiada skali pobudzeń emocjonalnych w procesach kierowania, ale trwałość wynikających stąd napięć może być istotną niedogodnością – także dla współpracowników. Z kolei pobudliwość sangwinika jest także silna, natomiast niezbyt trwała, i wobec tego zapewne najlepiej przystaje do zmiennych, a nierzadko stresujących, okoliczności kierowania.

Temperament melancholika cechuje pobudliwość słaba, lecz trwała. Silne wrażenia, w kierowaniu częste, nie wywołują wtedy (pozornie) wzmożonych emocji, co może sprzyjać klarowności myślenia, natomiast ich skutki pozostają w świadomości długo – a to ma następstwa również negatywne. Natomiast flegmatyk, reagujący na okoliczności słabo i w sposób nietrwały, jest być może gorszym kandydatem na kierownika – chociaż opinie na ten temat są podzielone [Rathus, s. 491].

Świadomość takich uwarunkowań umożliwia (w pewnych granicach) taką zmianę postępowania, która zredukuje negatywne skutki tych predyspozycji. Poza tym modelowe warianty temperamentu w praktyce nie zdarzają się często.

Natomiast na pewno nie zaszkodzi autorefleksja z tej perspektywy, czyli pytanie: kim jestem?

autorytet

Z kolei lista cech i umiejętności nabytych, a użytecznych w kierowaniu, również może być pokazna, toteż i tym razem muszę zdać się na wybór, rozpoczynając od autorytetu, lecz nie jako pochodnej charyzmy, ale cechy wypracowanej w praktyce kierowania ludźmi.

Istnieje formalny autorytet kierownika, związany z funkcją i uprawnieniami, ale znacznie ważniejszy i trwalszy jest autorytet osobisty, wynikający z wiedzy, rodzaju postawy oraz sposobu postępowania [Marciniczyk, s. 31, 139; Urbanowska-Sojkin, s. 43; Żbikowski, s. 94]. Nie ulega wątpliwości, że właśnie ten osobisty autorytet jest w kierowaniu czynnikiem niezwykle użytecznym [Rathus, s. 70; Stuart, Moran, s. 217]. W instytucjonalnej praktyce przejawia się jako szacunek innych dla osoby kierującego i akceptacja zasad postępowania w następstwie uczciwych, rozsądnych oraz skutecznych zachowań, a także lojalności wobec współpracowników, która wzbudza zaufanie. Potrzeba do tego niezłomności elementarnych reguł etycznych, ograniczenia złych kompromisów, zachowania godności w postawie oraz ochrony współpracowników przed negatywnymi opiniami i reakcjami. Kto publicznie mówi o swoich pracownikach źle, zasłania się nimi lub wyręcza w sytuacjach niewygodnych, ten nie zdobędzie zaufania – zwłaszcza, że często sam tych pracowników dobierał. W grę wchodzić wszak bardzo silnie odczuwane potrzeby bezpieczeństwa i społecznej afiliacji: nie da się im zagrażać bezkarnie.

Na autorytet pracuje się długo. Natomiast kilka nietrafnych, nieprzemyślanych reakcji może ten autorytet zniszczyć bezpowrotnie. Trzeba o tym stale pamiętać, dla wspólnego pożytku unikając zwłaszcza postępów nielojalnych oraz takich, które za nielojalne będą poczytane, niezależnie od wstępnych intencji.

obiektywizm

Ważna w kierowaniu umiejętność, którą trzeba opanować w trybie świadomej praktyki, to obiektywizm wobec współpracowników. Zapewne nieosiągalny w pełni, stanowi jednak cel, do którego się dąży.

Kierownik, jak każdy, jednych lubi bardziej, a innych mniej – to naturalne. W dodatku zazwyczaj ceni się wyżej pracowników kreatywnych aniżeli biernych: to też naturalne. Dobrze jednak, żeby traktowanie jednych i drugich nie różniło się nadmiernie i to można wypracować. Tym bardziej, że ludzie mają zróżnicowane umiejętności i rozmaite nastawienia, trudno więc wszystkich oceniać mechanicznie, jednakowo. Ważne też, żeby cechą szczególnie akceptowaną nie była układność, nawet jeżeli wieczny sceptycyzm innych wyda się irytujący. Podstawą ocen powinna być jednak efektywność działań, ewentualnie relatywizowana według możliwości indywidualnych. A już inna sprawa, że pracowników dobrych często obciąża się bardziej, bez odpowiednich gratyfikacji, uznając ich kreatywność za normę. Otóż dobrze jest i w tym zakresie postępować ostrożnie.

Opinie o pracy, postawach i zachowaniach współpracowników trzeba sobie wyrabiać spokojnie, w oparciu o wielokrotnie i sprawdzalne fakty – dobrze, jeśli czasem udokumentowane – a nie na podstawie pojedynczych zdarzeń bądź jednostronnych, niezwyfikowanych relacji [Casteleyn, Webb, s. 101; Montgomery, Cook, s. 73–74, 150]. Zwłaszcza dla ocen negatywnych potrzebna jest argumentacyjna pewność: nadmierny pośpiech w opiniowaniu to błąd. Ostroż-

ność i wstrzemięźliwość opiniodawcza jest w kierowaniu bardzo przydatna. Także dlatego, że dostrzegana i ceniona przez pracowników, którzy poza tym oceniają obiektywizm przełożonych według proporcji w rozkładzie przydzielanych powinności atrakcyjnych oraz uciążliwych. Ich odczucia nie zawsze mają uzasadnienie, ale bywa, że są słuszne. Toteż i z tej perspektywy należy oceniać swoje dyspozycje.

W kierowaniu trzeba nauczyć się tworzenia syntez, więc scalania detali, uogólniania powiadomień i obserwacji pojedynczych, a także chłodnego kalkulowania oraz wyciągania wniosków całościowych. Im w opiniach własnych mniej emocji, tym lepiej, jakkolwiek wobec własnej pracy i w stosunku do swojej biblioteki trudno zachować całkowitą bezstronność. Przy ogólnym założeniu, żeby myśleć pozytywnie, można z czasem wypracować umiarkowany krytycyzm wobec tego, co się robi. Spokojna, uogólniona autoweryfikacja co jakiś czas, jest bardzo potrzebna i pożyteczna [Montgomery, Cook, s. 159].

Do tego niezbędne jest jeszcze myślenie twórcze. Każdy, w mniejszym albo większym stopniu, potrafi wykreować coś nowego i antycypować bieg zdarzeń. W kierowaniu trzeba tę umiejętność dodatkowo zaktywizować – łatwiej, jeśli ktoś był tak nastawiony już w młodym wieku – oraz korzystać w tym zakresie z pomysłów oraz spostrzeżeń innych. Kreatywność polega na uwolnieniu refleksji od rutynowych ujęć i schematów, trzeba więc od czasu do czasu zdobyć się na niekonwencjonalną improwizację. To także rezultat powtarzalnej praktyki, w czym bardzo pomocne, bo nieschematyczne, okazuje się poczucie humoru.

Rzecz w tym, że kierowanie jako takie jest z natury działaniem twórczym, wymagającym stałego generowania nowych pomysłów i koncepcji, podejmowania decyzji, jakich jeszcze nie podejmowano, oraz zdolności do ryzyka [Casteleyn, Webb, s. 216; McCook, s. 142; Mikołajczyk, s. 309; Urbanowska-Sojkin, s. 42]. Oglądanie się na innych i postępowanie według sprawdzonych wzorów często bowiem nie wystarcza, zaś o przyszłości w ogóle nie można myśleć inaczej aniżeli kreatywnie.

W kierowaniu bardzo przydaje się rozległa wiedza, a w takiej instytucji jak biblioteka konieczna jest także solidna wiedza ogólna [Massis, s. 23; Zybert, s. 142], bo jest intelektualnym zapleczem, poszerzającym obraz zjawisk, z którymi ma się bezpośrednio do czynienia. Ale taką wiedzę trzeba zdobywać przez całe życie, od początków edukacji i potem już nieustannie, wzbudzając w sobie rozległe zainteresowania. Nie wszyscy są dostatecznie umotywowani.

Natomiast w ogóle nie ma żadnego kierowania bez odpowiedniej wiedzy merytorycznej [Łukasiewicz, s. 90]. Nie wiadomo dlaczego ta oczywistość w odniesieniu do bibliotekarstwa nie jest dostatecznie, zwyczajowo ani prawnie, usankcjonowana i trzeba ją jeszcze specjalnie eksplikować. Ponieważ nic nie wiem o bibliotece, to sobie nią pokieruję? Taki absurd nie wymaga komentarza.

Formy opanowania tej wiedzy są natomiast różne. Oprócz studiów kierunkowych, magisterskich, ale także na poziomie licencjackim, można akceptować uzupełniające studia postlicencjackie lub podyplomowe, a dla niewielkich bibliotek – pomaturalne studium bibliotekarskie. Jednak bezwarunkowym uzupełnieniem jest kilkuletnia praktyka zawodowa w bibliotece i potem permanentna aktualizacja tej wiedzy, co najmniej poprzez systematyczną lekturę profesjonalnego piśmiennictwa oraz czasopiśmiennictwa.

syntezy

kreatywność

wiedza

Dyrektor, kierownik, do pewnego stopnia musi być ekspertem merytorycznym, ale powinien także opanować elementarny zakres wiedzy o zarządzaniu (w tym o kierowaniu i organizacji) [Casteleyn, Webb, s. 216]. Trudno oczekiwać, że nastąpi to poprzez drugie pełnowymiarowe studia, ale pożądane jest ukończenie studium podyplomowego i potem także systematyczna lektura, aktualizująca wiedzę. Z tym że warta zachodu jest edukacja rzeczywista, a nie pozorna. W tej chwili zarządzania (i marketingu) naucza się prawie wszędzie, często w sposób mierny. Dlatego trzeba zarekomendować renomowane uniwersytety oraz akademie ekonomiczne.

współpraca

W kierowaniu niezbędna jest także umiejętność współpracy z ludźmi, której nabywa się przez praktykę oraz przez funkcjonowanie w zbiorowościach od najmłodszych lat. Polega na łatwości porozumienia się z innymi w różnych sytuacjach, na rozumieniu cudzych intencji (zamiast odgadywania rzekomych myśli) oraz na takim postępowaniu (uspołecznieniu), które nie wywołuje niepotrzebnych irytacji [Łukasiewicz, s. 90; Massis, s. 23; McCook, s. 141–142; Montgomery, Cook, s. 155]. To wszystko jest również potrzebne do kontaktów zewnętrznych, poza kierowaną biblioteką lub agendą, i do działań promocyjnych [Gertzog, Beckerman, s. 415, 418].

Niestety, bywa i tak, że dla umiejętności współpracy z innymi, z życiowych doświadczeń nic nie wynika: efekty są żadne. Wtedy (i nie tylko wtedy) lekko pomocna może być wiedza o kierowaniu, ale wniosków z własnej praktyki nie zastąpi w pełni.

stres

Kierowanie często łączy się ze stresem, niezależnie od branży, profesji, instytucji, więc nie inaczej jest w bibliotekarstwie, i kto mówi, że nie, ten nie wie, co mówi. Źródłem stresu może być cokolwiek oraz ktokolwiek: złożone procesy, niewykonalne zadania, nikłe środki, nadmierne ambicje, lecz także publiczność, personel oraz przełożeni. A skoro tak, to trzeba wypracować realne sposoby obrony przed stresem. Inaczej traci się zasoby energii wewnętrznej – nieregenerowalne. No i nieprzerwane działanie stresu wywołuje stany depresyjne: smutek, poczucie utraty i bezradności, wzmożone emocje negatywne. Jeżeli bywają, to już jest źle.

Stany stresowe skłaniają albo do dania odporu, albo do ucieczki [Montgomery, Cook, s. 153; Rathus, s. 581]. W europejskiej tradycji większa jest skłonność do zmagania niż do godzenia się z sytuacją, ale nie jest dobrze reagować bezwzględnie z pełną intensywnością i wprowadzić natychmiastowy ślad niezgody jest pożądany, jednak nie powinno się intensyfikować emocji jeszcze bardziej [Montgomery, Cook, s. 150, 153, 155].

Obrona skuteczna wymaga racjonalizacji. Warto zmagać się tylko z tym, co daje się zmieniać, potrzebna jest zatem rozumna kalkulacja, chociaż świadomość własnej bezradności pozostawia ślad negatywnych emocji na dłużej. Trzeba poza tym wyjaśnić, czy okoliczności nieprzyjemne są rzeczywiście adresowane indywidualnie, czy może zachodzą obiektywnie (*to nie jest przeciwko mnie*) – bo wtedy napięcie słabnie [Montgomery, Cook, s. 150, 156–157]. No i konieczna jest jednak jakaś forma ekspresji – nie od razu, po pewnym czasie – a więc wyrażenia tych myśli i odczuć, które odnoszą się do zdarzeń stresowych. Tłumienie ich bowiem jest niekorzystne dla psychicznej równowagi, a nawet dla zdrowia [Pervin, s. 346].

Osoby kierujące – również w bibliotekach – bardziej niż inne potrzebują relaksu, odreagowania, wyrwania się z kręgu negatywnych emocji. Najlepiej, jeżeli trzeba robić równolegle coś innego, zająć się innymi refleksjami, no i trzeba znaleźć sobie kompensacyjne formy rozrywki – intelektualnie mniej aktywnej, ewentualnie grupowej. Kto nie nauczy się radzić sobie ze stresem, ten nie powinien pełnić funkcji kierowniczych, ryzyko osobiste jest bowiem duże.

6.4. STYLE KIEROWANIA

Sposoby zachowania się i postępowania przy realizacji procesów kierowniczych nazwano stylami kierowania. W charakterystyce opisuje się na ogół dwie skrajnie odmienne formy skupiania się w kierowaniu, już to na pracownikach (styl demokratyczny) bądź na kierującym (styl autokratyczny), z możliwością występowania również wariantów pośrednich. Wybór stylu zależy od kierownika, a więc od jego cech, umiejętności, nastawień, ale także od okoliczności, w których kierowanie ma miejsce.

W demokratycznym stylu kierowania dominuje nastawienie na współpracowników, wyrażające się w motywowaniu, przekonywaniu i konsultowaniu. Ważne decyzje zapadają po dyskusjach i konsultacjach, więc po zasięgnięciu różnych opinii, a to stwarza współpracownikom możliwość udziału w decydowaniu. W ten sposób wyzwala się ich kreatywność, przyjęte rozwiązania są z reguły lepsze, a zarazem wyższa jest obligacja do współrealizacji ustalonych w tym trybie zadań. Skoro bowiem brało się udział w ustalaniu? A wszystko odpowiada potrzebom twórczości oraz afiliacji: jest się związanym z innymi [Machaczka, s. 58; Żbikowski, s. 103].

**styl
demokratyczny**

Demokratyzacji kierowania w bibliotekach średnich i dużych towarzyszy zwykle tendencja do decentralizowania części decyzji, do lokowania niektórych uprawnień do decydowania możliwie blisko wykonawstwa, jednak tylko w odniesieniu do tych decyzji, które tego wykonawstwa dotyczą [Gertzog, Beckerman, s. 129]. To ułatwia oraz przyspiesza reakcje na rzeczywistość, sprzyja elastyczności oraz trafności postępowania. Im większa biblioteka, tym większe oczekiwanie decentralizacji, rozbudowana struktura organizacyjna niebezpiecznie oddala bowiem scentralizowane decyzje od zdarzeń bieżących [Martin, s. 52; Stueart, Moran, s. 99].

W intencji demokratycznego i częściowo zdecentralizowanego kierowania mieści się też maksymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności wszystkich współpracowników, jak również ekspertów spoza personelu. To wprawdzie wydłuża i komplikuje procesy podejmowania decyzji, ale stwarza szansę wyboru wariantów najlepszych.

Dłatego pożyteczny jest zwyczaj konsultowania decyzji ważnych i złożonych [Foden, s. 2; Machaczka, s. 58]. Konsultacje stałe są możliwe w rozmaitych gremiach: podległych kierownikom, organów przedstawicielskich, specjalistów (także spoza bibliotek), lub w specjalnie dobranych do okoliczności zespołach. Tu i ówdzie istnieją już takie sformalizowane gremia – rady biblioteczne – ale rzadko są wykorzystywane produktywnie. Czasem może zaistnieć potrzeba jeszcze innych konsultacji doraźnych. Z tym, że naprawdę demokratyczny jest współ-

konsultacje

udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Natomiast konsultacje specjalistów spoza biblioteki – jakkolwiek konieczne i ważne – nie są bezpośrednio związane z demokratyzacją kierowania [Martin, s. 240–241].

Nienaruszalną zasadą konsultowania się jest pozyskiwanie porad i opinii tylko wówczas, kiedy ich naprawdę potrzeba, a unikanie konsultacyjnej pozoracji, ostentacyjnego rytuału doradztwa, z którego nie wynika absolutnie nic. Przeciwnie: w ten sposób sprowadza się konsultacje do absurdu – i z czasem unikają ich wszyscy. Trzeba pytać innych, kiedy czegoś się nie wie i kiedy jest zamiar, żeby słuchać naprawdę. Natomiast imitowanie konsultacji przynosi same szkody: ludzie szybko zorientują się, że z ich udziałem powstał teatrzyk kukiełek. A nikt nie lubi być pacynką.

techniki grupowe Tam, gdzie w zwykłym trybie nie da się wypracować dobrych rozwiązań, trzeba czasem odwołać się do wiedzy zbiorowej i bogatszego niż zwykle rejestru pomysłów. Służą temu grupowe techniki podejmowania decyzji.

Najbardziej z nich znana jest tzw. „burza mózgów”. Polega na przedyskutowaniu w niewielkiej grupie ustalonego z góry i podanego wcześniej do wiadomości zagadnienia – w poszukiwaniu rozwiązań i konkluzji optymalnych. Podczas dyskusji każdy może mówić to, co uzna za stosowne: niedopuszczalna jest krytyka bądź dezawuowanie wypowiedzi. Natomiast w trakcie wymiany opinii następuje konfrontacja, eskalacja i licytacja stanowisk oraz wzajemne wykorzystanie wspólnej wiedzy, nie do końca wcześniej uświadamianej. Im więcej pomysłów, tym lepiej, a na zakończenie wybiera się z nich wszystkich te, które zostaną uznane za najwartościowsze oraz najużyteczniejsze [Machaczka, s. 92; Mikołajczyk, s. 101; Tokarski, s. 149–150].

W wariacie „quick think” praca w grupie przebiega tak samo, tyle że przedmiot rozważań nie jest znany wcześniej, lecz zostaje podany do wiadomości dopiero z rozpoczęciem dyskusji, w nadziei na intelektualną iluminację. Natomiast „synektyka” opiera się na tym, że w dużej liczbie wygenerowanych pomysłów szuka się tego, co jest im wspólne [Machaczka, s. 82]. A wszystko zmierza ku temu, żeby odrzucić myślowe schematy i stereotypy, dopracowując się pomysłów rzeczywiście oryginalnych.

Decyzje grupowe nie są jednak wolne od pewnych słabości. Pod wpływem współobecności innych osób ludzie dostosowują swoje opinie do opinii reszty (tzw. facylitacja) oraz tworzy się nadmierna wiara w absolutną słuszność tych wspólnych opinii [Rathus, s. 711, 714]. Kierujący musi mieć świadomość, że niekiedy tak bywa.

Czasem, w sprawach bardzo ważnych i trudnych, niezbędna jest ogólna akceptacja przyjmowanych rozwiązań: wtedy formą ich ustalenia jest „konsensus”. To oznacza jednomyślną zgodę na to, co ma się dokonać – w myśl wspólnie wypracowanego stanowiska. Okoliczność jest rzadka, ale czasem konieczna. I chociaż niektórzy uważają konsensus za fikcję [Foden, s. 161], to jednak w sytuacjach szczególnych bywa osiągnięty.

warunki

Demokratyczny styl kierowania uchodzi za nowoczesny, kreatywny i szczególnie pożyteczny. Tak zresztą istotnie jest, ale nie bezwarunkowo. To jest bowiem sposób kierowania personelem dobrym – odpowiednio wykwalifikowanym, aktywnym i przyjaźnie do biblioteki nastawionym [Gertzog, Beckerman, s. 437]. No i sprawdza się w warunkach stabilnych, bo tylko wtedy można ra-

cjonalnie przewidywać bieg zdarzeń i konsultować decyzje z odpowiednim wyprzedzeniem. A poza tym trzeba jeszcze, żeby kierownik był do tego stylu odpowiednio przekonany i żeby umiał kierować zgodnie z jego regułami.

Kierowaniu demokratycznemu przeciwstawia się na ogół autokratyczny (autorytarny) styl kierowania – tylko do pewnego stopnia słusznie, ponieważ klasyczny autokratyzm w praktyce już nie występuje: uległ częściowej demokratyzacji. Jest to nadal jednak styl skupiony głównie na kierującym. Kierowanie odbywa się poprzez nakazy i zalecenia, w połączeniu z instruowaniem. Owszem, mają też miejsce (powinny mieć) motywacja i współdziałanie przez przykład – często poprzedzane wysłuchaniem opinii współpracowników. Jednak osoba kierującego jest zawsze w centrum uwagi. To kierownik obmyśla oraz inspirowanie i skłania innych do realizacji, egzekwując powinności [Machaczka, s. 58, 62; Tokarski, s. 130; Żbikowski, s. 103].

Ten styl kierowania wymaga od kierownika rozległej wiedzy merytorycznej, ale zawsze jest naznaczony wysokim ryzykiem błędu. No i ogranicza kreatywność współpracowników, a przy nadmiernym rygoryzmie redukuje ją do zera – co stawia pod znakiem zapytania szansę na sprawne funkcjonowanie biblioteki, a zwłaszcza na postęp i rozwój działalności [Martin, s. 283].

Mimo to nie brakuje zwolenników tego stylu, a chętnie podkreśla się zwłaszcza energię i zdecydowanie osób w ten właśnie sposób kierujących. W rzeczywistości jest to styl skuteczny ewentualnie doraźnie, głównie w okolicznościach niejasnych, niepewnych, nieprzewidywalnych – oraz przy kiepskim personelu. Co ciekawe: znajdują niemało opinii sugerujących, że w bibliotekach autokratyczny styl kierowania wyraźnie przeważa [Martin, s. 240; Montgomery, Cook, s. 4].

W praktyce dużych bibliotek jest poza tym tak, że w parze z autorytaryzmem kierownictwa idzie tendencja do centralizowania uprawnień decyzyjnych. To wprowadzie unifikuje reguły funkcjonowania oraz ułatwia ogólną koordynację i kontrolę działań, a nawet poprawia fachowość postanowień, ale jednocześnie opóźnia oraz blokuje działania i utrudnia dostosowanie ich do każdej sytuacji [Gabara, s. 201–202; Gertzog, Beckerman, s. 129; Martin, s. 52; Stueart, Moran, s. 89]. W instytucji usługowej, jaką biblioteka jest, nie wszystko można przewidzieć z góry, a często trzeba reagować natychmiast, toteż nadmierna centralizacja decyzji jest rozwiązaniem złym.

Niekiedy pojawia się liberalny styl kierowania (inaczej: leseferystyczny lub anemiczny), oparty na pozostawieniu współpracownikom swobody wykonawczej, po ogólnym ustaleniu zadań i podstawowych warunków oraz reguł funkcjonowania, a przy sporadycznej kontroli i z maksymalnie zredukowaną liczbą kontaktów. Jest to bez wątpienia styl najgorszy [Machaczka, s. 57, 62; Tokarski, s. 130; Żbikowski, s. 103]. W dodatku w bibliotekarstwie występuje w wersji zdegenerowanej. Ujawnia się mianowicie w postępowaniu tych wszystkich narzuconych „kierowników” bez kwalifikacji, którzy – nie znając się na merytorycznej problematyce bibliotekarstwa – pozostawiają swobodę swoim zastępcom i pracownikom biblioteki, nie ingerując w jej funkcjonowanie. To znaczy, że tak naprawdę nie robią nic. Ewentualnie, powołując się na swoje kontakty – rzeczywiste lub rzekome – próbują pozyskiwać dla bibliotek dodatkowe środki. To właśnie przeciwstawia się wówczas regułom kierowania profesjonalnego,

**styl
autokratyczny**

styl liberalny

pragmatyzm

w przekonaniu, że w ten sposób można kierować czymkolwiek [Usherwood, s. 115, 118]. Ale to nieprawda: to już nie jest żadne kierowanie.

W ostatecznym bilansie efektywność kierowania jest wprost proporcjonalna do umiejętnego wykorzystywania okoliczności oraz do elastycznego posługiwania się pozostającymi w dyspozycji instrumentami, zależnie od celów i zadań, a według własnego – choć skonsultowanego – wizerunku przyszłości [Foden, s. 161; Usherwood, s. 139]. To do tego jest potrzebna wielozakresowa wiedza, z tym że głównie merytoryczna i profesjonalne doświadczenie, umiejętność pracy w zespole oraz otwarta, po części ekstrawertywna osobowość. Dobra wiedza o kierowaniu pomaga zaś w wyborze stosownych form postępowania i w znajdowaniu pośredniej ścieżki krytycznej pomiędzy regułami stylu demokratycznego oraz autokratycznego, zależnie od sytuacji [Machaczka, s. 61].

Rzecz jasna, zawsze istnieją jakieś pryncypia, o które trzeba dbać, lecz nadmierna pryncypialność na pewno zaletą nie jest. W kierowaniu biblioteką postawa pragmatyczna jest najstosowniejsza [Łukasiewicz, s. 89].

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Gillian Butler, Freda McManus: *Psychologia*. Warszawa: Prószyński i S-ka, 1999.
- Mary Casteleyn, Sylvia P. Webb: *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries*. London: Bowker-Saur, 1993.
- John Foden: *Paid to decide*. London: Business Books Ltd., 1991.
- Wacław Gabara: *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1993.
- Alice Gertzog, Edwin Beckerman: *Administration of the public library*. Metuchen: The Scarecrow Press, 1999.
- Maria Łukasiewicz: *Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania [w:] Współczesne kierunki doskonalenia organizacji i zarządzania instytucjami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1995, s. 83–90.
- Józef Machaczka: *Podstawy zarządzania*. Wyd. II. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001.
- Bożena Marcińczyk: *Autorytet osobowy: geneza i funkcje regulacyjne*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 1991.
- Lowell A. Martin: *Organizational structure of libraries*. Metuchen: The Scarecrow Press, 1984.
- Bruce E. Massis: *The practical library manager*. New York: The Haworth Information Press, Inc., 2003.
- Kathleen de la Peña McCook: *Introduction to public librarianship*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc., 2004.
- Zofia Mikołajczyk: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994.
- Jack G. Montgomery, Eleanor I. Cook: *Conflict management for libraries. Strategies for a positive, productive workplace*. Chicago: American Library Association, 2005.
- Irene M. Padilla, Thomas H. Patterson: *Rewarding employees nonmonetarily [w:] Practical help to new supervisors*. Chicago: American Library Association, 1997, s. 35–42.
- Lawrence A. Pervin: *Psychologia osobowości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002.
- Spencer A. Rathus: *Psychologia współczesna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2004.

- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr: *Kierowanie*. Wyd. II zm. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
- Robert D. Stueart, Barbara B. Moran: *Library and information center management*. Ed. 4. Englewood: Libraries Unlimited, Inc., 1993.
- Stefan Tokarski: *Psychologia organizacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1995.
- Zenon Uchnast: *Style aktualizacji siebie* [w:] *Człowiek przełomu tysiącleci. Problemy psychologiczne*. Kraków: Papieska Akademia Teologiczna, 2000, s. 139–152.
- Elżbieta Urbanowska-Sojkin: *Sprawność kierowania przedsiębiorstwem* [w:] *Prace z zakresu teorii organizacji i zarządzania*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 1994, s. 32–48.
- Bob Usherwood: *Rediscovering public library management*. London: Library Association Publishing, 1996.
- Darlene E. Weingand: *Administration of the small public library*. Ed. 3. Chicago: American Library Association, 1992.
- Elżbieta Barbara Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004.
- Jacek Żbikowski: *Teoria organizacji i zarządzania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, 2004.

7. BIBLIOTECZNE REKOMENDACJE I FILTRACJE

Biblioteka zawsze była, jest i zapewne nadal będzie instytucją, która rozpowszechnia intelektualny dorobek ludzkiej myśli, przekształcony w formy nadające się do komunikowania [Gorman: *The enduring*, s. 3]. Ulegają zmianie nośniki, nieustannie zmienia się i wzbogaca rejestr transmitowanych treści, natomiast niezmienne pozostają powinności biblioteki. Nie zmienia się też rola bibliotekarza, który jest w tej transmisji mediatorem, pośrednikiem, zaangażowanym w dostarczanie publiczności potrzebnych jej treści oraz w nawiązanie i zachowanie dobrych z nią relacji [Dieriewianko, s. 9; Usherwood, s. 62].

To nigdy nie było, a tym bardziej nie jest teraz, zadanie łatwe. Z mnóstwa powodów nie udało się zwłaszcza zapewnić wszystkim dostępu do całego dorobku komunikacyjnego. Nie jest to możliwe obecnie i nie będzie możliwe w przyszłości, ze względu na gigantyczną podaż bieżących treści, transmitowanych w rozmaitych formach komunikacyjnych [Enright, s. 39]. Potrzeba wyboru, tak jak istniała dotychczas, tak istnieje nadal, a nawet będzie wzmożona.

7.1. MEANDRY DEMOKRACJI

Jest całe mnóstwo opinii – profesjonalnych, a nawet uchodzących za naukowe – że biblioteki zapewniają wszystkim i każdemu bezkolizyjny dostęp do całości materiałów komunikacyjnych, albo: że tak właśnie powinno być [Marco, s. 37; *New library*, s. 15]. I wprawdzie mówi się w ten sposób o dostępie do informacji, ale ponieważ rozpowszechniła się obłędna praktyka sprowadzania całej komunikacji do form wyłącznie informacyjnych, sformułowanie to w istocie dotyczy bibliotecznej oferty w całości.

Postulaty biorą się z ogólnych haseł demokracji: z założenia, że wszyscy powinni we wszystkim mieć równe prawa oraz możliwości, więc także w dostępie do publicznej komunikacji. W rezultacie powstają naiwne koncepcje bibliotek wszechstronnych, uniwersalnych: dla wszystkich i dla każdego [Enright, s. 36]. Realność takich pomysłów, zapewne miłych dla ucha, jest niestety żadna. Co gorsze: mit czegoś, co nie jest osiągalne, działa destrukcyjnie – zniechęca do wysiłku.

W bibliotekarstwie amerykańskim powtarzany nieustannie postulat demokratyzacji wygenerował kolejne wzięte hasło, mianowicie wolności intelektualnej

mit
dostępu
powszechnego

[McCook, s. 72]. Rzecz jasna: słusznie. Ani demokracji, ani swobody intelektualnej, nie da się zanegować. Tyle że w stopniu nieograniczonym są w praktyce nie do osiągnięcia – o czym nieco dalej. Dlatego w polskim kodeksie bibliotekarskiej etyki zawodowej znalazł się zapis (III.2) zgrzebniejszy, ale realniejszy: o zapewnieniu swobody i prywatności korzystania [Kodeks, s. 10].

Z drugiej strony do rzadkości należą (bo niepopularne?) racjonalne wypowiedzi, ujawniające niewykonalność założenia pełnej dostępności wszystkich materiałów komunikacyjnych dla każdego. Nie tylko ze względu na gigantyczną podaż bieżącą, niemożliwą do ogarnięcia w całości, lecz także z uwagi na niewyobrażalne koszty i na ciągły niedostatek powierzchni. A poza tym nie ma takiej potrzeby, w każdym razie w odniesieniu do megaton komunikacyjnych śmieci. Dlatego selekcja, wybór, swoista cenzura wstępna materiałów gromadzonych w bibliotekach – zarówno kupowanych, jak i przejmowanych za darmo – jest po prostu nieuchronna [Atton, s. 91; Brown (i in.), s. 41; Enright, s. 39].

Postulat „ubibliotecznienia” całego społeczeństwa i całej komunikacji publicznej, w najlepszym razie, można potraktować jako ogólną tendencję, kierunkowe dążenie – w różnych krajach rozumiane zresztą rozmaicie. Dobrze, jeśli w rezultacie racjonalizują się zasady dokonywanych wyborów oraz reguły współdziałania międzybibliotecznego.

bariery w korzystaniu

W długiej historii bibliotekarstwa powszechność korzystania z bibliotecznych usług nigdy nie miała i nie ma miejsca. Zasięg bibliotek obejmujący w Finlandii 80% społeczeństwa [Wigell-Ryynanen, s. 27] wydaje się tak rekordowy, że wręcz niewiarygodny. W Polsce publiczność biblioteczna nie jest najprawdopodobniej większa niż 30% populacji w wieku powyżej 14 lat [Straus, Wolff, s. 59] i w sumie nie przekracza zapewne 35% ogółu społeczeństwa.

Obok barier przestrzennych występują jeszcze bariery techniczne: wcale nie tak marginalna nieumiejętność sprawnego czytania i o wiele powszechniejsza nieumiejętność posługiwania się urządzeniami elektronicznymi. Zmiany są, rzecz jasna, możliwe i pożądane, ale trudno wyobrazić sobie stuprocentowe wykorzystanie bibliotek przez społeczeństwo. To natomiast, co można zrobić, to ograniczyć istniejące bariery w dostępie oraz zrationalizować reguły bibliotecznej selekcji materiałów. Tak należy – sądzę – rozumieć ideę realnej demokratyzacji bibliotek.

7.2. KOLEKCJA

dobór

Podstawą istnienia każdej biblioteki zawsze były, są i będą zbiory, wybrane, zgromadzone i zestawione w kolekcję [Owens, s. 12], to znaczy: skonfigurowane, uporządkowane w określoną, niepowtarzalną (w szczegółach) strukturę, której poza biblioteką nigdzie indziej nie ma. Bez kolekcji istnienie biblioteki nie mogłoby dojść do skutku. Tak też jest obecnie, tyle że tendencje kooperacyjne oraz konsorcyjne skłaniają do tworzenia skoordynowanych zespołów kolekcji, strukturalnie powiązanych. Ale indywidualne kolekcje istnieją nadal i wciąż obowiązuje zasada wyboru.

Kolekcja musi mieć określoną strukturę, musi być stosownie uporządkowana, inaczej byłaby nie do wykorzystania. A to właśnie znaczy, że jej podstawę

kreacyjną stanowi wybór. Nie tylko dlatego, że pełna podaż materiałów była i jest zbyt duża i wobec tego niemożliwa do wprowadzenia w całości do żadnej biblioteki.

Teoretycznie biblioteki mogłyby zignorować wybór i kolekcjonować, co się da oraz ile się da, ale w ten sposób powstałyby bezużyteczne śmietniki. Właściwie żadnej bibliotece nie jest niezbędne wszystko, każda potrzebuje (przynajmniej częściowo) czegoś innego, a zatem konieczny jest wybór według przydatności oraz według możliwości – zarówno tego, co ma być do kolekcji wprowadzane, jak też z niej usuwane: selekcjonowane ze względu na postępującą bezużyteczność. Tak więc wybór zasobów do kolekcji jest w bibliotece procesem stałym i dla całej działalności biblioteczej niezwykle ważnym – jednocześnie jest to sztuka bardzo trudna [Atton, s. 91; Gorman: *Our enduring*, s. 65; Massis, s. 17; Usherwood, s. 104; Winkworth, s. 57].

Muszą zatem zostać wypracowane i wciąż modyfikowane stosowne przesłanki tego wyboru. Nie brak opinii, że są one ewentualnie łatwiejsze do sprecyzowania w bibliotekarstwie akademickim i szkolnym, gdzie przynajmniej można się nastawić na tworzenie kolekcji w celach edukacyjnych [Enright, s. 47], a znacznie trudniejsze w „uniwersalnych” bibliotekach publicznych. W rzeczywistości jednak takiej łatwości nigdzie nie ma.

Nawet wstępna weryfikacja materiałów, dokonywana przez wydawnictwa i redakcje czasopism, nie w pełni eliminuje to, co mierne, i niekoniecznie eksponuje to, co wartościowe. A przecież nieustannie rośnie podaż materiałów publikowanych własnymi siłami, bez żadnej weryfikacji, niekoniecznie natomiast bez wartości. Otóż to wszystko trzeba poddać selekcji. Także z punktu widzenia przydatności bądź nieprzydatności do kolekcji własnej, więc według kryteriów indywidualnych – decydując w ten sposób o wprowadzeniu do, lub o usunięciu z, posiadanych zasobów.

Obecnie pojawiła się dodatkowa skala wyboru, wynikająca z relacji międzybibliecznych, a więc z dopełniania zasobów na podstawie uzgodnionych (z innymi bibliotekami) kryteriów kompletowania, w połączeniu z siecią orientacją w zawartości kolekcji pozostałych kooperujących bibliotek [*New library*, s. 14]. Również bowiem w tej skali wybór i rekomendacja materiałów oraz ich eliminacja muszą być realizowane – z natury rzeczy.

Jednak sposób oceny zawsze musi mieć podstawy możliwie zobiektywizowane, niezależne od indywidualnych, osobistych poglądów oceniających. Sprzyjają temu wiedza i wysokie kompetencje merytoryczne – tych wszystkich, którzy dokonują wartościowania materiałów – tak dla gromadzenia, jak i dla selekcji. A rygor obiektywizacji kryteriów podwyższa podanie do publicznej wiadomości zasad, według których wartościowanie następuje [*Kodeks*, s. 13]. Publiczna kontrola działa bowiem mitygująco.

7.3. ZASOBY ELEKTRONICZNE

Wbrew potocznym przeświadczeniom, wprowadzenie do komunikacji publicznej zasobów elektronicznych zintensyfikowało, zamiast zredukować, konieczność wyboru. Zaś powinnością wybierania, niejako automatycznie, zostały obar-

przesłanki

podaż
sieciowa

czone biblioteki jako instytucje w tej komunikacji pośredniczące. Oczywiście: tam, gdzie to pośrednictwo istnieje.

Przy ogromnej (w tym samym czasie) podaży sieciowej, przy jej emisyjnym, a więc nietrwałym charakterze, wreszcie przy braku wstępnej preselekcji wartościującej oraz wobec rozlokowania treści w sposób przypadkowy, chaotyczny – selekcyjne, wartościujące i kierunkowe pośrednictwo biblioteczne jest bezwzględnie konieczne. W sieci bowiem istnieje nieuporządkowany „smog” informacyjny, w praktyce bezużyteczny albo mało użyteczny [Adamiec, s. 37–39].

wybór
z sieci

Ani biblioteki, ani żadnemu użytkownikowi nie jest potrzebna lawina materiałów, możliwości percepcyjne oraz internalizacyjne są bowiem ograniczone. Każdy oczekuje materiałów treściowo przystających do roztrząsanej problematyki lub do zakładanego celu odbioru – i możliwie aktualnych. Trzeba zatem dokonać wyboru materiałów do ewentualnej archiwizacji i opracowania, a inne przynajmniej zweryfikować i zlokalizować, wszystkie natomiast razem ustrukturalizować według jakiegoś czynnika porządkującego i jeszcze scharakteryzować według potencjalnych oczekiwań i umiejętności odbiorczych publiczności; dopiero wtedy mogą być wykorzystane [Case, s. 26; Dillon, s. 121; Gorman: *The enduring*, s. 54, 60, 82, 92; Latham, s. 7; Sowards, s. 138, 142].

W tym sensie biblioteka zajmuje się więc sieciąową nawigacją [*New library*, s. 29]. Z ogólnej podaży wybiera (powinna wybierać) zasoby, bazy oraz konkretne treści, potencjalnie użyteczne. Potem zaś następuje kolejny wybór: materiałów i treści dla skonkretyzowanych użytkowników.

wspólnota
rozpoznać

Ale jest coś jeszcze. Sami bibliotekarze też są twórcami baz danych, konstruują na obiegowy użytek również własne treści, które dodają do ofert zewnętrznych [Dieriewianko, s. 10]. A także według własnych decyzji dokonują remediacji, np. digitalizacji, niektórych materiałów pisemnych i dodają je do oferty elektronicznej. To też jest zespół postanowień selekcyjnych. W sumie wszystko wymaga wyboru i odpowiedniej konfiguracji.

I jest to również zadanie o wysokim stopniu trudności. Dlatego w sferze obiegu materiałów i treści elektronicznych warunkiem powodzenia jest ścisła współpraca międzybiblioteczna, najlepiej w formie konsorcjum rozmaitych bibliotek. Konsorcja to – o czym już była mowa – dobrowolne zgrupowania (w tym wypadku: bibliotek), które za dobrowolną opłatą składkową, przewidywalną i racjonalną, umożliwiają dostęp do rozmaitych a bardzo kosztownych baz i materiałów [Massis, s. 66, 68, 71]. Ale – co równie ważne – służą też wzajemnej wymianie opinii oraz wspólnemu rozeznaniu podaży. Natomiast – co oczywiste – wybór i postępowanie selekcyjne w ramach konsorcjum stwarza jeszcze więcej trudności aniżeli w skali jednej biblioteki.

7.4. PROMOCJA I FILTRACJA

Jednak procesy wyboru zachodzą w bibliotece nie tylko podczas gromadzenia i usuwania zbiorów oraz dobierania treści do dalszej transmisji, ale również podczas pośrednictwa, a więc w trakcie realizacji usług – udostępniania, a także informowania. Taka jest natura tych wszystkich procesów!

Kiedy zatem pojawiają się postulaty zniesienia w bibliotekach wszelkiego rodzaju „cenzury” [Samek, s. 43], trąci to trochę populistyczną demagogią, a w każdym razie brakiem precyzji. Przy dokładniejszej analizie okazuje się bowiem, że mowa głównie o cenzurze politycznej – i takie żądanie jest, rzecz jasna, słuszne.

W istocie wybór występuje właściwie zawsze w procesach transmisji materiałów komunikacyjnych i rozpowszechniania treści. Wszak każda wskazówka, porada lub konsultacja oznacza właśnie wybór czegoś (tego a nie innego) oraz preferencje dla treści, jednych przed drugimi – nieważne z jakich powodów, nie istnieje w tym zakresie równość – i bibliotekarz musi tych wskazówek, porad oraz konsultacji udzielać (wprost lub pośrednio, np. coś eksponując), a „czyste” udostępnianie zdarza się rzadko [Dieriewianko, s. 10; Gordon, s. 3; *New library*, s. 29]. Taka bowiem jest idea współczesnego bibliotekarstwa: zakłada aktywny udział bibliotekarzy w pośrednictwie, w procesach mediacji, a to z kolei narzuca selekcję, nie sposób bowiem posługiwać się wszystkim [de Saez, s. 29]. Samą zaś aktywność w pośrednictwie wymusza ogromna a synchroniczna podaż. Użytkownik sam nie poradzi sobie z nadmiarem treści, ze zbyt obfitą ofertą – tak jak z kolei nie usatysfakcjonuje go niedostatek tych treści, wynikający z nieumiejętności wyszukiwania [Batt, s. 109; Case, s. 26, 31]. Musi zatem nastąpić biblioteczna ingerencja, dopełniająca lub selekcionująca podaż pierwotną i korygująca ewentualne wybory samodzielne.

Biblioteczną powinnością zawsze była i wciąż jest promocja [Batt, s. 109]. Otóż promocja to nic innego jak specjalna rekomendacja materiałów i treści wybranych, więc eksponowanych bardziej, niż treści oraz zasoby pozostałe. Nie ma wprawdzie wątpliwości, że każdy promuje to, co uważa za najważniejsze i najlepsze: materiały, informacje, treści, bazy danych, procesy (np. czytanie) [Massis, s. 6; Modigh, s. 5; Usherwood, s. 108]. Ale kryteria wyboru nie są jednorodne, no i oznacza to co najmniej nierówne traktowanie wszystkich zasobów. Jest to jednak nieuchronne – inaczej się nie da.

Natomiast usługi elektroniczne ze zdwojoną siłą przywołują problem filtracji, znany zresztą od dawna, ale przedtem słabo uświadamiany. Polega ona na pozbawieniu dostępu do treści uznanych za niepożądane i dotyczy głównie oferty internetowej, jakkolwiek nie tylko.

Z jednej strony mnożą się żądania filtracji, ale równocześnie nie brakuje głosów uznających ją za postępowanie naganne. W USA, gdzie toczą się najostrejsze na ten temat dyskusje, przeciwni filtracji są niektórzy bibliotekarze, zaś żądają jej często władze lokalne i jest wprowadzana wszędzie tam, gdzie z zasobów i terminali bibliotecznych korzystają dzieci [Gorman: *Our enduring*, s. 96, 156; Honig-Bear, s. 14; Massis, s. 16–18; Walter, s. 97, 120]. Prawo sankcjonuje tam filtrację internetu oraz filtrowanie bibliotek dla dzieci w ogóle. Władze stosują też filtrację wobec tych usług, które są współfinansowane ze środków federalnych, zaś na mocy specjalnej ustawy (USA PATRIOT) FBI ma prawo wglądu bez pytania we wszystkie informacje oraz materiały prywatne. Stowarzyszenia bibliotekarzy oraz bibliotekarze protestują – choć trudno powiedzieć, czy zawsze mają rację [McCook, s. 73, 219–220, 301].

W Kanadzie dekret stowarzyszeniowy zaleca odrzucenie prób ograniczania wolności słowa, ale ... bibliotekarzom, a nie bibliotekom [Samek, s. 43, 47].

preselekcja

promocja

filtracja

W Rosji, mimo wyczerpania na wszystko, co może mieć związek z cenzurą, filtruje się w bibliotekach internet, a także obowiązuje w nich zakaz korzystania z materiałów pornograficznych, a nawet mailowania i chatów. Natomiast sami bibliotekarze często uważają, że odpłatność za korzystanie z bibliotecznego internetu powinna zwalniać ich od cenzorowania treści [Trushina, s. 220–222]. W polskim kodeksie etyki bibliotekarskiej znalazł się zaś ostrożny zapis, dopuszczający wyłączenie z obiegu niektórych materiałów i treści, ze względu na ich społeczną szkodliwość [Kodeks, s. 14]. Tak więc ujawnia się swoista ambivalencja postaw: nie filtrować, lecz jednak czasami filtrować.

Uznając za słuszne ogólne dążenie do ograniczenia filtracji, trzeba wobec tego ustalić te szczególne okoliczności, które ją niekiedy uzasadniają. Otóż nie istnieje żaden powód, żeby w bibliotekach – w końcu: w miejscach publicznych, utrzymywanych za publiczne pieniądze – rozpowszechniano treści lansujące przemoc oraz pornografię, w tym zwłaszcza te (nie wszystkie!) elektroniczne gry, które bez zahamowań tę przemoc gloryfikują [Mandal, s. 110; Sevón, s. 116]. Przeciwnie: nie ma żadnych wątpliwości, że należy je pomijać. Ewentualny odbiór może być realizowany wyłącznie prywatnie, zatem poza biblioteką.

substytucja

Nie podzielam natomiast uzasadnienia filtracyjnych ingerencji argumentem nadmiernej immersji (zanurzenia, wciągnięcia) oraz internetowego uzależnienia. Jakkolwiek ma to rzeczywiście miejsce, kiedy świat sieciowy zaczyna zastępować rzeczywistość, a elektroniczne czaty i blogi kompensują potrzebę przynależności oraz imitują prawdziwe przyjaźnie [Cywińska-Milonas, s. 99, 106; Mandal, s. 107–108, 110–111]. Ale to jest jedna z form realizacji funkcji substytucyjnej, bardzo w społeczeństwie oraz w komunikacji nieinformacyjnej (np. filmowej lub literackiej) rozpowszechnionej. Zatem realizowana, tak czy inaczej, być musi i zmaganie się z nią nie ma sensu. Przeciwnie: być może realizacja funkcji substytucyjnej w miejscu publicznym redukuje nastawienia izolacyjne, nieuchronne w odbiorze prywatnym, a może też stwarzać okazje do innych zachowań komunikacyjnych.

7.5. KRYTERIA I DECYZJE

kryteria

Fakt, że procesy selekcyjne są w bibliotekarstwie nieuchronne, ma zasadnicze konsekwencje dla strategii postępowania. Trzeba bowiem określić, kto ma prawo decydowania o wyborze oraz jakie są kryteria podejmowania tych decyzji [Gorman: *Our enduring*, s. 95; Latham, s. 8]. Takich ustaleń często brakuje – właśnie z tego powodu, że sama zasada wyboru jest (niesłusznie) podawana w wątpliwość.

Jest oczywiste, że zasadniczy wpływ na dobór gromadzonych zasobów oraz transmitowanych treści (np. informacji) mają głównie pracownicy bibliotek – i trudno, żeby było inaczej. Ważne, by kryteria tego wyboru wykraczały poza własny, wąski punkt widzenia i by krąg decydentów był jednak szerszy [Brown (i in.), s. 38; Gorman: *Our enduring*, s. 65; Marco, s. 37]. Pozornie niby tak właśnie bywa, natomiast w rzeczywistości przeważa tendencja do upraszczania procesów podejmowania decyzji. To źle.

Żeby decyzje selekcyjne miały rzeczywiście charakter wyboru – a nie dyskryminacji materiałów i treści, subiektywnie ocenianych nisko – trzeba wypracować stosowne kryteria, niestety, zawsze mniej lub bardziej umowne. Nie wystarczy bowiem samo ustalenie zakresów gromadzenia, zresztą też bardzo trudne i w konsekwencji ogólnikowe, np. w uniwersalnych bibliotekach publicznych. Niezbędne są jeszcze przesłanki ocen wartościujących (o czym była już mowa), żeby gromadzić to, co najlepsze, najważniejsze, najbardziej reprezentatywne i użyteczne [Gorman: *Our enduring*, s. 65; Gorman: *The enduring*, s. 54; Latham, s. 16; Usherwood, s. 104; Winkworth, s. 52]. Niezbędne są również dlatego, żeby eliminować z wyboru to, co kryteriów wartości i użyteczności nie spełnia, co ewentualnie komuś w jakiś sposób zagraża lub szkodzi – a także usuwać z zasobów to, co już zbędne i marnie wykorzystywane [Marco, s. 37; Winkworth, s. 57–58]. Otóż nie ma jednej formuły generowania takich przesłanek.

Jeszcze trudniej (zdecydowanie!) ustalić przesłanki wyboru treści rozpowszechnianych elektronicznie – ze względu na ich ogromny natłok w stosunkowo krótkim czasie, jak też z uwagi na ich ulotność. Trzeba szukać tego, co jest aktualne i możliwie kompetentne [Latham, s. 17], ale to jest mało treściwy ogólnik.

W każdym przypadku da się określić jedynie elementarne zasady, a więc ogólny pożytek: dostosowanie do zadań, zachowanie (archiwizacja) tego, co najwartościowsze. Natomiast w konkretnych decyzjach nie sposób całkowicie uniknąć subiektywizmu. Dobrze, jeżeli będzie ograniczony. I do tego zmierza sugestia zawarta w polskim kodeksie etyki bibliotekarskiej (III.7): unikać tendencyjnego wartościowania [Kodeks, s. 12].

Kryteria wyboru wynikają przede wszystkim z celów funkcjonowania biblioteki – ogólnych oraz tych, które mają związek z jej konkretnym charakterem – i z jej podmiotowego przeznaczenia. Inaczej: należy dokładnie określić po co, a także dla kogo biblioteka świadczy swoje usługi. Zakres tych celów i powinności jest jednak trudny do skonkretyzowania – tym trudniejszy, im bardziej ogólny, uniwersalny okazuje się charakter biblioteki. Stosunkowo klarowny w bibliotece szkolnej, całkowicie zamazuje się w bibliotece publicznej, a w bibliotece akademickiej podlega częstym zmianom ze względu na nieustanny rozwój i mieszanie się dyscyplin naukowych. A to właśnie z tego zakresu generują się decyzje dotyczące gromadzenia i archiwizacji, nie tylko zasobów, ale również treści rozpowszechnianych elektronicznie [Latham, s. 15].

Dla ograniczenia słabo uzasadnionych wyborów postuluje się dziedzinową specjalizację (ewentualnie z macierzowym dopełnieniem) pracowników, odpowiedzialnych za gromadzenie zasobów oraz komisyjny, tj. wieloosobowy, tryb podejmowania stosownych decyzji, a także organizację doradztwa [Hudzik, s. 101–102, 105; Massis, s. 17–18]. Zwłaszcza w warunkach konsorcjum bibliotecznego ta zasada wieloosobowego decydowania o doborze zasobów narzuca się sama z siebie. Natomiast o wiele trudniej dobierać w ten sposób treści (np. informacje) do bezpośredniego i natychmiastowego rozpowszechniania: na to zwykle nie ma czasu ani możliwości. Można tylko (niekiedy) poprawić przygotowanie takich wyborów.

W ewentualnych decyzjach pomocne są opinie specjalistów, konsultacje znawców – z tym, że zwykle nie pokrywają się one z biblioteczną strategią gromadze-

cele

specjalizacja

opinie
zewnętrzne

nia, stąd potrzeba weryfikacji [Brown, s. 39, 95]. Oczywisty wpływ na wybór, przeważnie bezdyskusyjny, mają również organizatorzy, instytucje macierzyste (np. uczelnie i szkoły), narzucając decyzje według własnych programów, najczęściej edukacyjnych. Do procesów decyzyjnych przenikają również oczekiwania publiczności, jednakże nie wszystkie oraz nie w pełni uwzględniane.

publiczność

Bo też podmiotowa identyfikacja publiczności bibliotecznej wcale nie jest łatwa. Jeżeli więc według jej potrzeb powinny konstytuować się kryteria selekcyjne [Marco, s. 37], to najpierw trzeba bliżej zidentyfikować samą publiczność (nie tylko rzeczywistą, lecz i potencjalną), a następnie jej potrzeby – co łatwe nie jest. Dlatego przeważnie (w Polsce) usiłuje się zgadywać, jakie te potrzeby są, albo nie przywiązywać do nich większej wagi.

Istnieje więc alternatywa. Jedni chcą zapewnić publiczności to, czego sobie życzy, inni natomiast sugerują, że trzeba wybierać to, co najwartościowsze [Usherwood, s. 106]. To nie jest to samo. W praktyce rozstrzygnięcia są zwykle pośrednie: uwzględniają (w miarę możliwości) obie przesłanki, ale nie brakuje głosów, że nie należy nadmiernie ulegać użytkownikowym naciskom. To wszelkie decyzje komplikuje jeszcze bardziej.

7.6. MEDIACJA TO WYBÓR

mediacja

Główna powinność biblioteki i bibliotekarza: mediacja, pośrednictwo pomiędzy treściami komunikacji publicznej a społeczeństwem, byłaby więc niewykonalna bez wyboru, bez procesów selekcyjnych. Niezbędnych w tworzeniu kolekcji i w przygotowaniach treści do transmisji oraz w samych procesach transmisyjnych, dostosowujących treści do odbiorców [Walter, s. 123].

Trzeba więc wypracować zasady selekcji, wyboru i rekomendacji – racjonalizować je i obiektywizować, redukując czynnik subiektywny na tyle, na ile się da [Kodeks, s. 13]. Opinia natomiast, że w ogóle można uniknąć selekcji, nie ma pokrycia w praktyce: przynosi więcej szkód, niż pożytku.

bibliotekarz

Na pytanie, co robi bibliotekarz, Michael Gorman odpowiada: wybiera [Gorman: *Our enduring*, s. 11]. I jest to z całą pewnością prawda. Jakkolwiek nie twierdzę, że cała prawda.

Jest bowiem jeszcze pytanie: jak wybiera. I tu następuje seria dość ogólnikowych postulatów obiektywizmu, ale też – z drugiej strony – eliminowania treści społecznie szkodliwych [Kodeks, s. 14; Walter, s. 97]. Wśród tych mało klarownych wskazówek bibliotekarz musi sam wypracować własny sposób postępowania. Ani bierny (transmisja wszystkiego), ani też nadmiernie kreacyjny, bo główną wytyczną bibliotecznej mediacji nie jest kreacja treści, ale ich rozumna oraz skuteczna transmisja. Treści własne, wygenerowane w bibliotece, to tylko drobna część tego, co w sumie podlega transmisji oraz mediacji.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Marek Adamiec: *Dzielo literackie w sieci*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2004.
- Chris Atton: *Alternative literature: a practical guide for librarians*. Aldershot: Gower, 1996.
- Chris Batt: *The cutting edge* 23. „Public Library Journal” 1994, nr 4, s. 107–110.
- Sally Brown, Bill Downey, Phil Race: *500 tips for academic librarians*. London: Library Association Publishing, 1997.
- Donald O. Case: *Looking for information. A survey of research on information seeking, needs and behaviour*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Maria Cywińska-Milonas: *Blogi (ujęcie psychologiczne)* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 95–109.
- Jekatierina W. Dieriewianko: *Nawigatory znanija: buduszcze bibliotecznej informacjonnoy profesji*. „Bibliotekowiedzenie” 2000, nr 2, s. 8–11.
- Dennis Dillon: *Strategic marketing of electronic resources* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 117–134.
- Brian J. Enright: *Concepts of stock: comprehensive vs. selective* [w:] *Academic library management*. London: The Library Association, 1990, s. 36–50.
- Rachel Singer Gordon: *Overcoming the system librarian imposter syndrome*. „Libres” 2003, nr 2, s. 1–4.
- Michael Gorman: *Our enduring values. Librarianship in the 21st century*. Chicago: American Library Association, 2000.
- Michael Gorman: *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- Sharon Honig-Bear: *School – public library partnership in Washoe County, Nevada* [w:] *Joint-use libraries*. New York: The Haworth Information Press, 2001, s. 5–16.
- Krystyna Hudzik: *Zmiany w strukturze organizacyjnej bibliotek uniwersyteckich w Niemczech – czy warto je naśladować*. „Biblioteka” 2003, nr 7, s. 95–105.
- Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2005.
- Joyce Latham: *To link or not to link* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today, Inc., 2003, s. 7–20.
- Eugenia Mandal: *Uzależnienie od komputera* [w:] *Media i edukacja w aspekcie globalizacji*. Cieszyn: Uniwersytet Śląski. Filia w Cieszynie, 2003, 105–112.
- Guy A. Marco: *Ethics for librarians: a narrow view*. „Journal of Librarianship and Information Science” 1996, nr 1, s. 33–38.
- Bruce E. Massis: *The practical library manager*. New York: The Haworth Information Press, 2003.
- Kathleen de la Peña McCook: *Introduction to public librarianship*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc., 2004.
- Brigitta Modigh: *From lending library to public meeting place*. „Scandinavian Public Library Quarterly” 2001, nr 3, s. 4–5.
- New library: the people's network*. London: Library & Information Commission, 1997.
- Irene Owens: *Marketing in library and information science: a selected review of related literature* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 5–31.
- Eileen Elliot de Saez: *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Library Association Publ. Ltd., 1993.
- Toni Samek: *Ethics and the Canadian Library Association: building on a philosophical foundation of intellectual freedom* [w:] *The ethics of librarianship: an international survey*. München: K. G. Saur, 2000, s. 35–58.
- Kerstin Sevón: *Professional ethics – a Finnish outlook* [w:] *The ethics of librarianship: an international survey*. München: K.G. Saur, 2000, s. 96–122.

- Steven W. Sowards: *Libraries and imagination at the dawn of the world wide web*. „Libri” 2000, nr 3 s. 137–156.
- Grażyna Straus, Katarzyna Wolff: *Sienkiewicz, Mickiewicz, Biblia, Hemingway*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2002.
- Irina Trushina: *Russian librarian ethics and the internet* [w:] *The ethics of librarianship: an international survey*. München: K.G. Saur, 2000, s. 218–228.
- Bob Usherwood: *Rediscovering public library management*. London: Library Association Publishing, 1996.
- Virginia A. Walter: *Children and libraries. Getting it right*. Chicago: American Library Association, 2001.
- Barbro Wigell-Ryynanen: *Finland* [w:] *Nordic public libraries*. København: Danish National Library Authority, 2002, s. 26–27.
- Ian Winkworth: *Stock management and disposal: collection building and demolition* [w:] *Academic library management*. London: The Library Association, 1990, s. 51–63.

8. KOMUNIKACJA ELEKTRONICZNA: JĘZYK – ODBIORCA – BIBLIOTECZNA MEDIACJA

Łatwo zauważyć, że już od wielu lat komunikację publiczną znacząco uzupełniła i w końcu przeobraziła komunikacja elektroniczna – która zresztą sama podlega nieustannym przekształceniom. Nic zatem dziwnego, że ta nowa forma komunikacji musiała, musi i będzie musiała znaleźć swoje miejsce (czy dominujące, to się jeszcze okaże) także w obiegu bibliotecznym.

Natomiast nie ma żadnego uzasadnienia hipoteza, że z czasem uczyni z bibliotek instytucje zbędne, ani że stanie się jedyną formą komunikacji, wypierając inne. Nie ma na to żadnego dowodu i nie ma po temu żadnej przyczyny – chociaż, oczywiście, nie wszystko na ten temat wiadomo. W każdym razie warto poddać produktywnej refleksji elektroniczną teraźniejszość i przyszłość, a zwłaszcza przyjrzeć się jej z perspektywy semiotycznej oraz komunikacyjnej.

8.1. PUNKT WYJŚCIA

W komunikacji publicznej istnieją obecnie różne systemy komunikacyjne, zróżnicowane semiotycznie i każdy z tych systemów może mieć w niej swoje miejsce. Owszem, wielowiekowa dominacja pisma nie jest już dzisiaj tak zdecydowana, ale to nie znaczy, żeby wypadło ono z obiegu. Po prostu zwolniła się część zajmowanej przestrzeni na rzecz innych form komunikacji, ale pismo nadal jest i będzie w użytku.

Pismo to język równoległy do naturalnego języka mowy, ma swoje fizjologiczne umocowanie – pisanie „zawiaduje” w mózgu ośrodek Exnera, a czytaniem ośrodek Dejerine’a – z uwagi zaś na abstrakcyjny charakter, odwołuje się do myślenia w kategoriach pojęć oraz sądów, jest więc w odbiorze mocno refleksyjnie pobudzające. Po prostu, kod pisma jest kodem najbardziej rozwiniętym i wobec tego sprzyja procesom intelektualnym oraz mentalnemu rozwojowi [Skudrzyk, s. 139]. Poza tym w czytaniu pojawia się rezonans poznawczy, to znaczy wytwarza się więcej treści, niż wynikałoby z samego zapisu [Fiałkowski, s. 35], a sam proces jest w stanie skupić na sobie bez reszty uwagę odbiorcy. W rezultacie treść przeczytana dobrze utrwała się w świadomości [Fiałkowski, s. 32]. Z kolei sam nośnik (np. książka) to wciąż jeszcze najtrwalszy środek komunikacji [Gorman: *Our enduring*, s. 60]. Zatem jest to w komunikacji publicznej najlepsze z możliwych narzędzie edukacyjne oraz intelektualne.

pismo

Odbiór tekstów pisemnych – konstruowanych wszak linearnie – wymaga sekwencyjności, ale w gruncie rzeczy każda percepcja (nie tylko pisma) następuje w kolejności, jest więc zawsze sekwencyjna. Tak jak też zawsze jest interaktywna. Odbiór jako taki wymaga aktywności z natury rzeczy; odbiór tekstów pisemnych nie jest możliwy bez odbiorczej aktywności [Skudrzyk, s. 10] – tyle że intensywność tej interaktywności jest (w sensie „fizycznym”) zapewne wyższa w odbiorze treści komunikatów elektronicznych. Natomiast udział w komunikacji pisemnej wymaga określonych kompetencji, umiejętności pisania i czytania, które nie nabywa się samoczynnie [Hopfinger, s. 24], potrzebne jest więc stosowne przygotowanie. Są więc plusy i minusy – jak zawsze.

Kłopotliwy mankament to stosunkowo znaczny zasięg analfabetyzmu funkcjonalnego, więc nieumiejętności czytania: w Polsce wśród osób w wieku powyżej 14 lat w ogóle nie uprawia czytania 44% populacji [Straus (i in.), s. 59]. Słabości ujawniają też czasochłonne procesy produkcji i rozpowszechniania publikacji drukowanych, mniejsze w edycjach elektronicznych, ale za to bardziej kosztochłonne [Feather, s. 168–170]. Nic jednak nie wskazuje na eliminację z obiegu pisma i druku.

przekazy medialne

Zdaniem wielu znawców w ostatnim półwieczu w przestrzeni publicznej dominowała komunikacja medialna [Hopfinger, s. 17], już nie tylko audialna (radiowa), ale audiowizualna (kinowa, telewizyjna). Osobiście wolalbym sugestią, że współistniała – obok pisemnej, która ustąpiła jej części miejsca. To semiotycznie odmienny układ komunikacyjny, korzystający z języka synkretycznie złożonego z kilku komponentów – mowy, dźwięków, muzyki, pisma – przy dominacji ścieżki animowanych obrazów. Synkreza to jest złożenie strukturalne, scalenie składników w nową całość, w sposób już nieodwracalny – jak wypieczenie ciasta z wielu produktów.

Ten złożony, audiowizualny język, operując jednak głównie składnikami konkretnymi, odwołuje się w odbiorze do myślenia właśnie konkretnego, faktograficznego – w kategoriach spostrzeżeń i wyobrażeń – jest więc mniej pobudzający intelektualnie, a jego ślady w pamięci mają trwałość ograniczoną. Mozaikowy charakter tego przekazu nie zmienia faktu, że odbiór jest zawsze sekwencyjny: dokonuje się w „jakiejs” kolejności. Natomiast uwaga odbiorcy rzadko bywa zaabsorbowana całkowicie – pełne skupienie zdarza się wyjątkowo.

Wielką zaletą komunikacji medialnej jest jej rozległy zasięg oraz brak bariery kompetencyjnej. Odbiór nie wymaga żadnych szczególnych umiejętności [Hopfinger, s. 24]. Bywa jednak, że niekiedy zalety stają się mankamentami. Mianowicie: to wszystko narzuca standaryzację i trywializację treści.

Nie należy jednak nadmiernie przeciwstawiać sobie różnych form komunikacji w intencji wartościującej. W rzeczywistości bowiem wszystkie są wobec siebie komplementarne, dopełniają się – jeżeli znajdują zastosowanie zgodne z ich semiotyczną, językową naturą. Na razie tak nie jest, ale tak powinno być.

informacja i nieinformacja

Co także ważne, we wszystkich rodzajach komunikacji występuje charakterystyczne „pęknięcie”: podział na komunikację informacyjną oraz nieinformacyjną lub – jeśli ktoś woli – artystyczną i nieartystyczną. Obok piśmiennictwa informacyjnego funkcjonuje literatura piękna, film dokumentalny obok fabularnego, a wiadomości obok widowiska telewizyjnego oraz serialu. To są odrębne gatunki komunikacyjne, inaczej konstruowane, odmiennie funkcjonujące i wy-

magające innych narzędzi odbiorczych. Niestety, mało kto ma tego świadomość, a wielu informatologów i kognitywistów wszystko uważa za informację [Apostle, Raymond, s. 9]. Mamy więc oto teorię wszystkiego! To jest, rzecz jasna, fundamentalne nieporozumienie.

Kiedy dla wykorzystania maszyny Alana Turinga, Claude Shannon i David Weaver wprowadzili element liczby dwójkowej, bit, co wymagało utożsamienia informacji z impulsem [Case, s. 46], to w sensie technicznym było to konieczne i uzasadnione. Ale potem, nieoczekiwanie, wszystkie przekazy zaczęto uznawać za informacyjne, i to jest sugestia bezzasadna.

W piśmiennictwie formą przekazu nieinformacyjnego jest komunikacja literacka, która być może utraciła dawną wzorotwórczą moc, ale nie wiem, czy już osiągnęła apogeum swojego zasięgu [Hopfinger, s. 18, 153]. W każdym razie, jej udział w społecznej komunikacji jest i nadal będzie znaczny, a jest to formuła zupełnie inna niż ta, do której przystaje piśmiennictwo informacyjne. Podobnie film fabularny odwołuje się do zupełnie innej konwencji niż film dokumentalny, tak jak w radiu słuchowisko i reportaż, a i w komunikacji elektronicznej ten rozdział też jest.

8.2. PUNKT DOJŚCIA

W bardzo już zróżnicowanej komunikacji publicznej pojawiła się jeszcze jedna, całkowicie nowa formuła, mianowicie komunikacja elektroniczna, ekspansywnie zajmując w przestrzeni komunikacyjnej swoje własne miejsce. Ideę komputera wymyślił jeszcze w 1870 roku Charles Babbage [Gorman: *The enduring*, s. 47], ale komunikowanie elektroniczne jest zjawiskiem stosunkowo świeżym i stale ewoluuje. Wiemy na ten temat ciągle znacznie mniej, niż trzeba.

W sensie infotechnicznym komunikacja elektroniczna opiera się na idei liczby dwójkowej oraz selekcjonowania sygnałów z siatki możliwości [Case, s. 47; Hetmański, s. 47]. Nastawiona początkowo na przetwarzanie oraz transmitowanie wyłącznie informacji – a dziś głównie informacji [Feather, s. 170], bo jednak już także przekazów nieinformacyjnych – uwypukliła ona problemy, które w obiegu informacji występowały zawsze, chociaż niekoniecznie były uświadamiane.

Ze zdwojoną siłą pojawiło się teraz pytanie, czy intencjonalność nadania oraz intencjonalność odbioru to konieczne cechy komunikacji informacyjnej [Case, s. 56–57] i jak sytuuje się w niej odbiorca jako interpretator. Bo w przekazie elektronicznym odbiór, bez „jakiejs” intencji odbiorcy, jest po prostu niemożliwy.

Ta nowa forma komunikacji wprowadziła również chaos w uporządkowaną przedtem, narzucaną w nadaniu, sekwencyjność komunikowania, głównym organizatorem recepcyjnego porządku czyniąc teraz odbiorcę i dając mu do ręki słabo przedtem znane narzędzie, mianowicie linki. Zamieszanie jest także następstwem ogromnej ilości danych oraz ich efemeryczności, niskiej trwałości, bo tekst elektroniczny zmienia się, nie jest zawsze taki sam, nie jest statyczny [Gorman: *Our enduring*, s. 18; Górska, s. 24], co w sposób zasadniczy utrudnia archiwizację i katalogowanie. Wprowadzona kategoria metadanych (dane

**przekazy
elektroniczne**

o danych), jak też system MARC, stanowią tylko częściowe rozwiązanie problemu [Gorman: *The enduring*, s. 84–90].

I znów trzeba powtórzyć: ta forma komunikacji – właśnie dlatego, że inna – nie eliminuje pozostałych, ale szuka własnego miejsca między nimi i coraz wyraźniej znajduje: w postaci koegzystencji, co na razie nie rzuca się w oczy, ponieważ do internetu przeniesiono bezpośrednio – czyli zremediowano – teksty przygotowane jako pisemne. Te zaś, w moim rozumieniu, w pełni elektronicznymi jednak nie są. Natomiast istnieją już teksty od początku i celowo przygotowane dla sieci, z wykorzystaniem stosownej konwencji i z natury rzeczy krótsze, bowiem monitor dłuższemu czytaniu nie sprzyja [Górska, s. 12, 27]. Tych jest coraz więcej i to właśnie one wyznaczają przestrzeń komunikacji elektronicznej, współlistniejąc z przekazami generowanymi przez inne systemy komunikowania. Natomiast zapowiedzi pełnej digitalizacji całej komunikacji nie mają żadnego uzasadnienia [Apostle, Raymond, s. 18].

**język
komunikacji
elektronicznej**

Trzeba też pokusić się o refleksję na temat języka komunikacji elektronicznej, ale jest sporo niejasności. Obecny sposób elektronicznego wypowiadania się wykorzystuje zbitkę ścieżki pisemnej oraz ikonicznej [Sandbothe, s. 204], przy czym zbitkę nie strukturalną, nie synkretyczną, lecz homologiczną, czyli równoległą. Języki składowe można wprowadzać oddzielnie lub łączyć je razem – bez szkody dla treści – zatem inaczej niż w formach audiowizualnych i taka reguła najprawdopodobniej przetrwa również w przyszłości.

W tej konfiguracji pismo nie funkcjonuje autonomicznie i w mniejszym stopniu absorbuje myślenie abstrakcyjne, ze względu zaś na emisyjny charakter komunikacji, źle transmituje komunikaty długie. Na razie wiadomo, że komunikacja elektroniczna najlepiej nadaje się do przekazywania zwartych całości treściowych, tak informacyjnych, jak również nieinformacyjnych, ewentualnie łączonych następnie linkami według intencji odbiorcy.

Ale jest to konfiguracja przejściowa, już obecnie funkcjonuje bowiem nowy język elektroniczny, hipertekstowy – Hypertext Markup Language, opracowany w 1989 roku przez Tim Berners Lee. Opiera się on na złożeniu pisma z mową, obrazem, animacją, muzyką oraz dźwiękami [Górska, s. 17; Landow, s. 20–22], ale znowu: zespolenie jest homologiczne, więc równoległe, pozbawione nieodwracalnych powiązań strukturalnych. Osobiście uważam, że jest to nowy system semiotyczny, jakiego dotychczas nie było. Wprawdzie łączy języki ikoniczne oraz symboliczne, ale inaczej niż w dawnych mediach. Poza tym odtąd nadaje się do przekazów zarówno statycznych, jak i dynamicznych, umożliwia wyrażanie, a także przedstawianie, symulację rzeczywistości, jednak inaczej niż w dotychczasowych przekazach audiowizualnych [Aarseth, s. 79; Juszczak, s. 34; Landow, s. 31].

Przekaz konstytuowany homologicznie to nie to samo, co zmiksowany strukturalnie komunikat telewizyjny. A jednocześnie to o wiele mniej intelektualna forma porozumiewania niż autonomiczny tekst (wyłącznie) pisemny – znacznie gorzej przystająca do interpretacji nefaktograficznej [Hopfinger, s. 188].

**perspektywy
rozwoju**

Dalszy rozwój hipertekstu, zmierzający być może ku wirtualizacji, a więc i trójwymiarowości obrazu, bywa kojarzony (znowu!?) z wyparciem komunikacji medialnej. Sądzę, że pochopnie. Nie widać żadnych przesłanek eliminacji już nie tylko pisma [Walter, s. 55], lecz również komunikacji radiowej albo kinowej,

zatem jedyną do imputowanej eliminacji pozostaje telewizja. Ale jej język jest inny, bo synkretyczny, więc czemu miałyby odejść w niebyt? W sumie nie podzielam opinii, że oto nastąpiła już nowa, elektroniczna faza komunikacji audiowizualnej [Hopfinger, s. 25]. Jeszcze zobaczymy.

Oczywiście, istnieją próby połączenia telewizji z komputerem [Juszczyk, s. 33] oraz przenoszenia publikacji drukowanych wprost do internetu – bez zmiany języka. Ale to jest tylko wykorzystanie nowego nośnika do transmisji tradycyjnych form komunikacyjnych, nazywane remediacją. Może nadać się tymczasem do rozpowszechniania przekazów, i to raczej krótkich, lecz na dłuższą metę jest zapewne bez przyszłości.

Intertekstualne przetwarzanie komunikatów z jednego języka na inny – np. ekranizację powieści – zawsze połączone z kreacją, nazywa się twórczą zdradą. Mechaniczne natomiast lokowanie przekazów, bez żadnych zmian, bez adaptacji, w innych systemach językowych wydaje mi się zdradą bezproduktywną.

Tak jak teraz współistnieją, nawet informacyjne, publikacje elektroniczne i drukowane [Feather, s. 179], mimo że konstruowane w odmiennych konwencjach językowych, tak i w przyszłości powinny koegzystować różne systemy komunikacyjne. Remediacja bowiem, czyli wymiana tych samych komunikatów pomiędzy różnymi językami, która ewentualnie uzasadniałaby kasację niektórych języków, ma – moim zdaniem – charakter przejściowy (elektroniczna remediacja tekstów pisanych) albo wspomagający i zastępczy (reprodukcja dzieł sztuki). Taka wszak rola przypada, organizowanym na świecie, digitalnym i wirtualnym galeriom sztuki (malarstwa, rzeźby, architektury), dostępnym w sieci, a ilustrującym (lecz nie zastępującym) kolekcje dzieł oryginalnych [Shulman, s. 25–27].

Szczególnych pożytków prospektywnych z komunikacji internetowej należy doszukiwać się w sferze szeroko rozumianej edukacji, której zresztą musi równolegle towarzyszyć komunikacja piśmiennicza, bo jest w tym zakresie nie do zastąpienia. Obecnie z piśmiennictwa korzysta bowiem 56% Polaków w wieku powyżej 14 lat, z internetu zaś 25% [Straus (i in.), s. 39, 59]. O tym trzeba pamiętać, żeby nie opowiadać bajek.

To głównie dla celów informacyjno-edukacyjnych właśnie Komisja Europejska postanowiła powołać do życia Europejską Bibliotekę Wirtualną [*Digital*]. I w Polsce też ma to swoje znaczenie, ponieważ wśród prospektywnych megatrendów wymienia się oparcie rozwoju gospodarki na wiedzy i rzeczywistym rozpowszechnieniu edukacji [Kuźnicki, s. 17, 25]. Trzeba będzie zatem stworzyć w bibliotekach swoiste laboratoria piśmienniczo-elektroniczne dla uczenia się [McKinstry, s. 138–139] i zorganizować aktywne pośrednictwo.

Ale są też inne prognozy, zakładające niemożność objęcia żadną formą komunikacji publicznej całej populacji – a więc utrzymanie się komunikacyjnej absencji, w tym digianalfabetyzmu, wśród niemałej części społeczeństwa [Skudrzyk, s. 52]. To zaś nakazuje wzmoczoną ostrożność w ocenach roli oraz znaczenia różnych form komunikacji, a także jednoznacznie dowodzi potrzeby bibliotecznego pośrednictwa, a zwłaszcza promocji.

8.3. CECHY KOMUNIKATÓW ELEKTRONICZNYCH

Tak już jest, że niemal każda nowość początkowo ujawnia liczne atrybuty kontynuacji. Pierwsze samochody przypominały dorożki, pierwszy telewizor miał wygląd radia, a przed pierwszą lokomotywą miał iść człowiek z dzwonkiem, żeby płoszyć zagrożone kury. Dopiero z upływem czasu eksponuje się i w pełni wykorzystuje elementy, które stanowią o nowości. Trzeba zatem określić te właśnie cechy komunikatów elektronicznych – wynikające z odrębności języka oraz z warunkowań pragmatycznych – które rozstrzygną o ich odmienności.

nielinearność

Właściwością być może najistotniejszą dla rozwoju komunikacji elektronicznej jest inna, nie linearna, lecz mozaikowa, konstrukcja wypowiedzi. Treści nie zawierają się w długich sekwencjach, lecz są usytuowane w autonomicznych, „gniazdowych” całościach, w siatce propozycji, z możliwością połączeń za pośrednictwem linków, czyli z wyszukiwaniem kolejnych ogniw w sposób dynamiczny, albo zgodnie z intencją komunikatora, albo poza nią [Aarseth, s. 54; Case, s. 290; Kluszczyński, s. 66; Sandbothe, s. 217].

Innymi słowy, zachodzi fragmentaryzacja wypowiedzi, pozbawionych dłuższej ciągłości logiczno-tematycznej; pojawiają się (właśnie „gniazdowo”) izolowane segmenty treściowe, które dopiero w procesie odbioru można na własną rękę łączyć w większe całości [Skudrzyk, s. 141, 146; Walter, s. 54]. Z ciągłości nierzadko wyłamuje się nawet forma wypowiedzi, określana jako eksklamacja – bo pozbawiona pełnej artykulacji, a nawet poprawnej składni. Wprawdzie konstruując komunikat, nadawca może zaproponować określony rejestr odesłań, ale odbiorca sam też może wybrać linki z ogólnego internetowego chaosu według własnego pomysłu, a poza tym również programy mogą (niezależnie od nadawców) same wygenerować wiadomości, będące przetworzeniem wprowadzonych treści [Juszczak, s. 66; Stoll, s. 227]. Takich możliwości inne formy komunikacji nie stwarzają.

Oczywiście mam na myśli nielinearność samych przekazów, a nie odbioru, który zawsze odbywa się w określonej kolejności, jest więc sekwencyjny, tyle że to nie komunikat tę sekwencyjność narzuca [Aarseth, s. 52]. Pojawia się wówczas ciąg sekwencji – z pierwszej wynika następna: to tak, jakby w wielkim gmachu otwierać kolejne drzwi [Case, s. 290; Gorman: *The enduring*, s. 58]. Jednak na razie ta specyfika komunikacji elektronicznej jest wykorzystywana tylko częściowo.

generowanie znień

Dla celów komunikacyjnych znaczenia generują się trojako, a mianowicie: w sposób konwencjonalny (na mocy umowy), w sposób uniwersalny (np. ikoniczny), oparty na strukturalnym podobieństwie znaku oraz desygnatu i jeszcze w sposób akcydentalny, kiedy znaczenie wynika z bezpośredniego uczestnictwa w budowie odniesień. W komunikacji pisemnej przeważają znaczenia konwencjonalne oraz – w mniejszym stopniu – akcydentalne, a możliwa jest także pośrednia budowa znaczeń uniwersalnych. W komunikacji medialnej zdecydowanie górują znaczenia uniwersalne, niewielki natomiast jest udział znaczeń akcydentalnych, a prawie żaden konwencjonalnych. Zaś ewolucja komunikacji elektronicznej prawdopodobnie wyeksponuje znaczenia uniwersalne, z możliwym jednak, wzmocnionym udziałem znaczeń konwencjonalnych i akcydentalnych, tworzonych w procesach odbioru, zarówno w wyniku łączenia izolowanych seg-

mentów treściowych [Skudrzyk, s. 141; Walter, s. 54], jak i w rezultacie bieżących wymian opinii, np. w „czatach”.

Inna jest konfiguracja i ranga tych znaczeń w każdym z rodzajów komunikacji. I to, prędzej czy później, musi zacząć decydować o ich zastosowaniu.

Panuje powszechna opinia, że komunikacja elektroniczna opiera się na interaktywności: odbiorca musi być aktywny, żeby proces komunikowania został uruchomiony [Adamiec, s. 34; Feather, s. 189; Góralska, s. 25; Hopfinger, s. 28; Kluszczyński, s. 96]. Inna sprawa, że każda komunikacja wymaga odbiorczej aktywności, np. w formie interpretacji, ale w przekazach elektronicznych potrzeba zaangażowania (jednak „technicznego”) jest znacznie wyższa, między innymi dlatego, że nieodzowny jest pośpiech, związany z emisyjnym charakterem przekazu [Stoll, s. 70]. Natomiast ogólnie interaktywność w komunikacji całkowitą nowością nie jest, bo przecież tak właśnie korzysta się z tradycyjnych słowników i encyklopedii, gdzie nawet występują linki, tj. odesłania, narzucające aktywne zachowania odbiorcze. Dziś już nawet w teatrach dla dzieci oczekuje się od widzów interaktywnych postaw odbiorczych.

interaktywność

Interakcja przybiera różne formy. Bywa to „relacja” według menu, „relacja” przez sieć według sugerowanych lub samodzielnie wybieranych linków, może to być wybór innych użytkowników i elektroniczny dialog przez sieć, więc swego rodzaju interakcja na niby [Juszczyk, s. 68; Mandal, s. 107]. W każdym razie „techniczna” aktywność odbiorcy stanowi w tej komunikacji warunek nieodmiennie konieczny. A z tego bierze się wzmożona immersja odbiorcy – swoiste zanurzenie się w treści – zresztą obecna też w innych formach komunikacji i niekiedy nawet w nich wyższa [Szeja, s. 107, 117]. Immersja powoduje zaś intensyfikację emocjonalnej funkcji w odbiorze, a redukuje odbiór intelektualny.

Przy wzmożonej interaktywności w komunikacji powstaje pytanie, w jakim stopniu odbiór jest podporządkowany sugestiom nadawcy. Z pewnością w każdym procesie komunikacji istnieje idea wstępna, oferta wyjściowa komunikatu [Aarseth, s. 58; Kluszczyński, s. 96], natomiast odbiorca może ją częściowo zmieniać, dopełniać lub redukować. W komunikacji elektronicznej te możliwości wydają się większe, zwłaszcza wobec temporalności komunikatów, ich nieustannej wymiany na wersje nowsze [Adamiec, s. 110]. Odbiorca powinien przejąć ostatnią, ale bywa, że tak nie jest. Nawiasem mówiąc, może zdarzyć się i tak, że biblioteka powinna zarchiwizować wszystkie wersje razem.

Przez komunikowanie publiczne realizują się rozmaite funkcje, z tym że poszczególne rodzaje komunikacji nadają się bardziej do pełnienia jednych funkcji (z pełnego rejestru), a ewentualnie wykluczają realizację innych. Wszystko zależy od specyfiki języka, a raczej: powinno zależeć. Na razie bowiem przeważa reguła uniwersalizmu, to jest stosowania dowolnej formy komunikacji do zadań (też) dowolnych – ale ta fałszywa praktyka nie może trwać w nieskończoność.

funkcje

Z całą pewnością język i charakter komunikacji elektronicznej predestynuje ją do pełnienia funkcji informacyjnej, edukacyjnej i rozrywkowej – realizowanych inaczej niż w komunikacji pisemnej bądź medialnej, bo na przykład także w formie korespondencyjnej. Z tym, że fundamentalna rola internetu w rozpowszechnianiu informacji nie eliminuje piśmiennictwa z realizacji zadań informacyjnych [Feather, s. 179], natomiast stopniowo różnicują się zakresy i formy tej realizacji: piśmiennictwo służy głównie informacji kompendialnej i trwałej.

Komunikacja elektroniczna za to otwiera szansę dla szerszej prezentacji (wyrażania) opinii publicznej, za sprawą ułatwionego dostępu do nadawczych urządzeń publikatorskich [Kuźnicki, s. 30].

Także edukacyjne zadania komunikacji elektronicznej nie redukują roli piśmiennictwa w zakresie tych powinności: następuje wzajemne dopełnianie. Z tym, że bez wsparcia internetu edukacja zdalna byłaby niemożliwa. Łącznie są to zadania i powinności szczególnie ważne w kontekście prognoz edukacyjnego rozwoju Polski [Kuźnicki, s. 17]. Za to w sferze elektronicznej rozrywki aktualnie prym wiodą komputerowe gry fabularne i jest to (na razie) głównie rozrywka odmóżdżająca i bezproduktywna [Szeja, s. 124, 164], chociaż wcale tak nie musi być. W wymiarze ograniczonym pojawia się natomiast zdolność do pełnienia funkcji estetycznej oraz intelektualnej; w realizacji obu tych funkcji pismo pozostaje poza konkurencją.

Jest jeszcze jedna, ważna funkcja komunikacji elektronicznej, mianowicie substytutowa, polegająca na rozładowaniu niepożądanego napięcia oraz frustracji, poprzez reakcje zastępcze, np. kontakty „na niby” [Szeja, s. 151]. Jakkolwiek właśnie tej funkcji przypisuje się też moc uzależniającą oraz negatywne skutki psychospołeczne i opinie takie są wystarczająco liczne, żeby ich nie lekceważyć [Cywińska-Milonas, s. 104, 106–107; Mandal, s. 110–111; Stoll, s. 33].

chaos

Zasoby elektroniczne, szczególnie internetowe, jako całość stanowią jeden ogromny komunikat o niespotykanych wcześniej parametrach. Jest gigantyczny i nieuporządkowany – to chaos, smog komunikacyjny, ogrom nieuporządkowanych treści, które w dodatku mogą zaraz przestać istnieć [Adamiec, s. 37–38, 83; Stoll, s. 229]. Jest zarazem różnorodny: oprócz treści ważnych są w nim też informacyjne oraz nieinformacyjne śmieci, no i jest efemeryczny, zmienny. To stwarza nowe wyzwania, tak w zakresie porządkowania, opracowania i przygotowania informacji o tych zasobach, jak też w zakresie ich archiwizacji.

Informacja przez wyszukiwarki nie rozwiązuje wszystkich problemów [Gorman: *The enduring*, s. 29]. Istnieje potrzeba międzybibliotecznego katalogowania zasobów, wyjątkowo trudna do realizacji, chociaż wymyślono w tym celu specjalny format MARC i pojawiła się kategoria metadanych. Bo też katalogować warto tylko to, co wartościowe i trwałe – najlepsze teksty naukowe są wciąż poza internetem – a nie to, co zniknie, trzeba więc najpierw rozwiązać zadanie wybiórczej archiwizacji [Gorman: *The enduring*, s. 29; Stoll, s. 50]. Na razie jesteśmy, jak sądzę, na etapie identyfikowania problemów.

8.4. FORMY WYPOWIEDZI ELEKTRONICZNYCH

W odniesieniu do sieci elektronicznej, na wzór dokumentów tradycyjnych, przyjęła się nazwa dokumentów elektronicznych [Daniłowicz, s. 55], ale nie wszystkie cechy obu typów dokumentów pokrywają się wzajemnie. Komunikaty w sieci są niestabilne, efemeryczne i często brak im certyfikatu autentyczności [Daniłowicz, s. 62; Gorman: *The enduring*, s. 100], dlatego trafniejsza wydaje mi się niezobowiązująca nazwa „forma wypowiedzi”.

W komunikacji elektronicznej te formy wciąż jeszcze są pomieszane. Mianowicie obok tekstów konstruowanych intencjonalnie dla internetu, przenosi się

tam, czyli remediuje, teksty piśmiennicze [Górska, s. 12]. To niedobrze, bo przecież inny jest charakter nośnika, języka, tworzywa. Nawet digitalizacja kopii drukowanych – dla ich ochrony i archiwizacji [*Digital*] – nie bardzo trafia do przekonania. Tym bardziej zaś argumenty, że ich elektroniczna remediacja ułatwia dostęp i rozpowszechnianie. W świetle przywołanych tu wskaźników odbioru – to mit.

Internet wykształcił już własne, autonomiczne formy wypowiedzi. To przede wszystkim strony www i pliki [Daniłowicz, s. 56, 59], tylko z pozoru podobne do wypowiedzi (przekazów) pisemnych. Różnią się głównie za sprawą relacyjnej swobody – linków, które można wybierać – oraz możliwości dowolnych zestawień. Różni je także emisyjny i efemeryczny charakter: prawdziwą zgorą tych form jest bowiem nieustanne ryzyko dezaktualizacji.

Spore zamieszanie wywołało natomiast pojęcie książki elektronicznej (e-książki), odnoszone do rozmaitych przekazów. Tak bowiem określa się dłuższe teksty, rejestrowane elektronicznie i tworzone specjalnie dla komunikacji elektronicznej – przy czym rozpowszechniane zarówno przez sieć, jak i na nośnikach przenośnych (przemieszczalnych), np. CD. Ale także: zremediowane elektroniczne teksty drukowane – też rozpowszechniane na dwa sposoby. Jednak nazwę „e-książki” przydano również zelektronizowanym formom książkopodobnym – tworzonym (jak książki) ze specjalnego zespołu kart (acz nie ze zwykłego papieru) i funkcjonującym za sprawą wmontowanych w grzbiety tych książek, procesorów i programów elektronicznych.

W rzeczywistości digitalne odwzorowywanie książek tradycyjnych (drukowanych) nie jest rozwiązaniem dobrym i w przyszłości trzeba raczej przewidywać ostateczny rozbrat obu form [Adamiec, s. 47; Górska, s. 11, 22]. Dlatego, być może, trafna jest opinia, że prawdziwa (ostateczna?) książka elektroniczna jeszcze nie powstała [Górska, s. 11].

Za transformację modelu piśmienniczego można też uznać sieciowe czasopismo elektroniczne [Marecki, s. 8], konstruowane z systemu linków. Wypowiedzi czasopiśmiennicze zawsze wymagały zwartości i z założenia miały ograniczoną aktualność – co odpowiada strukturom sieciowym. Dlatego można przypuszczać, że sama forma czasopisma elektronicznego może być użyteczna przez dłuższy czas. Zwłaszcza czasopisma naukowe coraz częściej preferują wersję elektroniczną. Jednak na ogół występują wciąż jeszcze w podwójnej formule: drukowanej i elektronicznej [Feather, s. 171, 175].

Z modelu pisemnej epistolografii wyrosła z kolei poczta elektroniczna, umownie nazywana e-mailem. To swoiste połączenie listu, telegramu i rozmowy telefonicznej, w nowym przetworzeniu. Też wymusza zwartość wypowiedzi, poza tym nie gwarantuje pełnej dyskrecji, ale do korespondencji sformalizowanej nadaje się znakomicie, umożliwia bowiem porozumienie natychmiastowe i – w przeciwieństwie do telefonu – posługuje się trwałszym komunikatem pisanim.

Autonomicznymi wytworami internetu są natomiast „czaty” oraz pisemne dyskusje synchroniczne, oparte na pozorowanej oralizacji pisma, poprzez wpręgnięcie go do dialogu i wielowątkowej wymiany opinii na dystans [Sandbothe, s. 216; Stoll, s. 207]. Nawet jeśli przyjąć, że następuje tu ograniczenie rozmiarów wypowiedzi, to zaletą jest autentyczność opinii oraz możliwość skonfrontowania stanowisk ponad barierą przestrzeni [Atton, s. 18; Stoll, s. 42].

**książka
elektroniczna**

**czasopismo
elektroniczne**

e-mail

**czaty
i blogi**

**literatura
i sztuka**

Bardzo ciekawym wytworem sieci elektronicznej są blogi, swoiste serie krótkich wypowiedzi, zapisków, umieszczanych on-line w odwrotnej kolejności chronologicznej. Mają postać monologów, a więc osobistych dzienników, bądź formę dialogów albo wieloźródłowych wypowiedzi, z linkami do ewentualnych komentarzy [Cywińska-Milonas, s. 95, 99; Fichter, s. 121–122; Marecki, s. 11]. Poza komunikacją elektroniczną taki wieloaspektowy sposób komunikowania nie jest możliwy.

Internet kojarzy się zwykle z rozpowszechnianiem informacji, tymczasem stopniowo staje się też transmittersem przekazów artystycznych, jak net art, albo literackich: liternet. W sieci powstają digitalne galerie sztuki – malarstwa, rzeźby, architektury – na razie remediowane z rzeczywistych, ale coraz liczniej prezentujące również dzieła tworzone intencjonalnie na nośnik elektroniczny [Shulman, s. 25, 27]. Być może prymitywną, ale jednak niby-literacką formą zabawowej (zatem nieinformacyjnej), interaktywnej komunikacji elektronicznej są też fabularne gry elektroniczne [Szeja, s. 109, 120].

Na razie są to pierwsze dokonania, ale dają nadzieję na wypracowanie nowego gatunku wypowiedzi artystycznych oraz literackich, niezależnych od form dotychczasowych [*O globalizacji*, s. 3]. Powstaje koncepcyjna formuła sztuki i literatury, gdzie liczy się głównie idea, a nie wykonanie, to bowiem należy do odbiorcy, który jest współtwórcą, performerem, bierze udział w artystycznej grze i na prawie równych prawach z nadawcą nadaje tekstowi ostateczny kształt [Hopfinger, s. 109; Kluszczyński, s. 67–68; Marecki, s. 5].

Oczywiście: nie ma mowy o kompozycjach całkowicie otwartych. Zawsze musi być jakieś komunikowanie, jakaś inicjacja procesu odbioru i wskazanie głównych linków; całość przekazu zostaje rozczłonkowana na leksje, które odbiorca może łączyć dowolnie [Hopfinger, s. 115; Kluszczyński, s. 66; Marecki, s. 10]. Sławomir Shuty w liternetowej powieści *Blok* zaproponował wybór z fikcyjnego spisu lokatorów dowolnego mieszkania (czyli sytuacji), do którego odbiorca ma się „udać” [Marecki, s. 11], i to ten wybór właśnie – wszak nie całkiem dowolny, lecz spośród zaproponowanych wariantów – nadaje kierunek performatywnej. Dotychczasowe formy komunikowania nie proponowały takich możliwości. Czas pokaże, czy powstanie z nich nowy wariant literatury i sztuki, czy też będzie to tylko jeszcze jeden rodzaj zabawy.

wirtualizacja

W przyszłości wirtualizacja przekazów cyfrowych – jeśli do niej dojdzie – może w komunikacji elektronicznej dokonać istotnych zmian. Mają bowiem pojawić się w trójwymiarowej przestrzeni interaktywne symulacje obiektów [Mandal, s. 105]. To, oczywiście, zmieniałoby i wzbogaciło komunikację publiczną, lecz trzeba poczekać na stosowne rozwiązania technologiczne. Niektórzy zwracają poza tym uwagę, że w tych warunkach każdy, kto zechce, może w internecie zamieścić własny przekaz. To prawda, jednak nie zawsze jest to powód do entuzjazmu.

8.5. ODBIORCA

Odbiorca – ten dla którego to wszystko się dzieje – stosunkowo najbardziej bierny w komunikacji audialnej oraz audiowizualnej, w odbiorze tekstów pisem-

nych musi być wysoce aktywny. Przy czym w przyjmowaniu tekstów informacyjnych ta aktywność powinna być podporządkowana precyzyjnemu odtworzeniu oraz zrozumieniu treści, natomiast w czytaniu literatury dyrektywa tekstowa określa tylko ogólne ramy, przesłanki i główne kierunki odbioru, który wobec tego ma charakter kreacyjny.

Komunikacja elektroniczna też wymusza odbiorczą aktywność – już choćby dlatego, że podważa tradycyjny układ między nadawcą oraz odbiorcą [Hopfinger, s. 28] – chociaż jest to aktywność niekoniecznie wyższa niż w czytaniu, a także mniej intelektualna, bo głównie techniczna, natomiast z pewnością inna. Odbiór elektronicznych przekazów informacyjnych wymaga wyboru z oferty o wiele bogatszej niż inne oraz dowolnego zestawienia. Autonomiczne segmenty informacyjne, w środowisku elektronicznym z natury lapidarne i zwarte, przyjmują się jeszcze według sugestii nadawczej. Natomiast budowa informacyjnych całości ma już znamiona kreacji.

Jeszcze bardziej kreacyjnie – znowu: może nie intensywniej niż w literackiej komunikacji pisemnej, ale inaczej – przebiega tworzenie znaczeń w elektronicznej komunikacji artystycznej, zwłaszcza w liter necie. Tu odbiorca jest performerem, nadaje odbieranemu komunikatowi ostateczny kształt, występuje zatem na mniej więcej równych prawach z nadawcą [Kluszczyński, s. 17, 68, 87].

Niekoniecznie wszyscy pamiętają, że w komunikacji zawsze ma miejsce odbiorcza interpretacja [Chu, s. 2], czyli przekład komunikatu na język własnych myśli. W jej trakcie nie da się uniknąć odstępstw od literalności, następują bowiem zarówno treściowe utraty, jak i naddania. Nie ma tych odstępstw tylko w relacji maszyny z maszyną, ale w komunikacji nadawcą oraz finalnym odbiorcą jest człowiek. W komunikacji informacyjnej – także pisemnej – to jest ważny problem. Z jednej strony bowiem potrzeba precyzyjnych i możliwie jednoznacznych wypowiedzi, a z drugiej – stosownej wiedzy odbiorcy i umiejętności odczytywania intencji.

W komunikacji elektronicznej kłopot jest jeszcze większy, z uwagi na zwarłość i schematyzację segmentów informacyjnych, ich płytki charakter (zredukowany komentarz) oraz brak sekwencji i mnogość linków, niezależnych od intencji nadawcy. Poza tym występuje tendencja do tunelowego przejmowania informacji głównych, a więc do zamazywania wariantów oraz informacji kontekstowych [Chu, s. 3].

W odbiorze literatury elektronicznej, czyli liter netu, swoboda interpretacji jest posunięta daleko, czasem w niebezpieczne pobliże dzieła otwartego; pojawia się zatem coś więcej niż tylko interpretacja [Kluszczyński, s. 98], a to grozi wręcz załamaniem idei komunikacji. Przyjmuje się, że nadawca konstruuje możliwe pasma interpretacyjne oraz konteksty, wyrażając w ten sposób intencje, a odbiorca wybiera z oferty to, co sam uzna za stosowne, i tak konstruuje sens [Aarseth, s. 63; Kluszczyński, s. 113]. Ten proces będzie zapewne jeszcze ewoluował.

Odbiorca w procesie komunikacji musi wykazać się koniecznymi umiejętnościami o charakterze technicznym oraz intelektualnym – najmniej w komunikacji massmedialnej. W komunikacji pisemnej niezbędne jest sprawne czytanie, szybsze aniżeli indywidualna sprawność mowy, a do czytania konieczne są teksty. Ale jest to tańsze niż dostęp do internetu, gdzie zresztą też trzeba pierw

aktywność

interpretacja

**technika
odbioru**

język angielski. Jeśli mimo powszechności nauczania nie potrafi biegle czytać około 30% społeczeństwa, to należy przyjąć, że umiejętność posługiwania się komputerem jest i będzie jeszcze rzadsza.

Na to nakłada się potrzeba stosownego postępowania w odbiorze treści. Trzeba znać reguły czytania tekstów informacyjnych, inne niż w przypadku literatury pięknej, które zresztą znane są w stopniu jeszcze skromniejszym. W korzystaniu zaś z internetu, oprócz znajomości reguł odbioru zarówno informacji, jak też literatury, konieczna jest jeszcze umiejętność poruszania się w nieliniowym gąszczu oferty oraz świadomość swobody – nie tylko dopuszczalnej, ale niezbędnej – w kreowaniu treści. Wątpię, czy są to umiejętności powszechne.

Komunikowanie angażuje mentalne procesy odbiorcy i, oczywiście, jest od nich zależne. Bo to one determinują ostateczne efekty tego komunikowania.

Od lewej półkuli mózgu zależy mowa, czytanie, pisanie, procesy następne oraz myślenie abstrakcyjne, od prawej natomiast – wizualizacja, procesy symultaniczne oraz myślenie konkretne; obie półkule współpracują, ale jedna z nich może dominować [Berninger, Richards, s. 56–57]. Otóż w czytaniu rolę dominującą odgrywa lewa półkula, inicjując myślenie abstrakcyjne i w ten sposób stymulując rozwój mentalny. Bez pisma myślenie byłoby głównie sytuacyjne – ograniczone do tego, co „tu i teraz” [Skudrzyk, s. 120]. Natomiast w odbiorze przekazów elektronicznych przeważa myślenie konkretne, faktograficzne, sterowane przez prawą półkulę mózgu.

Trzeba wyraźnie powiedzieć, że komunikowanie elektroniczne w niczym nie przystaje do ludzkiego, heurystycznego myślenia na skróty. Człowiek rozumuje (komputer nie rozumuje) oraz ma świadomość; uświadamia sobie na przykład brak dowodów oraz umie wytwarzać nonsensy albo sprzeczności [Hetmański, s. 63, 150–162]. No i jest w myśleniu przyporządkowany emocjom – pozytywne mnożą pomysły twórcze i windują refleksje na poziom abstrakcji, negatywne zaś upraszczają i ukonkretniają myślenie [Łukaszewski, s. 147–151].

To znaczy, że nie ma podstaw dla, sugerowanych przez kognitywistów, zbieżności w elektronicznym przetwarzaniu danych oraz w ludzkich procesach mentalnych. Inteligencja człowieka zaczyna się tam, gdzie kończy się „inteligencja” maszyny [Hetmański, s. 219].

Ostatecznym rezultatem komunikowania powinno być przyswojenie i zapamiętanie treści. Co następuje najlepiej, jeżeli te treści mają strukturę oraz występują w wyraźnej hierarchii i w związkach przyczynowo-skutkowych, a ponadto – kiedy łatwo poddają się repetycji [Hankała, s. 59, 69–71]. Z tego punktu widzenia najlepsze są teksty pisemne – to najefektywniejsze narzędzia edukacyjne. Komunikacja elektroniczna, choć też w edukacji użyteczna, nie jest w niej jednak aż tak uniwersalna i skuteczna.

8.6. BIBLIOTECZNA MEDIACJA

Opinie, że wobec rozwoju komunikacji elektronicznej biblioteki okażą się zbędne, opierają się na całym oceanie uproszczeń i nieporozumień, toteż nie odpowiadają prawdzie. Komunikacja publiczna jest i będzie wielosemiotyczna, wielosystemowa, równoległa (co najmniej) piśmiennicza i elektroniczna, zatem

biblioteka również będzie wielokomunikacyjna. I zachowa swoje mediacyjne powinności – także wobec zasobów elektronicznych.

Dostęp do nich jest i nadal będzie kosztowny, nie tylko ze względu na cenę aparatury, połączeń oraz programów, ale przede wszystkim materiałów. To, co naprawdę ma merytoryczną wartość, w internecie jest bardzo drogie i tylko zespoły bibliotek będą mogły zapewnić dostęp. A właśnie na bibliotekach spoczywa od zarania obowiązek umożliwienia dostępu do materiałów za darmo lub tanio, i bez bibliotecznego pośrednictwa jest to niemożliwe [Atton, s. 6; Bakken, s. 85; *New library*, s. 15]. Z drugiej strony, znaczna ilość wartościowych baz danych powstaje właśnie w bibliotekach, więc jak to byłoby bez nich?

Każda biblioteka – choć, oczywiście, najbardziej publiczna – jest instytucją o charakterze (właśnie) publicznym, gdzie użytkownicy przychodzą korzystać z oferty oraz uczyć się, a tym samym także spotykać innych ludzi. Byłoby więc nie do pomyślenia, że brakuje tam dostępu do wszystkich form komunikacji publicznej, od pisemnej po elektroniczną. Musi nastąpić asymilacja form dotychczasowych i nowych [Dillon, s. 124; Modigh, s. 4].

Natomiast ogromna i nieskoordynowana podaż materiałów elektronicznych, zarówno informacyjnych, jak też nieinformacyjnych – więc np. liternetowych lub zdigitalizowanych galerii dzieł sztuki [Shulman, s. 30] – jeszcze bardziej niż piśmiennictwo wymaga stałego porządkowania, wyboru oraz doradztwa wobec publiczności, inaczej będzie w znacznym stopniu bezproduktywna [Case, s. 26, 98; Dillon, s. 121; Sowards, s. 138, 142; Stoll, s. 4]. Niezbędne jest więc stałe wspieranie publiczności w przeszukiwaniu zasobów, tak piśmienniczych, jak i elektronicznych, w bibliotekach oraz w sieci; w gruncie rzeczy to dopiero współpraca bibliotekarzy z użytkownikami i odpowiednie wspomaganie poszukiwań stwarzają szanse rozwiązywania kolejnych problemów informacyjnych [Dillon, s. 126; Gordon, s. 3; *New library*, s. 14; Saxton, Richardson Jr, s. 104] i refleksyjnych.

To między innymi dlatego pojawiają się sugestie stworzenia nowych – nie tylko w służbach informacyjnych, ale i w bibliotekarstwie – specjalności zawodowych. Oto garść obiegowych propozycji: doradca informacyjny, nawigator wiedzy, konsultant, szperacz (!?), twórca baz danych albo organizator dostępu do sieci [Dierewianko, s. 9–11; *New library*, s. 29]. W tej chwili trudno też rozstrzygnąć, jak ukształtują się proporcje w zatrudnianiu bibliotekarzy oraz specjalistów przedmiotowych, czyli bibliotekarzy dziedzinowych [Dierewianko, s. 9], ale z pewnością przyszłe powinności mediacyjne spowodują konieczność innej konfiguracji personelu.

Komunikacja elektroniczna uczyniła możliwą edukację zdalną (*e-learning*), opartą (nie tylko, lecz także) na elektronicznych relacjach między ośrodkiem kształcenia a uczniem lub studentem. Głównie dla wzbogacenia edukacji regularnej, zwłaszcza w trybie zaocznym [Górniewicz, s. 42–44], który zapewne zwiększy swój zasięg. Jest to szczególnie ważne wobec prognoz rozwoju w Polsce edukacji, pojmowanej szeroko – także jako odnowa wiedzy osób dorosłych – i z założenia wykorzystującej wsparcie internetu [Kuźnicki, s. 17, 21]. Tym bardziej, że systematycznie rośnie liczba edukacyjnych podręczników elektronicznych [Feather, s. 178], które na pewno uzupełnią drukowaną bazę podręcznikową.

powinności

edukacja
zdalna

Ta, dość kosztowna, forma może i powinna skorzystać z pośrednictwa najbliższej studentowi lub uczniowi biblioteki publicznej, w oparciu o sformalizowaną współpracę tej właśnie biblioteki z uczelnią i uczelnianą (lub szkolną) biblioteką [Unwin (i in.), s. 91, 211], bo tylko wtedy koszty będą znośne. W tego rodzaju edukacji nie ma procesów wychowawczych ani socjalizacyjnych, gdyby miała mieć wyłącznie charakter zdalny, dlatego trzeba tę formę traktować głównie jako uzupełnienie edukacji stacjonarnej. Wtedy, z uwagi na atrakcyjność nowości, a także ze względu na większe partnerstwo z niektórymi nauczającymi, efekty edukacyjne takiego wspomaganie mogą być dobre [*E-learning*, s. 48; Górniewicz, s. 50–51].

Oczywiście, inicjatywa w tym zakresie należy nie tyle do bibliotek, co głównie do ośrodków kształcenia: uczelni, a z czasem i szkół. Muszą bowiem być przygotowane odpowiednie programy nauczania oraz interaktywne materiały dydaktyczne, no i konieczne jest specjalne oprogramowanie [*E-learning*, s. 48; Unwin (i in.), s. 29], a dopiero w następstwie konieczne będą stosowne zmiany organizacyjne w bibliotekach akademickich (i ewentualnie szkolnych). Trzeba mianowicie zorganizować specjalny system obsługi studentów (uczniów) zaocznych, czyli wtedy „zdalnych”, umożliwiając na dystans przeszukiwanie katalogów i baz oraz zamawianie i połączyć to z praktyką wysyłania materiałów zamawiającym – a do tego muszą być desygnowane specjalne zespoły bibliotekarzy [Behr, s. 21, 27; Hufford, s. 154, 156–157, 160]. Tak już zresztą jest w niektórych krajach, chociaż to dopiero początek tej formy wspierania edukacji. W każdym razie dla studentów (i uczniów) zaocznych/zdalnych wsparcie internetowe (równoległe do wsparcia piśmienniczego) staje się czynnikiem wydatnie poprawiającym jakość dydaktyki [Behr, s. 19; Shulman, s. 28].

Uczelnie oraz biblioteki uczelniane – a z czasem być może szkoły oraz biblioteki szkolne – powinny ponadto dążyć do współdziałania w tym zakresie z lokalnymi bibliotekami publicznymi, są bowiem sygnały, że studenci zaoczeni (na razie nie w Polsce) częściej tam niż w domu korzystają z oferty elektronicznej [Morrison, Washburn, s. 331]. W przyszłości ta forma kształcenia najprawdopodobniej rozwinie się i pośrednictwo różnych bibliotek będzie konieczne.

filtracja

Biblioteczna mediacja w komunikacji publicznej (więc siłą rzeczy również elektronicznej) musi zmierzyć się z problemem swobody dostępu i stosowaną w bibliotekach od zarania zasadą wyboru, a więc filtracji – o czym była już tu mowa. Oczekiwanie absolutnie pełnego dostępu do wszystkich komunikatów jest w bibliotece nierealne, już choćby ze względu na ogrom podaży, aczkolwiek nie tylko. Biblioteka mianowicie jest miejscem publicznym i funkcjonuje za publiczne pieniądze, a to ostrożną i mądrą filtracją uzasadnia. Trzeba więc powtórzyć, że w bibliotekach nie może być neutralności wobec piśmienniczej oraz internetowej przemocy, brutalności i pornografii [Sevon, s. 116]. Powoływanie się na względy etyki bądź demokracji w protestach wobec bibliotecznej filtracji i nazywanie jej cenzurą to przejaw absolutnej demagogii.

promocja

Na podobieństwo promocji zbiorów piśmienniczych oraz czytelnictwa, konieczna jest również promocja i rekomendacja zasobów elektronicznych, jeszcze trudniejsza ze względu na ogrom i efemeryczność podaży bieżącej. Publiczność nie jest w stanie samodzielnie ogarnąć całej oferty, wymaga więc pogłębionego doradztwa, które umożliwia rozumne korzystanie z tych zasobów

[Batt, s. 109; Dillon, s. 119; Modigh, s. 5]. A już inna sprawa, że na razie biblioteki nie stworzyły sobie warunków dla takiego doradztwa, wobec podaży materiałów elektronicznych.

Oczywiście – promocyjny charakter ma już sama personalizacja usług i pośrednictwa [Saez, s. 28]. Bibliotekarz nadaje mianowicie zautomatyzowanym procesom komunikacyjnym dodatkowy a frapujący wymiar – ludzki. To dużo, ale nie wystarczy.

Biblioteki, szczególnie publiczne, szkolne i akademickie, są obarczone powinnością preparacji, komunikacyjnego przygotowania i doskonalenia użytkowników – i nie da się z tego wyłączyć komunikacji elektronicznej. Stosunkowo częsta, niestety, nieumiejętność biegłego czytania niechaj będzie ostrzeżeniem: nieumiejętność używania komputerów oraz sieci może być jeszcze powszechniejsza. Trzeba zatem w bibliotekach podjąć stosowne działania wdrożeniowe – zarówno w odniesieniu do posługiwania się aparaturą oraz programami, jak też do wyszukiwania niezbędnych materiałów i baz danych. Biblioteki mogą występowanie tej nieumiejętności nieco zredukować, zarówno poprzez specjalne szkolenia i kursy, jak i przez samą organizację dostępu do stanowisk elektronicznych oraz przez umożliwienie korzystania – nawet w tak banalnej postaci, jak korzystanie z elektronicznych gier fabularnych, bo to też jest ćwiczenie umiejętności użytkowania komputera [Szeja, s. 172].

Okazuje się poza tym, że sama znajomość techniki elektronicznej nie wystarczy i nawet studenci nie radzą sobie z korzystaniem z zasobów sieciowych. Trzeba więc uczyć ich, jak posługiwać się produktywnie tymi zasobami dla własnych potrzeb, jak wyszukiwać pożądane treści, a nawet – jak łączyć nowe wiadomości z tymi, które już są w czyimś posiadaniu. A to jest z kolei powinność bibliotek akademickich [Hufford, s. 157; Macklin, Fosmire, s. 44, 50; Morrison, Washburn, s. 333].

Biblioteka, pośrednicząc między komunikacyjną podażą a publicznością, jest z natury nastawiona na kontakty międzyludzkie, dokonujące się zarówno intencjonalnie, jak spontanicznie, także przy okazji świadczenia usług elektronicznych [Batt, s. 110]. Ta okoliczność stwarza kolejną szansę na biblioteczne uspołecznienie procesów komunikacji publicznej – na podważenie jej czysto mechanicznego charakteru w wariancie elektronicznym. W zasadzie bowiem wszyscy wolą relacje bezpośrednie, kontakty z innymi osobami – w tym wypadku: z pracownikami bibliotek – od relacji pośrednich i transmisji li tylko mechanicznych [Morrison, Washburn, s. 338].

Jest mianowicie coś więcej niż udział bibliotekarzy tylko w wyszukiwaniu i udostępnianiu zasobów oraz informacji, a także coś ponad przypadkowe spotkania użytkowników. Biblioteka stanowi przestrzeń publiczną, wygodną dla wielokierunkowej wymiany opinii, także za pośrednictwem sieci elektronicznej, może więc inicjować biblioteczne, zespołowe formy okołointernetowe [Alstad, Curry, s. 2, 8, 13]. Grupy dyskusyjne, zespoły liternetowe oraz netartowe, zbiorowe tworzenie blogów lub emisja czasopism elektronicznych – to wszystko właśnie w bibliotekach mogłoby znaleźć dobre warunki realizacji.

Publiczna komunikacja elektroniczna, w której biblioteki występują jako ogniwa pośredniczące, nie narzuca zmian bibliotekarskiej filozofii ani bibliotecznego paradygmatu [Sowards, s. 138]. Są to wszak, i nadal będą, instytucje mediacyjne,

przysposobienie

pośrednictwo

współdziałanie

tyle że coraz wyraźniej wielokomunikacyjne, nastawione na udział w komunikacji zarówno pisemnej, jak i elektronicznej.

Natomiast rośnie spirala wymagań. Potrzeba mianowicie znacznych środków, potrzeba programów, urządzeń i aparatury, potrzeba także inaczej wyszkolonych bibliotekarzy. Ale nade wszystko potrzebna jest ścisła integracja bibliotek i wspólnie wypracowana strategia postępowania.

Biblioteki w rozproszeniu nie mają najmniejszych szans na sprostanie nowym powinnościom. Konieczne jest prawdziwe zespolenie, w większym i głębszym wymiarze. Powinny mianowicie powstać różne formy współdziałania (nie tylko konsorcja) bibliotek, całkowicie dobrowolne (już takie bywają), żeby poradzić sobie z kosztami, z oceną gigantycznych a efemerycznych bieżących zasobów elektronicznych, z wyborem tego, co warto rekomendować, z wzajemną wymianą informacji oraz materiałów, no i jeszcze z międzybiblioteczną archiwizacją zasobów wartościowych. Co więcej: potrzebna jest współpraca – a to komunikacja elektroniczna zdecydowanie ułatwia – bibliotek z innymi instytucjami, nie tylko edukacyjnymi, ale także z archiwami, z muzeami, nierzadko w skali międzynarodowej [Shulman, s. 29–30]. Tego wymaga niebawmy rozwój komunikacji publicznej.

Z tego punktu widzenia polskie biblioteki są dopiero na początku drogi, pełnej przeszkód i niemiłych niespodzianek. Trzeba tą drogą poruszać się szybciej, jeśli chce się przetrwać. A to już jest trudne i będzie równie trudne w przyszłości. Łatwy optymizm nie ma żadnego uzasadnienia.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Espen J. Aarseth: *Nonlinearity and literary theory* [w:] *Hyper (text) theory*. Baltimore: The John's Hopkins University Press, 1994, s. 51–86.
- Marek Adamiec: *Dzielo literackie w sieci*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2004.
- Colleen Alstad, Ann Curry: *Public space, public discourse and public libraries*. „Libres” 2003, nr 1 (<http://libres.curtin.edu.au/libres/3n1/pub.space.htm>) [dokument elektroniczny].
- Richard Apostle, Boris Raymond: *Librarianship and the information paradigm*. Lanham: The Scarecrow Press Inc., 1997.
- Chris Atton: *Alternative literature: a practical guide for librarians*. Aldershot: Gower, 1996.
- Frode Bakken: *The possible role of libraries in digital future*. „Libri” 1998, nr 2, s. 81–87.
- Chris Batt: *The cutting edge* 23. „Public Library Journal” 1994, nr 4, s. 107–110.
- Michele D. Behr: *On ramp to research: creation of a multimedia library instruction presentation for off-campus students* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 19–30.
- Virginia W. Beminger, Todd L. Richards: *Brain literacy for educators and psychologists*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Donald O. Case: *Looking for information. A survey of research on information seeking, needs and behaviour*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Felix T. Chu: *Social aspects of information*. „Library Philosophy and Practice” 2003, nr 2, (<http://www.webpages.widaho.edu/l-mbolin/chu.html>) [dokument elektroniczny].
- Maria Cywińska-Milonas: *Blogi (ujęcie psychologiczne)* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 95–109.

- Czesław Daniłowicz: *Dokumenty elektroniczne*. „Zagadnienia Informacji Naukowej” 1998, nr 1, s. 55–63.
- Jekatierina W. Dieriewianko: *Nawigatory znanija: buduszcze bibliotecznoj i informacjonnoj profesji*. „Bibliotekowiedienije” 2000, nr 2, s. 8–11.
- Digital libraries*. „Europa – DG Information Society” (http://europa.eu.int./information_society/activities/digital_libraries/) [dokument elektroniczny].
- Denis Dillon: *Strategic marketing of electronic resources* [w:] *Strategic marketing in library and information science*. New York: The Haworth Information Press, 2002, s. 117–134.
- E-learning – chwyt reklamowy czy rewolucja w nauczaniu*. Rozmowa z dr. Jackiem Urbańcem, specjalistą w dziedzinie *e-learningu*. „Alma Mater” 2003, nr 57/58, s. 48–49.
- John Feather: *Communicating knowledge. Publishing in the 21st century*. München: K.G. Saur, 2003.
- Konrad R. Fiałkowski: *Współkształtowanie świadomości przez książkę w cywilizacji obrazu* [w:] *Nauka o książce, bibliotece i informacji we współczesnym świecie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2003, s. 31–39.
- Darlene Fichter: *Blogging your life away* [w:] *Net effects*. Medford: Information Today Inc., 2003, s. 121–128.
- Rachel S. Gordon: *Overcoming the system librarian imposter syndrome*. „Libres” 2003, nr 2, s. 1–4.
- Michael Gorman: *Our enduring values. Librarianship in the 21st century*. Chicago: American Library Association, 2000.
- Michael Gorman: *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- Małgorzata Góralska: *Książka elektroniczna – przeszłość i perspektywy* [w:] *Oblicza kultury książki. Prace i studia z bibliologii i informacji naukowej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2005, s. 11–28.
- Jacek Z. Górniewicz: *Szkola przez Internet wyzwaniem dla polskiej tradycji oświatowej: nadzieje i niepokoje* [w:] *Media i edukacja w aspekcie globalizacji*. Cieszyn: Uniwersytet Śląski. Filia w Cieszynie, 2003, s. 37–51.
- Andrzej Hankała: *Wybiórczość ludzkiej pamięci*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2001.
- Marek Hetmański: *Umysł a maszyny. Krytyka obliczeniowej teorii umysłu*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2001.
- Maryla Hopfinger: *Doświadczenia audiowizualne. O mediach w kulturze współczesnej*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!, 2003.
- John R. Hufford: *User instruction for distance students: Texas Tech University system's main campus library reaches out to students at satellite campuses* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 153–165.
- Stanisław Juszczyk: *Komunikacja człowieka z mediami*. Katowice: Śląsk, 1998.
- Ryszard W. Kluszczyński: *Społeczeństwo informacyjne. Cyberkultura. Sztuka multimediów*. Kraków: Rabid, 2001.
- Leszek Kuźnicki: *Polska w obliczu wyzwań przyszłości* [w:] *Polska w obliczu wyzwań przyszłości*. Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, 2004, s. 16–36.
- George P. Landow: *What's a critic do? Critical theory in the age of hypertext* [w:] *Hyper (text) theory*. Baltimore: The John's Hopkins University Press, 1994, s. 1–48.
- Wiesław Łukaszewski: *Umysł smutny i zmęczony* [w:] *Psychologia umysłu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003, s. 144–159.
- Alexius S. Macklin, Michael Fosmire: *A blueprint for progress collaborating with faculty to integrate information literacy into the curriculum at Purdue University* [w:] *Libraries within their institutions: creative collaborations*. New York: The Haworth Information Press, 2005, s. 43–56.

- Eugenia Mandal: *Uzależnienie od komputera* [w:] *Media i edukacja w aspekcie globalizacji*. Cieszyn: Uniwersytet Śląski. Filia w Cieszynie, 2003, s. 105–112.
- Piotr Marecki: *Liternet* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 5–21.
- Jill McKinstry: *Collaborating to create the right space for the right time* [w:] *Libraries within their institutions: creative collaborations*. New York: The Haworth Information Press, 2005, s. 137–146.
- Brigitta Modigh: *From lending library to public meeting place*. „Scandinavian Public Library Quarterly”, 2001, nr 3, s. 4–5.
- Rob Morrison, Allyson Washburn: *Taking assessment on the road: Utah academic librarians focus on distance learners* [w:] *The eleventh off-campus library services conference proceedings*. New York: The Haworth Information Press, 2004, s. 327–344.
- New library: the people's network*. London: Library and Information Commission, 1997.
- O globalizacji, literaturze i Masłowskiej*. Rozmowa Anny Bilskiej z prof. Ryszardem Nyczem. „Sprawy Nauki” 2004 nr 1 (<http://kiosk.onet.pl/art.html>) [dokument elektroniczny].
- Eileen E. de Saez: *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Library Association Publ. Ltd., 1993.
- Mike Sandbothe: *Transwersalne światy medialne. Filozoficzne rozważania o Internecie* [w:] *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*. Kraków: Universitas, 2001, s. 205–231.
- Matthew L. Saxton, John V. Richardson Jr: *Understanding reference transactions. Performing an art into a science*. San Diego: Academic Press, 2002.
- Kerstin Sevón: *Professional ethics – a Finnish outlook* [w:] *The ethics of librarianship: an international survey*. München: K.G. Saur, 2002, s. 96–122.
- James Shulman: *An overview of the ARTstor project: a digital library for the history of art* [w:] *Digital resources from cultural institutions for use in teaching and learning. A report of the American/German workshop The Andrew W. Mellon Foundation / Stiftung Preussischer Kulturbesitz Berlin*. München: K.G. Saur, 2004, s. 25–32.
- Aldona Skudrzyk: *Czy zmierzchni kultury pisma? O synestezji i analfabetyzmie funkcjonalnym*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2005.
- Steven W. Sowards: *Libraries and imagination at the dawn of the world wide web*. „Libri” 2000, nr 3, s. 137–156.
- Clifford Stoll: *Krzemowe remedium*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2000.
- Grażyna Straus, Katarzyna Wolff, Sebastian Wierny: *Książka na początku wieku*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2004.
- Jerzy Z. Szeja: *Gry fabularne – nowe zjawisko kultury współczesnej*. Kraków: Rabid, 2004.
- Lorna Unwin, Kate Stephens, Neil Boston: *The role of the library in distance learning*. London: Bowker, Saur, 1998.
- Virginia A. Walter: *Children and libraries. Getting it right*. Chicago: American Library Association, 2001.

9. FLIRT LITERATURY Z MASZYNĄ TURINGA

Nawet jeżeli to prawda, że pomysł na urządzenie, znane nam jako maszyna Turinga, już około 1870 roku miał niejaki Charles Babbage [Gorman: *The enduring*, s. 22], to jednak dopiero stosunkowo niedawno – wraz z organizacją połączeń sieciowych i wprowadzeniem nowego języka, nazwanego hipertekstem (HTML) – ujawniły się (czy aby do końca?) jej niezwykle możliwości. To nie jest tylko nowa zabawka, udoskonalony telefaks bądź zmodyfikowany telewizor. Z całą pewnością w ten sposób powstał nowy system komunikacyjny, który wzbogacił dotychczasowe formy komunikacji publicznej i przebojem utorował sobie wśród nich stosowne miejsce.

nowy system

Znalazła do niego drogę również literatura – sztuka zaskakująco sprzedajna i jednocześnie nad podziw trwała – i jak to już bywało, wdała się z tym nowym stymulatorem masowej świadomości w (na razie ostrożny) flirt. Nie brak opinii, że jest to flirt wyjątkowo niebezpieczny, grożący literaturze zagładą. Ale jeszcze częściej mówi się, że to flirt mało przyzwoity, po prostu megalomania, z którego nic pożytecznego wynikać nie może [Adamiec, s. 47; Marecki, s. 16]. Można jednak przyjąć, że prawda jest inna.

flirt

9.1. ODPORNOŚĆ LITERATURY

Literatura, chociaż w nieustannie zmieniającej się postaci, istnieje prawdopodobnie tak długo, jak długo funkcjonuje międzyludzka komunikacja – z jej modelową praformą: językiem mowy i komunikacją werbalną, oraz z nadbudowaną później mutacją, mianowicie z komunikacją pisemną. To swego rodzaju komunikacyjny archetyp. Trwałość zawdzięcza, po części, fizjologicznemu ugruntowaniu. Zdolność do posługiwania się mową i pismem znajduje odbicie w fizjologicznej strukturze myślenia i w stosownej lateralizacji procesów mentalnych. Ale również zdolność do operowania fikcją wygląda na umiejętność wrodzoną. A to są główne narzędzia używane przez literaturę.

trwałość
literatury

Jest jeszcze naturalna intertekstualność, czyli zdolność tworzenia przez literaturę sensów z wykorzystaniem różnych kontekstów, które wchłaniała i wchłania [Cieślukowska, s. 102]. Różnorodnych przecież – nie wyłącznie literackich. Zresztą działa to dwukierunkowo: w tym sensie sama też jest wchłaniana przez inne formy komunikacyjne. Na tym polega wielokomunikacyjna koegzystencja i wzajemne przenikanie. A to zapewnia trwałą obecność w obiegu. Od pierwotnych form – kiedy do prawdziwych sprawozdań z wydarzeń (polowania, poło-

inter-
tekstualność

wów, walki) zaczęto dodawać pozmyślane dyrdymały [Sheppard, s. 30] – aż po współczesną prozę niefabularną.

Zresztą z tymi innymi formami komunikacji literatura zawsze wchodziła w konszachty. Bez niej nie istniałby teatr, z którego sama przejęła z kolei dialogi, a nie tak dawno był nawet taki czas, że na polskich scenach wystawiano głównie powieści. Bardzo sprytnie wprowadziła się niegdyś do gazet – choćby w formie powieści w odcinkach – oraz do czasopism i niektóre nawet zagospodarowała wyłącznie dla siebie. I chociaż ostatnio wiele z nich zniknęło, to przecież nie wszystkie oraz nie wszędzie.

Kiedy zaś w przestrzeni społecznej zaczął dominować audiowizualny model kultury i komunikacji [Hopfinger, s. 17], z kolei kino na wszystkie sposoby wykorzystywało główne atrybuty powieści, a w telewizji sukces odniósł serial – wtórnik gazetowej powieści w odcinkach. Nawet w radiu zaplatały się różne formy „odpowieściowe”, a w komunikacji elektronicznej i konkretnie internetowej – bezmyślnie kojarzonej wyłącznie z informacją [Fonotow, s. 41] – zakorzenił się już liternet, kolejny kuzyn literatury, która wobec tego nie powinna zginąć.

zmiany

Zwłaszcza że i sama literatura nieustannie podąża z duchem czasu, reagując na komunikacyjne otoczenie w ten sposób, że zmieniała i zmienia formy wypowiedzi własnych. Na temat tych zmian zapisano całe biblioteki, więc nie miałyby sensu żadne wyliczanie. Warto jednak zasygnalizować główne kierunki bieżące.

Otóż wobec tego, co jest możliwe w komunikacji filmowej (kinowej), telewizyjnej i elektronicznej, rejestruje się w literaturze odchodzenie od fabuły, anegdoty i od ciągów zdarzeń, na rzecz niefabularności, bezzdarzeniowości oraz dygresji. Ciągłość wypowiedzi i układ przyczynowo-skutkowy coraz częściej zastępuje się teraz mozaiką wypowiedzi. Jeden przebieg narracji ustępuje miejsca wielu narracjom, przez co narusza prostą sekwencyjność odbioru, a dyskursywizacja wymusza aktywność odbiorcy [Cieślakowska, s. 102; Owczarek, s. 9, 12, 28, 76, 100, 139, 157], który zresztą, na dobrą sprawę, przedtem też nie musiał być bierny. To jedynie szkoła narzucała czytającym uczniom bezwolną postawę [Jazownik, s. 29, 60, 194, 201], z której trzeba się otrząsnąć. Gdyby zaś przyjrzeć się bliżej tym wszystkim metamorfozom, to w nowych formach komunikacji jeszcze niewiele jest takich rozwiązań, które nie byłyby znane i wypróbowane w komunikacji literackiej, aczkolwiek może w formule mniej zaawansowanej.

bez regresu

Sytuacja, oczywiście, zmienia się nieustannie. Literatura być może naprawdę utraciła swoją dawną moc wzorotwórczą [Hopfinger, s. 18] i razem z całą komunikacją pisemną musi posunąć się nieco, aby zrobić trochę wolnego miejsca w obszarze całej komunikacji publicznej. Możliwe nawet, że jest teraz w sytuacji defensywnej i zabiega głównie o utrzymanie dotychczasowej pozycji w społecznym obiegu. Ale to nie oznacza zagrożenia ani tym bardziej regresu. Wrażenie, że tak może być, wynika z ekspansywności komunikacji elektronicznej, z nawiedzonego barbarzyństwa jej bezkrytycznych apologetów, którzy ani rusz (z wzajemnością) nie mogą zrozumieć ludzi pisma [Gorman: *The enduring*, s. 46] – stąd wojenna retoryka. Ale rzeczywista sytuacja w komunikacji publicznej jest inna.

Według badań Instytutu Książki i Czytelnictwa Biblioteki Narodowej, czytanie książek deklaruje w Polsce 56% populacji w wieku powyżej 14 lat i ten stan nie zmienia się od dawna, zaś wśród osób czytających odbiór literatury sygnalizuje 60–62% i również ta sytuacja nie ulega zmianie od lat [Straus (i in.), s. 59, 76, 81].

To prawda, że jak na warunki europejskie, nie są to wskaźniki imponujące, ale też nigdy nie były wyższe. Badania sondażowe, analizujące umiejętność odczytywania tekstów pisanych, ujawniają w Polsce rezultaty znacznie gorsze aniżeli w krajach zachodnich [Skudrzyk, s. 61], jednak również pod tym względem tak samo było wcześniej, zatem symptomów regresu nie ma. Tak więc funkcjonowanie literatury w społeczeństwie nadal jest znaczące i ważne, a wobec tego ważne jest też biblioteczne pośrednictwo w tym funkcjonowaniu [Elkin (i in.), s. 30]. Może nawet ważniejsze niż przedtem, ponieważ – właśnie – inny jest teraz ogólny charakter komunikacji publicznej.

9.2. LITERATURA LITERACKA

Jest to mianowicie komunikacja multisemiotyczna, wielojęzykowa, gdzie każdy z istniejących sposobów porozumienia ma lub może mieć własną strefę, swoje pole działania – pod warunkiem, że jest w nim coś niepowtarzalnego, czego nie ma w innej formie komunikacyjnej. Na tym opiera się koegzystencja. Natomiast wypierać się mogą ewentualnie (tylko) identyczne formy porozumiewania; wtedy eliminacji ulega ta, która jest bardziej skomplikowana. W taki właśnie sposób stenografia ustąpiła miejsca rejestracji minimagnetofonowej.

**wielojęzykowość
komunikacji**

Zatem egzystencja literatury, bardziej niż od pojawiania się (lub nie) nowych sposobów komunikowania, zależy od tego, w jakim stopniu zachowa, wzmocni i wykorzysta swoją autentyczność oraz odrębność. Jak dalece będzie literacka, a odrzuci te pozaliterackie powinności, które bardziej odpowiadają innym formom komunikowania. Mowa mianowicie o tych jej cechach własnych, które – choćby nawet przejmowane przez inne komunikacje – do literatury właśnie przystają najlepiej. I które razem, w takiej a nie innej konfiguracji, stanowią szczególny wyznacznik literackiego systemu komunikacyjnego.

odrębność

Literatura jest nieinformacyjną, artystyczną formą eksplikowania treści – najczęściej – i nie bez racji, acz nieco przesadnie – kojarzoną z pismem [Adamiec, s. 114], choć przecież w dawnej oralno-werbalnej postaci usytuowana była również w języku mowy [McLuhan, s. 197–199]. Otóż ten podwójny rodowód sprawia, że jest konstruktem niepowtarzalnym. Oralna genealogia nadaje jej prymarną cechę naturalności, bo – jak mowa – jest odpowiednio umocowana w fizjologii procesów mentalnych i wobec tego, dopóki mowa istnieje, egzystencja literatury nie wydaje się zagrożona. Zresztą także umocowanie w bazowym języku pisma łączy się z określonym powiązaniem z fizjologią myślenia.

Poza tym abstrakcyjny charakter literackiego tworzywa odpowiada abstrakcyjnym procesom myślowym, opartym na składnikach pojęciowych. Dlatego literatura jest w odbiorze pożywką refleksji i ma bezpośredni związek z mentalnym rozwojem odbiorców: sama przyczynia się do niego i jest jednocześnie w odbiorze od niego uzależniona. Z ogólnej zaś praktyki piśmienniczo-czytelni-

refleksja

czej przejmuje wysoką skuteczność w komunikowaniu oraz swoisty rezonans komunikacyjny – w procesie odbioru ewokuje więcej treści, niż wynikałoby to tylko z samego zapisu tekstowego [Fiałkowski, s. 32, 35; Mańczak, s. 106].

język

Język literatury jest samodzielnym, autonomicznym systemem semiotycznym. Związek genetyczny z językiem pisma oznacza, że w ogólności podlega regułom wypowiedzi pisemnych, ale dodaje do nich jeszcze inne reguły – własne.

Z pisma wywodzą się rozmaite języki, głównie pozaartystyczne, również podporządkowane ogólnym regułom komunikacji pisemnej, ale jednocześnie opatrzone we własne (dla każdego języka inne), szczegółowe reguły używania. Kojarzanie podobieństwa ogólnych zasad komunikowania oraz nieświadomość – w potocznej praktyce nagminna – fundamentalnych odmienności szczegółowych jest jednym z głównych powodów przypisywania komunikacji literackiej obowiązków informacyjnych oraz dydaktycznych. A to przecież obdziera literaturę z cech literackości.

kreacja

Aktualnie należy pogodzić się z sytuacją i przystać na to, że charakterystyczną cechą literatury jest dzisiaj kreacja, a nie przedstawianie, które w przeszłości mogło być z nią ewentualnie związane, chociaż zmienność koncepcji *Mimesis* w literaturze budzi co do tego spore wątpliwości. Obecnie, wobec mnogości form komunikacji, opartych na przedstawianiu właśnie, literatura mogła, a nawet musiała, odpuścić sobie tę pseudopowinność.

fikcja

Jej głównym żywiołem jest bowiem fikcja, w natężeniu i konfiguracjach nieznanymi innym sztukom – istniejąca w niej od zarania, lecz obecnie wysuwająca się na plan główny (sprzyja temu charakter języka) literackiej kreacji. Fikcja, określana jako prawdopodobna lub nieprawdopodobna nierzeczywistość [Markiewicz, s. 8], będąca po prostu czymś innym niż prawda.

Za sprawą niezgodności z rzeczywistością oraz nieprawdopodobieństwa, jak też w efekcie dostrzegania kreatywności, identyfikowana jest już przez dzieci czteroletnie, a odczuwana świadomie w wieku siedmiu lat [Kołodziejczyk, s. 105–106]. Ale to jest raczej możliwość odczuwania, z której prawdopodobnie nie każdy (nawet dorosły) korzysta. Albo może z czasem zaciera się kreacyjny i udawany charakter literackiego świata przedstawionego. Faktem jest, że znaczna część publiczności odbiera teksty literackie werystycznie – zresztą pod silną ku temu presją edukacji szkolnej [Uryga, s. 34] – i w ten właśnie sposób neguje podstawowy atrybut literackości. Ale to jest przejaw fałszywego odbioru literatury, a nie jej intencji.

dyskurs

Odrębność literatury była kojarzona przez długi czas także z fabularnością i ewentualnie z dyskursywnością – w takiej właśnie kolejności, w takim układzie hierarchicznym. Współcześnie hierarchia ulega odwróceniu. W efekcie tworzy się taka konfiguracja cech, która w innych formach komunikacji nie występuje.

Z jednej strony mianowicie – ze względu na różne koncepcje oraz sugestie, odnoszące się do tych innych form komunikacji – wyraźniej teraz konkretyzuje się opinia, że narracja literacka nie może być odłączona od podmiotu mówiącego [Głowiński, s. 157]. Z drugiej strony, zasada dyskursywności oznacza dopuszczenie do głosu kogoś drugiego [Kuźma, s. 210], właśnie czytelnika, odbiorcy tekstu literackiego. I nie jest to żadna dychotomia, tylko wyklarowanie obowiązującej reguły. Dyskurs nie jest monologiem ani rejestrem dwóch lub

więcej monologów, ani zestawieniem wypowiedzi, które nie mają ze sobą żadnego związku. Jest natomiast kreatywną wymianą opinii na wspólny temat – tu dlatego oryginalną, że oryginalne, niepowtarzalne jest tworzywo – mianowicie abstrakcyjny język literatury.

Z kolei opinie o linearności i sekwencyjności komunikatów pisemnych (więc i literackich) – powtarzane tak często, że już zatarło się ich autorstwo – w odniesieniu do literatury wymagają specjalnego komentarza. Mianowicie, każdy odbiór każdego komunikatu, w dowolnej formie komunikacyjnej, ma z natury charakter następczy, więc sekwencyjny; taka jest wszak specyfika postrzegania zmysłowego. Natomiast rozmaicie się ta sekwencyjność konfiguruje. W odbiorze tekstów (w ogóle) pisemnych wcale nie musi obowiązywać linearność nadawcza: nikt nie czyta przecież po kolei słownika ani encyklopedii, dlatego wprowadza się tam odsyłacze (linki), do ewentualnego wykorzystania lub nie. W odbiorze literatury stopień skomplikowania jest jeszcze większy.

sekwencyjność

Oczywiście istnieje autorska, nadawcza konfiguracja tekstu, określona kolejność wypowiedzi – zresztą już od dawna odbiegająca od rzeczywistych parametrów następstwa w czasie, przestrzeni lub w logicznym rozumowaniu przyczynowo-skutkowym. Ale – co szczególnie ważne – to, jak odbiorca konfiguruje treść w wyniku interpretacji, a więc jego konkretyzacja tekstu, wcale nie musi przystawać do porządku zapisanego, do sekwencyjności nadanej. To jest bowiem inna, indywidualna sekwencyjność – odbiorcza.

Powiązana z taką swobodą interpretacji (jakkolwiek niepełną: dzieło nie jest w całości „otwarte”), która w tej postaci nie występuje w innych formach komunikacji, także artystycznej. Za sprawą (powtórzę) abstrakcyjnych cech języka, tekst literacki jest bowiem rodzajem zagadki do rozwiązania na różne sposoby, komunikatowym schematem do obciążenia sensami [Eco, s. 5, 75–76; Lalewicz, s. 72] – nie do końca swobodnymi, bo ujętymi w ogólne ramy dyrektywy tekstowej, w interpretacyjne sugestie zapisane w tekście [Głowiński, s. 157, Markiewicz, s. 79–87] – ale jednak zależnymi od woli i predyspozycji czytelnika, jego świadomości, która dopełnia (nawet kiedy zubaża) proces odbioru [Fiałkowski, s. 35]. Jest więc zawsze, również kiedy nie chce, aktywnym składnikiem procesu komunikacyjnego.

interpretacja

Naturalnie, mogą pojawić się pytania o granice tej swobody, o trafność interpretacji, a także o to, czy proces odbioru może być pretekstem do tworzenia innych wypowiedzi i znaczeń [Markiewicz, s. 100; Markowski, s. 392, 399]. Trudno o stanowisko całkowicie klarowne. Z jednej strony nie do zaakceptowania jest idea swobody absolutnej, jak w dziele „otwartym”, z drugiej zaś – widać przecież, że odbiorcze dopełnienia w procesach interpretacji mogą być znaczne. Otóż śmiem twierdzić, że takiej oryginalnej specyfiki próżno byłoby szukać gdziekolwiek poza komunikacją literacką.

9.3. INWAZJA ELEKTRONIKI

Komputery, z całym swoim elektronicznym zapleczem, wdarły się w obszar komunikacji publicznej, acz może nie aż tak nieoczekiwanie szybko i powszechnie, jak to się teraz sugeruje. Obecnie w Polsce korzysta z internetu około 23% miesz-

**elektronika
w komunikacji**

kańców; a swoją drogą ciekawe, że znacznie więcej spośród osób czytających, niż spośród nieczytających [Penkowska, s. 21; Straus (i in.), s. 39, 43, 45]. Od skonstruowania maszyny Turinga do powstania elektronicznej sieci komunikacyjnej upłynęło wprawdzie trochę czasu, ale proces kształtowania się tej formy komunikowania nie został jeszcze zakończony. Natomiast następstwa już okazały się imponujące.

Dzięki technologii elektronicznej powstało nie tylko nowe tworzywo komunikacyjne, nie tylko nowy język, lecz także nieznamy wcześniej system rozpoznawania komunikatów. Zyskał on szeroką akceptację, ze względu na wygodę używania oraz z uwagi na mnogość zastosowań i wariantywną formułę: sieciową bądź przemieszczalną (dyski). Są to bowiem cechy, z punktu widzenia publiczności, ważne [Feather, s. 196].

Każde nowe rozwiązanie może wywoływać aplauz, tym razem jednak wypada mówić nawet o euforii. Bo tylko tak da się wytłumaczyć nazywanie komputera sztucznym mózgiem – mimo że układ ludzkich neuronów nie funkcjonuje według zasady zero-jedynkowej [Mańczak, s. 55].

W rezultacie wyraźnie przeceniono komunikację elektroniczną, widząc w niej uniwersalną formułę całej komunikacji publicznej. Zarazem jednak jej wytwory nie zawsze są traktowane na równi z tekstami pisanymi i na przykład bibliografie na ogół nie rejestrują komunikatów elektronicznych [Kasperkiewicz, s. 164]. Natomiast za mało jest refleksji poświęconej językowi i cechom semiotycznym komunikacji elektronicznej oraz jej funkcji. Trzeba ją przecież ocenić: do czego nadaje się, a do czego nie.

język

Żeby to ustalić, trzeba najpierw określić naturę tej komunikacji, poczynsz (właśnie) od języka, który tymczasem uległ zasadniczej zmianie. Pierwotnie bowiem językiem użytkowym, więc tym, który występuje w interfejsach (nie chodzi tu o wewnętrzny system digitalny), był język pisma, z czasem dopełniony językiem obrazów. Od razu jednak dało się zauważyć odmiennność tekstu pisemnego na książkowej stronie oraz na ekranie, ale potem znacznie więcej zmian (i zamieszanie) spowodował HTML, hipertekst (nie wszyscy rozumieją ten termin jednakowo), który w internecie od dłuższego czasu współegzystuje z językiem wyłącznie pisemnym [Sandbothe, s. 206]. Wychodzi więc na to, że dominujący w tej komunikacji język dopiero się w niej ugruntowuje.

Hipertekst opiera się na połączeniu języka pisma z językami obrazów i animacji oraz mową, także z muzyką i jeszcze z dźwiękami [Landow, s. 20–22]. Składniki są więc te same, co w audiowizualnym języku kina lub telewizji, ale inaczej złożone, i każdy kto mówi, że to jest połączenie telewizji oraz komputera [Juszczyk, s. 33; Kasperkiewicz, s. 159], popełnia poważny błąd.

Język audiowizualny kina bądź telewizji ma bowiem charakter synkretyczny. Języki składowe podlegają w nim nieodwracalnej asymilacji: nie da się już rozłączyć ich z powrotem. Natomiast hipertekst jest językiem złożonym homologicznie – jego języki składowe mogą funkcjonować wspólnie, ale będą też funkcjonowały po wyłączeniu niektórych z nich.

Ale jest coś jeszcze. Istotnym składnikiem hipertekstu są linki, sugerowane w nadaniu bądź generowane w odbiorze, a określające możliwe relacje międzywątkowe – w ogólnych ramach przekazu, a niekiedy i zewnętrzne. To według nich właśnie powstaje reguła odbioru nieliniowego [Kowalski, s. 346], a dokład-

niej: odbioru według innego porządku, w innej kolejności, niż mogłoby sugerować nadanie. W rezultacie hipertekst jest z natury rzeczy słabo dookreślony, ma nieustabilizowaną strukturę i tylko ramowo zaznacza granice transmitowanych komunikatów. Jeśli forma przekazu rozstrzyga o końcu lektury tekstu w książce, to o zakończeniu odbioru komunikatu hipertekstowego decyduje sam odbiorca [Kowalski, s. 346–347].

Wszystko to znaczy, że HTML jest innym językiem! Zaś inne tworzywo językowe niekoniecznie transmituje treści tak samo, jak tworzywa języków pozostałych. Które zaś i do czego nadaje się lepiej, można stwierdzić dopiero po dłuższym używaniu i po lepszym rozpoznaniu natury każdego z nich.

Prawdą jest, że komputerowe interfejsy nadają się również do transmisji form np. wideofilmowych, ale to jest transmisja materiału wygenerowanego przez inną formację semiotyczną. Na identycznej zasadzie dałoby się, od biedy, w technice wideo przetransmitować tekst pisemny. Ale po co?

Prawdziwą naturę języka komunikacji elektronicznej trzeba będzie jeszcze rozpoznać dokładniej. Na razie, kiedy Maryla Hopfinger sugeruje, że elektronika wytworzyła nową, elektroniczną fazę kultury audiowizualnej [Hopfinger, s. 25], to nie wiem, czy jest to sformułowanie wystarczająco ostrożne. Nie powinno bowiem sugerować, że ten nowy język powstał z adaptacji dotychczasowych języków kina oraz telewizji, bo tak jednak nie jest.

Całkowicie nowe są przede wszystkim możliwe sposoby używania tego języka. Mianowicie zasada sekwencyjności przekazu – która wprawdzie nie w pełni obowiązywała już w tradycyjnych materiałach informacyjnych (np. słownikach), a także w telewizyjnych oraz radiowych „wiadomościach”, ale ogólnie w komunikacji dominowała – w komunikacji elektronicznej przestała obowiązywać. Sekwencyjne, następcze komunikowanie zastąpiła siatka możliwych, gniazdowych segmentów treściowych, oferowanych odbiorcy do asocjacyjnego wyboru [Sandbothe, s. 217]. To właśnie wynika z natury języka HTML.

Powtórzę: mowa o możliwych odstępstwach od dłuższych sekwencji wypowiedzi w sferze komunikowania. Dlatego zresztą przekazy elektroniczne kojarzą się głównie z krótkimi segmentami komunikacyjnymi. Natomiast odbiorca przejmuje treści wprawdzie według własnej woli, ale w sumie w jakimś następstwie (inaczej się nie da), więc jednak w końcu sekwencyjnie. Ale to już jest jego – odbiorcy – sekwencja.

W komunikowaniu natomiast jednej długiej wypowiedzi stanowiącej integralną całość, pojawia się skrócona wypowiedź wprowadzająca (która czasem wystarcza, a czasami nie), z siatką dalszych odesłań (tzw. „linków”) do innych wypowiedzi, a o ewentualnym wyborze decyduje sam odbiorca – i to jest jego wkład w odbiór [Fichter, s. 122], w wytworzenie własnej wersji komunikatu. Zdarzało się to i przedtem w odbiorze wydawnictw informacyjnych, encyklopedycznych lub słownikowych (linkami są „strzałki”) lub w innym sensie – w odbiorze literatury – jednak skala nie była aż tak powszechna. To dopiero komunikacja elektroniczna zdecydowała, że nastąpił rozbrat z dawną postawą odbiorczą, która polegała na dążeniu do odtworzenia intencji nadawcy; obecnie przedmiotem rozumienia i komentowania jest sam tekst, komunikat [Rosner, s. 241], zarówno artystyczny (literacki), jak i informacyjny.

**sposoby
używania**

względna swoboda odbioru

Duża swoboda w odbiorze nie powinna jednak mylić: nie jest to swoboda całkowita, bowiem żaden przekaz nie jest w całości otwarty. Istnieją określone ramy nadawcze, ograniczające dowolność odbioru. Inaczej nie byłoby żadnego nadania ani żadnego komunikatu.

Interpretacje tego samego tekstu literackiego (także filmowego, teatralnego itd.) już od dawna nie były objęte rygiem identyczności. Istniały oraz istnieją możliwości wyboru strategii odbioru, bliższej intencjom nadania albo odleglejszej od nich i polegającej wówczas na użyciu tekstu (zwłaszcza) literackiego do własnych celów [Markowski, s. 399, 401]. W komunikacji elektronicznej dopuszczalne granice swobody uległy dalszemu poszerzeniu. Odbiorca rzeczywiście stał się w znacznym stopniu użytkownikiem, który z dostarczonych „tekstonów” tworzy własną wersję tekstu, a niekiedy jeszcze wytwarza oraz dodaje swoje „tekstony” [Kuźma, s. 111]. Takie są opinie, jakkolwiek osobiście uważam, że dodawanie „tekstonów” zupełnie własnych zdarza się rzadko, a i całkiem swobodne układanie „tekstonów” już istniejących ma miejsce jednak nie w odniesieniu do każdego przekazu (np. do powiadomienia). Nie nastąpiło bowiem pełne otwarcie przekazu. Wątpię nawet, czy jest to możliwe: konstrukt otwarty nie jest wszak ani komunikatem, ani przekazem. Dlatego swoboda odbioru również elektronicznego tekstu literackiego jest jednak względna. Istnieje bowiem zawsze jakiś podmiot twórczy, i to z nim odbiorca nawiązuje dialog, dyskurs, według założeń tego twórcy – przynajmniej ogólnych [Mazur, s. 219–221].

interakcja

Utarła się opinia, że warunkiem głównym komunikowania elektronicznego jest aktywność odbiorcy, nieprzerwana w całym procesie odbioru [Górska, s. 35; Mazur, s. 222]. Komunikowanie to ma bowiem charakter dialogu – zwłaszcza że pismo w internecie często naśladuje rozmowę, podlega swoistej oralizacji [Skudrzyk, s. 148] – interakcji, i nieustannie wymaga dokonywania wyborów [Adamiec, s. 34; Juszczak, s. 68], już choćby dlatego, że odbiorca jest zmuszony do „poruszania się”, czyli do odbioru, w sposób nieliniowy [Kowalski, s. 34]. Bez tego, komunikowania elektronicznego nie ma. W tych warunkach zostaje podważony tradycyjny układ ról nadawcy oraz odbiorcy, następuje bowiem swoiste równouprawnienie odbiorcy w tworzeniu sensu przejmowanych komunikatów [Hopfinger, s. 28; Kluszczyński, s. 17; Marecki, s. 5]. Nadawca jest z góry na to nastawiony [Skudrzyk, s. 66], a odbiorca powinien z tego równouprawnienia korzystać.

Nie da się temu zaprzeczyć, natomiast trzeba zwrócić uwagę, że nie jest to w komunikacji całkowita nowość. Nastąpiło wzmocnienie aktywności odbiorczej [Fiut, s. 230], a nie jej wdrożenie. Ta aktywność była bowiem w komunikacji piśmienniczej nieodzowna zawsze – zarówno w czytaniu literatury, jak i w odbiorze tekstów nieliterackich, np. informacyjnych, naukowych, nawet pragmatycznych (użytkowych). Trudno wyobrazić sobie czytelnika kompletnie biernego, bezwolnego. Także w komunikacji audiowizualnej jakaś, choćby minimalna, aktywność odbiorcy jest niezbędna.

Trzeba więc w opiniach zachować ostrożność i wstrzeźliwość. Są bowiem i takie głosy, że w komunikacji elektronicznej poznawcza aktywność odbiorców jest w istocie pozorowana [Fichter, s. 123] oraz mało produktywna, ponieważ bez pisma odbiorcze zdolności analityczne podlegają istotnej redukcji

[Fiałkowski, s. 38], toteż intelektualny współczynnik odbioru jest znacznie niższy niż w komunikacji piśmienniczej. A i sama interakcja bywa nazywana relacją „na niby” [Mandal, s. 107], bo tylko pozoruje kontakt z innymi osobami, zapewne w sposób bardziej łudzący niż za pośrednictwem pisma, dlatego że synchronalnie i (w przeciwieństwie do komunikacji telefonicznej) z możliwym udziałem wielu uczestników naraz – ale nie jest to kontakt bezpośredni.

Relacje zawiązują się w istocie pomiędzy osobami (nadawcami i odbiorcami), które tylko używają komputera i sieci – nie można bowiem komunikować się z maszyną, urządzeniem, wytworem; komputer to zaledwie pseudopodmiot [Kaczmarek, s. 8; Mazur, s. 220]. Wobec tego są to relacje równie pośrednie, jak w innych formach komunikacji. Jednak ze względu na imitowanie dialogu, silniejsze jest złudzenie bezpośredniości oraz wrażenie immersji. To z kolei intensyfikuje odczucie interaktywności, która rzeczywiście jest wzmożona, ale na poziomie technicznym. Na poziomie intelektualnym natomiast – niekoniecznie.

Komunikacja elektroniczna nie jest wolna od ułomności. Należy do nich ułomność, temporalność, bardzo silne uczulenie na czas. W internecie zawsze obowiązuje pośpiech – ale przede wszystkim pojawia się ogromna trudność w utrwaleniu, archiwizacji, nawet najwartościowszych przekazów. Zasoby sieciowe są niestabilne już z natury: żyją bardzo krótko [Adamiec, s. 78; Daniłowicz, s. 62; Gorman: *The enduring*, s. 92; Stoll, s. 70].

Żeby dokonać archiwizacji – przecież nie wszystkiego, bo to niemożliwe i pozbawione sensu – trzeba najpierw dokonać wyboru. Według jakich kryteriów?

Jeszcze większe są przeszkody natury technicznej. Technologia komunikacji elektronicznej zmienia się bowiem nieustannie i to, co zarejestrowano według standardów obecnych, może być nieodbieralne według technicznych standardów przyszłych. Dlatego doradza się przechowywanie archiwizacyjne na innych nośnikach, niezmiennych – jako tzw. *mirroring* – ale to niebywale podwyższa koszty i poziom trudności.

Sieć w rodzaju internetu ma to jeszcze do siebie, że nie wyklucza zmian w gotowych już tekstach – i to zmian niekoniecznie zgodnych z intencją nadawców. To dlatego przyjęła się zasada, że w razie wątpliwości obowiązuje ostatnia wersja komunikatu [Adamiec, s. 110]. Ale problem autorstwa i autentyczności przekazu mimo to nadal istnieje.

Jest też, wynikające z ekranowego i linkowego charakteru rejestracji (zapisu) komunikatów, silne nastawienie na fragmentaryzację przekazów, wywodów i treści; mówiąc w uproszczeniu – monitor źle służy tekstom długim [Górska, s. 27; Skudrzyk, s. 146]. To, z jednej strony, powinno narzucać dyscyplinę wypowiedzi oraz tworzyć preferencje dla przekazów (lub co najmniej segmentów treściowych) krótkich – do czego w praktyce nie każdy chce się dostosować. Z drugiej zaś strony – wzmacnia sygnał, niejako „rejestracyjne” (acz nie tylko informacyjne) cechy tych wypowiedzi, ograniczając ich funkcje: komentatorską i (w pewnym stopniu) refleksyjną.

Poza tym w sposobie pojmowania komunikacji elektronicznej skumulowały się szczególnie intensywnie przejawy postaw, które można określić jako paninformacjonizm. Polega to na utożsamieniu całej komunikacji z obiegiem informacji. W swoim czasie J.C.R. Licklider uznał za informację wszystko, bo było to wygodne dla jego koncepcji „bibliotek przyszłości”, no i obecnie jest to sta-

ułomności

paninformacjonizm

nowisko powszechne [Apostle, Raymond, s. 7–9]. Nawet wtedy, kiedy rozumie się, że istnieje komunikacja o charakterze symbolicznym [Nęcki, s. 8–9].

A paninformacjonizm (czasem nieuświadomiony) to ma do siebie, że uprzymywnia ogólne wyobrażenie odbioru treści we wszystkich formach komunikacji, imputując całkowitą jednoznaczność komunikatów – co przecież nie odpowiada prawdzie. Mnóstwo wypowiedzi ma charakter właśnie niejednoznaczny, wiele bywa interpretowanych niezgodnie z intencją nadania [Kaczmarek, s. 69, 93] i w komunikacji elektronicznej inaczej być nie może. Ale tej prawidłowości nie widać w licznych komentarzach i w efekcie charakterystyka komunikacji elektronicznej ulega zafalszowaniu.

To paninformacyjne nastawienie dominuje zwłaszcza w opiniach bibliotekoznawczych oraz informatologicznych. Powody są oczywiste. Skoro bowiem wszystko jest informacją, to ranga bibliotek jako instytucji informacyjnych musi raptownie wzrosnąć. Ale nawet w ramach takiego myślenia, bynajmniej tak nie jest.

Oto, według szczegółowych analiz, Amerykanie oczekują wprawdzie od internetu przede wszystkim informacji, ale: 69% – informacji bieżących, 67% – informacji na temat ochrony zdrowia, 65% – informacji urzędowych, a 63% – informacji handlowych [Gorman: *Our own*, s. 118]. No więc to nie są obszary informacyjne bliskie bibliotekom. A co z nieinformacją? Tym bardziej zatem nie ma powodu, żeby ulegać paninformacyjnej histerii.

Bo w rezultacie tworzy się w ten sposób absurda i szokująca koncepcja czegoś w rodzaju nowej materii. W ujęciu TEORII WSZYSTKIEGO informacją jest rozkład jazdy i cennik likierów oraz – w równym stopniu – *Hamlet* i *Pan Tadeusz*. Zastosowana w odniesieniu do komunikacji elektronicznej, zdominowała jej obraz całkowicie. W związku z tym zwłaszcza internet wszystkim i każdemu kojarzy się tylko, bez reszty, z informacją. A to nieprawda. Jak bowiem, wobec tego, potraktować obecność w internecie literatury oraz innych form nieinformacyjnych? Chyba że umówimy się, że ich tam nie ma.

9.4. LITERNET

Ale przecież są! Od ewentualnej podaży tekstów właśnie literackich w internecie rozpoczęły się przygotowania do tworzenia rozmaitych „bibliotek internetowych”. Tego nie dało się nie zauważyć, zatem oczywiste jest, że literatura została postrakowana jako nośnik informacji.

Sam fakt obecności literatury w internecie wcale nie oznacza, że jej sytuacja została tam już ostatecznie ukształtowana. Przeciwnie: to dopiero początki [Feather, s. 168]. Ale jakieś wnioski wyciągać już można.

remediacja

Pierwszą, rzeczywiście rozległą formą tej obecności stała się remediacja, czyli przeniesienie tekstów pisemnych z nośnika papierowego, z książek, do sieci elektronicznej (czasami na CD-ROM), więc i na monitor, bez żadnych przekształceń [Marecki, s. 6]. Jest w tym niejako podobieństwo do czytania tekstów literackich w radiu lub do ich transmisji na audiokasetach – bez przetwarzania, które następuje dopiero w adaptacjach i w przedłużeniach, np. audiowizualnych [Lalewicz, s. 182–183]. Zatem nie jest to jeszcze żadna rzeczywista elektronizacja.

Teoretycznie można było dokonać tego samego, nanosząc pisane teksty, także literackie, na kasety wideo. Trudno na razie o jednoznaczne prognozy, ale taka forma bezpośredniego przenoszenia literatury drukowanej do sieci i na komputerowe monitory – sygnalizowana nazwą „e-książki” – nie wydaje się specjalnie nowatorska [Górska, s. 11] i nie wiadomo, jak długo okaże się użyteczna. Zwłaszcza wtedy, kiedy szerzej rozpowszechni się język HTML; nie jest przecież jasne, jak w jego ramach lub w kontekście będzie funkcjonował (w sieci) autonomiczny język pisma [Adamiec, s. 47; Hopfinger, s. 188]. Bezpośrednie przeniesienie tekstu z książki na nośnik elektroniczny zachowuje wszak linearność i sekwencyjność przekazu [Górska, s. 23], a to akurat nie przystaje do natury HTML.

Tymczasem zaś zwraca się uwagę na rozmaite mankamenty stosowanej obecnie elektronicznej remediacji literatury. Następuje mianowicie wyraźne osłabienie metaforycznej interpretacji tak zreprodukowanych tekstów literackich oraz dochodzi do okaleczeń i deformacji tych tekstów po zainstalowaniu w sieci. To zatem niekoniecznie jest to, o co chodzi. Zwłaszcza, że tego rodzaju remediacja nie może być tania – opinie o rzekomo niskich jej kosztach [Penkowska, s. 5] są pozbawione podstaw, a z kolei czytanie dłuższych jednorodnych tekstów z monitora jest niezwykle uciążliwe. Być może dlatego (jak się szacuje) na razie w Polsce literaturę w sieci czyta zapewne nie więcej, niż 3% populacji [Straus (i in.), s. 41].

To, co naprawdę można uznać za elektronizację (internetyzację) literatury bądź literaturyzację internetu – i co już jest realizowane oraz budzi nadzieje na przyszłość – to tworzenie oryginalnych tekstów literackich, dostosowanych do technologii elektronicznej, tak w sferze formy, jak i w sferze ogólnej koncepcji, z góry przeznaczonych dla sieci i nie występujących na innych nośnikach [Feather, s. 169; Marecki, s. 7]. To właśnie można i trzeba nazywać liternetem, i moim zdaniem – tylko to.

Na razie konkretne dokonania są rozmaite, ale już widać, że do sieci nadają się konstrukty niejednolite, pokawałkowane na segmenty, na leksje, i stwarzające możliwość różnych połączeń [Marecki, s. 10]. Cechą charakterystyczną jest odstępianie od nadawczej linearności [Fiut, s. 243; Kowalski, s. 346; Penkowska, s. 5] – segmenty można odbierać asocjacyjnie, w wybranej przez siebie kolejności [Elkin (i in.), s. 191; Kuźma, s. 211], więc oczywiście w jakimś następstwie, w sekwencji, ale jest to (o czym już była mowa) sekwencja odbiorcy, a nie nadawcy [Aarseth, s. 52, 54; Pisarski, s. 131]. Tak daleko posunięta możliwość odbiorczej ingerencji w treść, w interpretację pisemnego tekstu literackiego, nie była i nie jest jednak możliwa. Choćby dlatego, że (w sumie) jednak zamknięta fabuła nie uprawnia do całkowicie swobodnego wyboru zdarzeń. W sieci natomiast fabuła ma charakter po części otwarty – przynajmniej w tym sensie, że oferuje wariantywne ciągi fabularne, dysjunktywne pasma, z których jedno odbiorca wybiera dla siebie i po swojemu generuje sens. Nie ma tu więc mowy o biernym i wiernym odtwarzaniu autorskich intencji [Aarseth, s. 63; Chymkowski, s. 86; Eco, s. 175–177; Pisarski, s. 137], jakkolwiek swoboda – chociaż znacznie większa – także całkowita nie jest.

Odbiorca jest aktywnym współtwórcą, performerem treści tekstu liternetowego: dokonuje czegoś więcej niż samej tylko interpretacji, ale nie oznacza to

**internetyzacja
literatury**

asocjacyjność

**performer
treści**

z kolei całkowitego rozbratu z autorskimi intencjami [Kluszczyński, s. 87, 96, 98]. No bo gdyby taki rozbrat zaistniał, gdyby odbiór został pozbawiony tekstowego uzasadnienia – lub gdyby był z tekstem sprzeczny – nie miałoby miejsca żadne komunikowanie: to byłby komunikacyjny chaos [Markiewicz, s. 79, Pisarski, s. 149]. W tekście literackim, także elektronicznym, musi zawierać się przynajmniej jakaś ogólna idea, przeznaczona do zakomunikowania, i swoboda odbioru nie może wykraczać poza jej obręb, jak też – oczywiście: w przekazie literatutowym – poza granice wytyczone przez programistów [Aarseth, s. 58; Adamiec, s. 177; Hopfinger, s. 115].

odmienności

Gdyby zatem w tej chwili przyszło sprecyzować odbiorcze różnice pomiędzy literaturą w internecie a literaturą drukowaną, to należałoby wskazać na zwiększoną swobodę interpretacyjną oraz wzmoczoną interaktywność. Właśnie tak: wzmoczoną oraz zwiększoną, jak w dialogu albo w grze, kiedy przebieg nie jest przewidziany literalnie, a ostateczny sens wyłania się z interakcji, i to może intensyfikować immersję, ale wszystko toczy się jednak w określonych ramach ogólnych [Elkin (i in.), s. 190–192; Fiut, s. 244; Kuźma, s. 211; Mazur, s. 219; Szeja, s. 11, 107]. Dlatego nie sądzę, żeby sygnalizowane cechy dało się uznać za „parametry” całkowicie nowe.

Kilka przebiegów narracyjnych lub dyskursywnych zamiast jednego to rozwiązanie stosowane dosyć często w tradycyjnych tekstach literackich, głównie prozatorskich; względną nowością jest natomiast tematyczna wariantyzacja w miejsce jednej, ciągłej fabuły [McLuhan, s. 501; Owczarek, s. 157]. Ale nie od wczoraj istnieje przecież *centon*, czyli całość złożona z drobnych elementów [Cieślukowska, s. 151]; także powieść szkatułkowa bądź cykl opowiadań nie muszą trzymać się fabularnej jedności, a z kolei gatunkowe zróżnicowanie zebranych razem tekstów określa się jako *syłwy* [*O globalizacji*].

Od dawna już nie zakłada się jednej „prawdziwej” interpretacji tekstu literackiego – z tym, że są różne strategie interpretacyjne: alternatywności, wielowykładalności oraz nierozstrzygalności – zaś odbiór sensu ukrytego można realizować w niepełnej zgodności z odbiorem sensu wypowiedzianego [Cieślukowska, s. 199; Nycz, s. 14, 115]. W literacie ta swoboda zwiększyła się znacznie, ale ani nie jest nieograniczona, ani nie jest czymś, czego by w ogóle dotychczas nie było.

łatwość
nadania

Postępy elektroniki nie tylko zmieniły technologię edytorstwa i przyspieszyły tradycyjne procesy wydawnicze, ale umożliwiły również samodzielne wydawanie książek niemal przez każdego – niestety przeważnie bezwartościowych „śmiec”. Internet dodatkowo te możliwości wielokrotnie zwiększył, czyniąc nadanie tekstu natychmiastowym. Również w tym wypadku rezultaty bywają różne. Pojawiają się bowiem teksty na żenującym poziomie intelektualnym oraz formalnym – niekiedy nie wiadomo nawet, kto jest autorem – i stąd biorą się opinie, że na przykład liternet to domena grafomanii [Atton, s. 3]. Owszem, produktów bezwartościowych jest sporo, ale nie wszystko w literacie to chałtura. I zresztą można temu częściowo zaradzić, polaryzując publikacje warte uwagi w firmowych plikach i elektronicznych czasopismach oraz mnożąc opinie krytyczne, wolne od taryfy ulgowej. Natomiast nie istnieje żaden rzeczywisty powód, żeby liternet utożsamiać z grafomanią.

Oczywiste jest, że formy wypowiedzi literatutowych kształtują się na styku dotychczasowych doświadczeń literackich – z których są generowane – oraz warunków techniczno-komunikacyjnych, stwarzanych przez internet. W obecnej, dopiero pierwszej fazie transformacji, geneza jest na ogół łatwo identyfikowalna. Natomiast w przyszłości nastąpi zapewne dalsza modyfikacja i autonomizacja tych form, aż w końcu pojawią się takie, których umocowanie w literaturze pisemnej byłoby w ogóle niemożliwe.

Warto przy okazji zauważyć, że w internecie pojawiły się licznie również wypowiedzi o charakterze krytycznoliterackim i teoretycznoliterackim. Przy zredukowanym obiegu i malejącej podaży drukowanych czasopism okołoliterackich jest to zjawisko naturalne i pożądane, stwarza bowiem temu rodzajowi piśmiennictwa szansę przetrwania.

Natomiast wśród literatutowych przekazów ściśle literackich znajdują się, oczywiście, również gatunki tradycyjne, tyle że od początku tworzone z myślą o publikacji sieciowej. Są to jednak z zasady formy krótkie lub stosunkowo krótkie, bo takim ten rodzaj komunikacji sprzyja [Górska, s. 27] – przeważnie wiersze i miniopowiadania – być może w sieci bardziej wyeksponowane, autonomiczne, aniżeli w wersjach drukowanych. Dla krótkich tekstów poetyckich i prozatorskich w druku nośnikiem są zwykle wielozakresowe czasopisma (tomy poezji wydają nieliczni), gdzie literatura wtapia się w tło i jest trudno zauważalna. W sieci ekspozycja jest znacznie lepsza, jeżeli tylko tekst zostanie namierzony.

Wyższym stopniem internetowego przystosowania charakteryzuje się proza asocjacyjna, więc opowiadania i mikropowieści, konstruowane w segmentach, zestawianych potem niekoniecznie według fabularnej ciągłości. To prawda, że w myśl tej reguły zostały już skonstruowane pisemnie niektóre najważniejsze powieści minionego stulecia, jak *W poszukiwaniu straconego czasu* M. Prousta, *Ulysses* J. Joyce'a lub *Wściekłość i wrzask* W. Faulknera. Ale formuła literatutowa stwarza możliwość wariantywnego przebiegu narracji, czego w literaturze pisemnej być nie mogło. Bardzo możliwe, że właśnie ta forma będzie podlegała dalszej ewolucji.

Za typową, już niemal klasyczną formę wypowiedzi internetowej – która została zaadaptowana również na potrzeby literatu – uchodzi blog (weblog), czyli manifestacja realizująca się przez serie niedługich wypowiedzi, uporządkowanych w odwrotnej kolejności chronologicznej [Fichter, s. 121]. Schemat jest wariantywny. Bywają jednoosobowe monologi blogowe, bywają dialogi, a zdarzają się też wspólnoty wielodialogowe. Najczęściej spotykane blogi literatowe to sieciowe dzienniki, diariusze lub niby-pamiętniki okołoliterackie [Adamiec, s. 96; Cywińska-Milonas, s. 99; Fiut, s. 233; Marecki, s. 11].

Ta forma również ma umocowanie w tradycji literackiej – powieści w postaci listów albo pamiętników istniały już dawniej [Adamiec, s. 79] – ale literat stwarza nowe możliwości. Następuje bowiem synchronizacja (nieomal pełna) nadania oraz odbioru, urealnijająca interaktywność poprzez rzeczywistą zwrotność relacji. Na razie trudno przewidzieć, jak potoczy się dalsza ewolucja tej formy, ale jej oryginalność stwarza niemałe nadzieje na ciekawe rozwiązania w przyszłości.

Z blogu wywodzą się formy dyskusyjne, zarówno dialogowe, jak i wieloosobowe [Atton, s. 25; Cywińska-Milonas, s. 99; Marecki, s. 11, 15]. W liter necie są to najczęściej rozważania o literaturze, lecz możliwości jest więcej. Mogą to być mianowicie wymiany wypowiedzi ściśle literackich, jak w sztukach scenicznych, tyle że w sieci pochodzą nie od jednego autora, ale od różnych nadawców, mają więc performancyjny charakter zdarzenia, happeningu. Elektroniczny nośnik ogranicza wprawdzie rozmiary, objętość [Stoll, s. 42], ale to służy z kolei dynamice i zwartości wypowiedzi. Wygląda na to, że cechy i możliwości tej formy nie zostały jeszcze ujawnione w pełni, tym samym więc nie są do końca wykorzystane.

czasopisma sieciowe

Bardzo ważną formą organizacji i rozpowszechniania treści – także literackich – stało się w internecie czasopismo sieciowe [Marecki, s. 8]. Na razie pod względem formy stanowi przeważnie replikę czasopisma drukowanego (są periodyki wydawane w obu postaciach), ale stopniowo coraz silniej zaczyna wykorzystywać szczególne cechy nośnika elektronicznego, jak interaktywność i łatwość odniesień (linków). Stygmatem tego nośnika jest również ograniczenie objętości i zwartości wypowiedzi – daleko większe niż w periodykach drukowanych.

Oferta czasopism literatutowych nie jest stabilna – nieustannie pojawiają się nowe tytuły, a inne znikają. Ich nominalna częstotliwość jest mocno zróżnicowana, od tygodników po kwartalniki oraz czasopisma ukazujące się nieregularnie; częstotliwość rzeczywista nie zawsze przystaje do zapowiedzi i bywa niższa. Na ogół są to czasopisma publikujące zarówno teksty literackie, jak i teksty o literaturze, niektóre mają formułę ogólnokulturalną lub ogólnoartystyczną no i sporo jest „dwuwersyjnych”, tj. ukazujących się także w postaci drukowanej. Dla sieci ważne jest to, że w odniesieniu do tekstów literackich pełnią funkcję weryfikacyjną, odrzucając z prezentacji ewidentne miernoty.

Rejestr tych czasopism w samym tylko polskim internecie jest pokaźny. „Artemix”, „Arytmia”, „Fahrenheit”, „FaArt”, „Ha!art”, „Kursywa”, „Pobocza”, „Pro Arte on-line”, „Szafa”, „Ttechsty”, „Zwoje”: oraz późniejsze „Lampa” i „Zarys” – to tylko niektóre tytuły z aktualnej listy. Zarówno ich mnogość, jak i ogólna trwałość wykluczają, żeby miało to być zjawisko efemeryczne. Przeciwnie, wydaje się, że w miarę coraz szerszego wykorzystywania języka HTML pojawi się szansa stworzenia czasopism intertekstualnych, szerzej łączących w jednym publikacyjnym tyglu, pod jedną redakcją, różne dziedziny sztuki w zestawieniu, które w drukowanej wersji czasopism nie jest możliwe z przyczyn techniczno-komunikacyjnych.

elektroniczne gry fabularne

Teoria literatury już od dawna łączy powieść z pojęciem gry. Nie bez racji sugeruje mianowicie, że w tworzeniu konkretyzacyjnych sensów prowadzona jest z czytelnikiem swego rodzaju gra właśnie. Zasadna jest zatem sugestia odliterackiego rodowodu autentycznej gry – gry komputerowej, która (tak jak powieść rozrywkowa) posługuje się schematem fabularnym i pełni głównie funkcję ludyczną [Adamiec, s. 156, 172; Szeja, s. 11, 255]. I wprawdzie zróżnicowanie wariantów fabularnych jest w tych grach mniejsze aniżeli w tekstach literackich, szczególnie literatutowych, ale powinowactwo niewątpliwie istnieje. Bynajmniej nie deprecjonujące. Literatura wszak od zarania służy także, a czasem (w tek-

stach rozrywkowych) tylko, rozrywce i w niczym to nie umniejszyło jej społecznej rangi.

Tak więc liternet, kontynuując literackie tradycje, jest równocześnie nową formą literatury, nieustannie ewoluującą. Prędzej czy później stworzy zapewne takie warianty wypowiedzi własnych, które z literaturą zapisaną już będą miały bardzo niewiele wspólnego. Wówczas stanie się równoległą, autonomiczną i być może nawet równorzędną dziedziną sztuki.

Nie wiadomo, kiedy to nastąpi: być może jeszcze w obecnych warunkach językowo-technologicznych. Albo dopiero wówczas, kiedy w sieci pojawiają się możliwości kreacji przestrzeni trójwymiarowej i umieszczania w niej trójwymiarowych obiektów interaktywnych [Mandal, s. 105]. Bo to będzie zapewne kolejna ważna zmiana warunków i możliwości komunikacji publicznej.

**nowa
dziedzina?**

9.5. WSPÓLISTNIENIE

Aktualna sytuacja w komunikacji literackiej – jak zresztą w całej komunikacji publicznej – ma charakter tymczasowy, przejściowy i stale ewoluuje. Z jednej strony piśmiennictwo literackie, uwzględniając specyfikę komunikacji elektronicznej, wykorzysta zapewne o wiele pełniej te swoje cechy, których nie da się odtworzyć w sieci. Z kolei liternet także rozwinie to wszystko, co jest możliwe w warunkach sieciowych, a nie było osiągalne w formule pisemnej. W ten sposób wygeneruje się z czasem nowa forma artystycznej ekspresji, nie bardziej spokrewniona z literaturą niż np. kino.

Trzeba więc zdyskredytować opinie zapowiadające eliminację tradycyjnej literatury ze społecznego obiegu. Nie ma żadnych takich symptomów. Literatura od dłuższego czasu utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie odbioru, a w każdym razie jej społeczny zasięg nigdy nie był większy [Feather, s. 208–209; Gorman: *The enduring*, s. 118; Hopfinger, s. 153; Straus (i in.), s. 59, 76]. Dostęp do sieci elektronicznej jest zaś wyraźnie niższy [Straus (i in.), s. 41].

Liternet nie zastępuje literatury drukowanej: jest zjawiskiem nowym, odmiennym i nie stanowi zagrożenia dla literackiego piśmiennictwa [Marecki, s. 17; *O globalizacji*]. Prędzej czy później zmieni swoje formy tak dalece, że niezależność jego egzystencji stanie się oczywista. I wtedy równie oczywiste będzie równoległe współistnienie tak liternetu, jak i literatury pisemnej. Tak więc flirt literatury z maszyną Turinga jest najprawdopodobniej przelotnym romansem: potem „rodziny” będą chyba jednak dwie.

**ku
niezależnej
egzystencji**

bez zagrożeń

9.6. BIBLIOTECZNA PORĘKA

Ze względu na swoje walory i bogactwo spełnianych funkcji, literatura jako całość jest ważną wartością społeczną. Dlatego pośrednictwo w jej rozpowszechnianiu oraz promocja należą od dawna do głównych zadań bibliotek, w szczególności publicznych i szkolnych. Ten mediacyjny udział polega, z jednej strony, na prezentowaniu i dostarczaniu tekstów literackich, a z drugiej – na kształtowaniu stosownych nastawień odbiorczych. Wzmocnienie tych działań ostatnimi laty w USA

**potrzeba
promocji**

i w Anglii (za sprawą specjalnych środków) przyczyniło się do wyraźnego ożywienia zainteresowań literaturą [Elkin (i in.), s. 30, 35].

Z tych samych powodów oraz dla podobnych zadań trzeba tę praktykę odnieść teraz do liternetu, który na razie rozpowszechnia się słabo [Elkin (i in.), s. 187; Straus (i in.), s. 41], więc tym bardziej wymaga bibliotecznej poręki. Perspektywy rozwoju są obiecujące, toteż związki z bibliotekami mogą mieć skutki wzajemnie korzystne. Tym bardziej, że liternetowi towarzyszy konotacja nowości, inności (dekanonizacji) oraz technologicznej atrakcyjności – co warto wykorzystać, dopóki jest.

formy

Podstawę każdej, więc również liternetowej mediacji komunikacyjnej stanowi oferta, powiadomienie o niej oraz stworzenie możliwości odbioru. Oznacza to, że biblioteka musi mieć dobre rozeznanie co do bieżącej oferty liternetowej (ewentualnie również zagranicznej) oraz co do literackich czasopism elektronicznych i zagwarantować użytkownikom dostęp także (przynajmniej częściowo) do tych przekazów, z których korzystanie jest odpłatne. Niezbędna jest również informacja tak o całej ofercie, jak zwłaszcza o tych wybranych liternetowych tekstach i czasopismach, które uchodzą za najwartościowsze.

Rysuje się także konieczność organizacji przysposobienia do korzystania z liternetu, niezbędne są bowiem inne umiejętności niż te, które wystarczają do technicznego korzystania z internetu i do czytania literatury pisemnej. Tym bardziej że liternet umożliwia też próby kreacji, własnych wypowiedzi literackich – w sposób znacznie przystępniejszy, aniżeli w formie drukowanej. Ale tego również trzeba się nauczyć.

Dlatego, chociaż do promocji liternetu nadają się wszystkie znane warianty bibliotecznej pracy z użytkownikiem, to najużyteczniejsze są te – oparte na modelu form zespołowych – które wykorzystują specyficzne, oryginalne cechy komunikacji liternetowej. Są to mianowicie liternetowe zespoły biblioteczne, organizowane (tworzone) dla grupowego odbioru czasopism i tekstów liternetowych, jak też dla dyskusji wewnętrznych w związku z tym odbiorem oraz dla dyskusji sieciowych z liternetowymi zespołami w innych bibliotekach, a także dla czatów z twórcami, skoro teksty liternetowe są z założenia interaktywne. Obok aktywizacji intelektualnej oraz ściśle literackiej, mnożą się w ten sposób okazje do bezpośrednich kontaktów wzajemnych (których jest coraz mniej), a z czasem ewentualnie do spotkań z zapraszanymi twórcami oraz z innymi odbiorcami liternetu.

Co zaś równie ważne: w bibliotecznych zespołach można też realizować próby własnej twórczości sieciowej, poprzez tworzenie indywidualnych i grupowych stron liternetowych, blogów, a nawet sieciowych czasopism. To są formy atrakcyjne dla uczestników, biblioteka natomiast jest do takiej aktywności miejscem znakomitym – chociaż, oczywiście, potrzeba inwencji, organizacyjnego wysiłku i materialnego wkładu. Nie brak sygnałów (z Anglii oraz z USA), że rezultaty bywają zachęcające [Elkin (i in.), s. 40, 181; Robertson, s. 29].

Również niektóre fabularne gry elektroniczne (taka swoista forpoczta liternetu) mogą okazać się użyteczne, jako wprowadzenie do nieinformacyjnej komunikacji elektronicznej i jako wdrożenie do zachowań wspólnotowych. Nie wszystkie są bowiem całkowicie wyzute z wartości intelektualnych, toteż jest pożytek z wykorzystywania ich – zwłaszcza przez dzieci i młodzież w bibliote-

kach publicznych i szkolnych – jeżeli zostaną wyselekcjonowane te najwartościowsze. I nie jest bez znaczenia, że wśród publiczności młodocianej mają te gry stosunkowo spore wzięcie [Szeja, s. 28, 172, 189].

Zarówno mediacja, jak i poszerzona promocja liternetu wymagają stworzenia w bibliotece stosownych warunków. Trzeba mianowicie wyodrębnić w części czytelnianej (lub innej) łatwo dostępne stanowisko (stanowiska) elektroniczne, przeznaczone wyłącznie dla odbiorców liternetu – z możliwością podłączenia dalszych stanowisk przy zajęciach zespołowych. Dalej: konieczne jest wskazanie oraz umożliwienie dostępu do sieciowej oferty liternetowej, również takiej, która wymaga wnoszenia opłat, zakupu licencji lub pokrycia innych kosztów. Nie jest poza tym wykluczona liternetowa oferta na nośnikach przemieszczalnych, które wobec tego powinny być gromadzone w formie kolekcji własnej.

Oferta liternetowa, na ogół nieznaną publiczności albo znana słabo, wymaga intensywnej, ale zweryfikowanej informacji, stale uaktualnianej – w różnej postaci, od katalogów, także on-line, po specjalne strony www i druki ulotne. Konieczna jest również promocja, tak samego liternetu, jak też wszystkich form dostępu i korzystania, jakie biblioteka oferuje.

Zaawansowanym zespołem działań promocyjno-mediacyjnych jest, po pierwsze, przysposobienie do korzystania z liternetu – w postaci kilku sesji (ćwiczeń) praktycznych, realizowanych indywidualnie dla tych osób, które wyrażą stosowną chęć. Po drugie zaś, organizacja zespołu (zespołów) liternetowego, który stanie się platformą grupowego uczestnictwa (odbioru, wymiany opinii, twórczości) w komunikacji liternetowej.

To oczywiste, że cały ten program opiera się na założeniu, że znajdzie się w bibliotece pracownik (pracownicy), który zechce zająć się specjalnie liternetem i w jego czas pracy zostanie wpisany stosowny wymiar godzin na ten cel. Jakkolwiek trzeba powiedzieć, że do skutecznego funkcjonowania wydzielenie dla potrzeb liternetu pełnoetatowego stanowiska bibliotekarza może być z czasem konieczne. Tak jak potrzebne jest znalezienie wśród użytkowników – osób już zajmujących się liternetem, spontanicznie, i ewentualnie nieźle w tym zakresie zorientowanych. Ich pomoc i udział mogą wpłynąć zasadniczo na powodzenie przedsięwzięcia.

Celowo użyłem powyżej sformułowania „zechce”, ponieważ – przynajmniej na razie – działalność na rzecz liternetu najlepiej oprzeć na indywidualnych zainteresowaniach personelu i ewentualnie użytkowników biblioteki. Tymczasem musi to wystarczyć. Czy natomiast w przyszłości pojawią się formy instytucjonalnego przygotowania profesjonalnego w tym zakresie – trudno wyrokować.

Od lat przecież mówi się o potrzebie dobrej znajomości, przez bibliotekarzy bibliotek publicznych i szkolnych, problemów społecznego obiegu i odbioru literatury, ale nie do końca wiadomo, na czym ta znajomość miałaby polegać [Elkin (i in.), s. 104]. No bo sama wiedza filologiczna, w szczególności historycznoliteracka, z całą pewnością nie wystarcza. Nie inaczej jest z wiedzą o liternecie.

Na razie trzeba więc polegać głównie na własnym rozeznaniu i stałym, bieżącym, sukcesywnym odbiorze oferty liternetowej, z założeniem także weryfikacji wartości. Z czasem natomiast, być może, ewentualna ekspansja liternetu samoistnie wymusi zaawansowaną profesjonalizację bibliotecznych mediatorów.

PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

- Espen J. Aarseth: *Nonlinearity and literary theory* [w:] *Hyper/text/theory*. Baltimore: The John's Hopkins University Press, 1994.
- Marek Adamiec: *Dzielo literackie w sieci*. Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2004.
- Richard Apostle, Boris Raymond: *Librarianship and the information paradigm*. Lanham: The Scarecrow Press Inc., 1997.
- Chris Atton: *Alternative literature: a practical guide for librarians*. Aldershot: Gower, 1996.
- Teresa Cieślukowska: *W kręgu genologii, intertekstualności, teorii sugestii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995.
- Roman Chymkowski: *Literatura na morzu i w sieci, czyli kim chce być czytelnik e-książek* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 81–94.
- Maria Cywińska-Milonas: *Blogi (ujęcie psychologiczne)* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 95–109.
- Czesław Daniłowicz: *Dokumenty elektroniczne. „Zagadnienia Informacji Naukowej”* 1998, nr 1, s. 55–63.
- Umberto Eco: *Lector in fabula. Współdziałanie w interpretacji tekstów narracyjnych*. Warszawa: PIW, 1994.
- Judith Elkin, Briony Train, Debbie Denham: *Reading and reader development. The pleasure of reading*. London: Facet Publishing, 2003.
- John Feather: *Communicating knowledge. Publishing in the 21st century*. München: K.G. Saur, 2003.
- Konrad R. Fiałkowski: *Współkształtowanie świadomości przez książkę w cywilizacji obrazu*. [w:] *Nauka o książce, bibliotece i informacji we współczesnym świecie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2003, s. 31–39.
- Ignacy S. Fiut: *Twórczość literacka w sieci (wybrane zagadnienia)* [w:] *Estetyka wirtualności*. Kraków: Universitas, 2005, s. 229–249.
- Georgij P. Fonotow: *O prirode bibliotek: informacjonnyje li ani uczeżdzenija?* „Bibliotekowiedienije” 2002, nr 4, s. 36–47.
- Michał Głowiński: *Narratologia – dzisiaj i nieco dawniej* [w:] *Sporne i bezsporne problemy współczesnej wiedzy o literaturze*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN, 2002, s. 149–159.
- Michael Gorman: *Our own selves. More meditations for librarians*. Chicago: American Library Association, 2005.
- Michael Gorman: *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*. Chicago: American Library Association, 2003.
- Małgorzata Góralska: *Książka elektroniczna – przeszłość i perspektywy* [w:] *Oblicza kultury książki. Prace i studia z bibliologii i informacji naukowej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2005, s. 11–28.
- Maryla Hopfinger: *Doświadczenia audiowizualne. O mediach w kulturze współczesnej*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!, 2003.
- Leszek Jazownik: *Teoria literatury a wizje edukacji literackiej*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 2003.
- Stanisław Juszczak: *Komunikacja człowieka z mediami*. Katowice: Śląsk, 1998.
- Bożydar L.J. Kaczmarek: *Misterne gry w komunikację*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2005.
- Przemysław Kasperkiewicz: *Problem rejestracji bibliograficznej publikacji elektronicznych w Polsce* [w:] *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2004, s. 158–166.
- Ryszard W. Kluszczyński: *Spółeczeństwo informacyjne. Cyberkultura. Sztuka multimediów*. Kraków: Rabid, 2001.

- Anna Kołodziejczyk: *Dziecięta koncepcja fikcji, czyli co jest „na niby” w telewizji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2003.
- Piotr Kowalski: *Sporne problemy w badaniach literatury* [w:] *Sporne i bezsporne problemy współczesnej wiedzy o literaturze*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN, 2002, s. 326–347.
- Erazm Kuźma: *Modele komunikacji literackiej we współczesnych doktrynach literaturoznawczych* [w:] *Sporne i bezsporne problemy współczesnej wiedzy o literaturze*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN, 2002, s. 171–211.
- Janusz Lalewicz: *Socjologia komunikacji literackiej*. Wrocław: Ossolineum, 1985.
- George P. Landow: *What's a critic do? Critical theory in the age of hypertext* [w:] *Hyper/text/theory*. Baltimore: The John's Hopkins University Press, 1994, s. 1–48.
- Eugenia Mandal: *Uzależnienie od komputera* [w:] *Media i edukacja w aspekcie globalizacji*. Cieszyn: Uniwersytet Śląski. Filia w Cieszynie, 2003, s. 105–112.
- Augustyn Mańczak: *Komunikacja myśli*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2001.
- Piotr Marecki: *Liternet* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 5–21.
- Henryk Markiewicz: *Dopowiedzenia*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, 2000.
- Michał P. Markowski: *Interpretacja i literatura* [w:] *Sporne i bezsporne problemy wiedzy o literaturze*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN, 2002, s. 391–407.
- Krzysztof Mazur: *Podmiotowość dzieła sztuki interaktywnej* [w:] *Estetyka wirtualności*. Kraków: Universitas, 2005, s. 211–222.
- Marshall McLuhan: *Wybór tekstów*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2001.
- Zbigniew Nęcki: *Funkcje komunikacji społecznej* [w:] *Funkcje komunikacji społecznej*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2003, s. 7–16.
- Ryszard Nycz: *Tekstowy świat. Poststrukturalizm a wiedza o literaturze*. Warszawa: Instytut Badań Literackich PAN, 1995.
- O globalizacji, literacie i Masłowskiej*. Z prof. Ryszardem Nyczem rozmawia Anna Bilska. „Sprawy Nauki”, 16.02.2004 (<http://kiosk.onet.pl/art.html>) [dokument elektroniczny].
- Bogdan Owczarek: *Poetyka powieści niefabularnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
- Grażyna Penkowska: *Człowiek i komputer*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2005.
- Mariusz Pisarski: *Powieść jako zwierciadło umysłu* [w:] *Liternet. Literatura i Internet*. Kraków: Rabid, 2002, s. 127–150.
- Deborah A. Robertson: *Cultural programs for libraries. Linking libraries, communities and culture*. Chicago: American Library Association, 2005.
- Katarzyna Rosner: *Hermeneutyczny model obcowania z tekstem literackim* [w:] *Problematyka aksjologiczna w nauce o literaturze*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski, 1992, s. 241–252.
- Mike Sandbothe: *Transwersalne światy medialne. Filozoficzne rozważania o internecie* [w:] *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*. Kraków: Universitas, 2001, s. 205–231.
- Alfred T. Sheppard: *The art and practice of historical fiction*. London: Humphrey Toulmin, 1930.
- Aldona Skudrzyk: *Czy zmierzchn kultury pisma? O synestezji i analfabetyzmie funkcjonalnym*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2005.
- Clifford Stoll: *Krzemowe remedium*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2000.
- Grażyna Straus, Katarzyna Wolff, Sebastian Wierny: *Książka na początku wieku*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2004.
- Jerzy Z. Szeja: *Gry fabularne – nowe zjawisko kultury współczesnej*. Kraków: Rabid, 2004.
- Zenon Uryga: *Odbiór liryki w klasach maturalnych*. Warszawa: PWN, 1982.

INDEKS NAZWISK

- Espen J. Aarseth 94, 96, 97, 101, 106, 119, 120, 126
Marek Adamiec 13, 17, 20, 84, 89, 97, 98, 99, 106, 109, 111, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 126
Tina M. Adams 56, 59
Maria I. Akilina 13, 16, 20
Colleen Alstad 17, 18, 20, 105, 106
Richard Apostle 14, 20, 93, 94, 106, 118, 126
Chris Atton 13, 20, 82, 83, 89, 99, 103, 106, 120, 122, 126

Charles Babbage 93, 109
Irina Bagrowa 14, 16, 20
Frode Bakken 12, 21, 103, 106
Chris Batt 85, 89, 105, 106
Edwin Beckerman 65, 74, 75, 76, 77, 78
Michele D. Behr 104, 106
Virginia N. Berninger 102, 106
Lidia Białoń 40, 41, 42, 44, 46, 47
Anna Bilska 108, 127
Marylaine Block 15, 16, 17, 20, 21, 27, 37
Sharon L. Bostick 21
Neil Boston 108
Pierre P. Broca 24
Sally Brown 82, 86, 88, 89
James Burgett 32, 37, 44, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59
Gillian Butler 71, 78
Jan S. Bystron 9, 10

Donald O. Case 51, 53, 60, 84, 85, 89, 93, 96, 103, 106
Mary Casteleyn 68, 72, 73, 74, 78
Ron Chepesiuk 52, 53, 57, 58, 60
Felix T. Chu 16, 21, 101, 106
Roman Chymkowski 17, 21, 119, 126
Teresa Cieślukowska 109, 110, 120, 126
Eleanor I. Cook 65, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78
Ann Curry 17, 18, 20, 105, 106

Maria Cywińska-Milonas 19, 21, 86, 89, 98, 100, 106, 121, 122, 126

Czesław Daniłowicz 98, 99, 107, 117, 126
Joseph J. Dejerine 25
Debbie Denham 21, 37, 47, 126
Lidia Derfert-Wolf 40, 41, 44, 47
Jekatierina W. Dieriewianko 81, 84, 85, 89, 103, 107
Dennis Dillon 14, 15, 21, 84, 89, 103, 105, 107
Karen A. Dornseif 32, 33, 37, 51, 54, 56, 57, 59, 60
Bill Downey 89
Marcin Drzewiecki 29, 35, 37
Janusz Dunin 25, 37

Umberto Eco 17, 21, 34, 37, 113, 119, 126
Christopher Edwards 12, 21
Judith Elkin 17, 18, 20, 21, 25, 27, 28, 37, 45, 47, 119, 120, 124, 125, 126
Brian J. Enright 81, 82, 83, 85
Leigh S. Estabrooke 13, 20, 21
Sean R. Evans 56, 59
Sigmund Exner 25

William Faulkner 121
John Feather 24, 25, 26, 37, 52, 53, 58, 60, 92, 93, 95, 97, 99, 103, 107, 114, 118, 119, 123, 126
Konrad R. Fiałkowski 91, 112, 116, 126
Darlene Fichter 15, 19, 21, 100, 107, 115, 116, 121
Ignacy Fiut 116, 119, 120, 121, 126
John Foden 69, 75, 76, 78
Georgij P. Fonotow 14, 21, 110, 126
Michael Fosmire 105, 107
R. Edward Freeman 47, 79

Wacław Gabara 61, 63, 65, 77, 78
Alice Gertzog 65, 74, 75, 76, 77, 78

- Daniel R. Gilbert Jr 47, 79
 Michał Głowiński 112, 113, 126
 Rachel S. Gordon 16, 17, 21, 85, 89, 103, 107
 Michael Gorman 12, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 27, 33, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 51, 53, 58, 60, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 98, 107, 109, 110, 117, 118, 123, 126
 Małgorzata Góralska 93, 94, 97, 99, 107, 116, 117, 119, 121, 126
 Jacek Z. Górniewicz 103, 104, 107
 Andrius V. Graicunas 62
 Dariusz Grygowski 11, 12, 15, 16, 19, 21
 John Guscott 23, 24, 37, 39, 42, 47
 Gerald L. Gutek 19, 21

 John Haar 37, 47, 59
 Andrzej Hankała 102, 107
 Mike Heery 19, 20, 21
 Marek Hetmański 93, 102, 107
 Sharon Honig-Bear 85, 89
 Maryla Hopfinger 92, 93, 94, 95, 97, 100, 101, 107, 110, 115, 116, 119, 120, 123, 126
 Krystyna Hudzik 87, 89
 John R. Hufford 44, 47, 104, 105, 107

 Artur Jazdon 33, 34, 37
 Leszek Jazownik 110, 126
 Elżbieta Jendrzejczak 44, 47
 Qun G. Jiao 21
 Maria Johann 45, 47
 James Joyce 121
 Stanisław Juszczak 94, 95, 96, 97, 107, 114, 116, 126

 Bożydar L. Kaczmarek 117, 118, 126
 Przemysław Kasperkiewicz 14, 21, 114, 126
 Grant L. Kayler 52, 53, 56, 60
 Przemysław W. Kluszczyński 17, 21, 96, 97, 100, 101, 107, 116, 120, 126
 Anna Kołodziejczyk 20, 21, 112, 127
 Piotr Kowalski 114, 115, 116, 119, 127
 Zdzisław Kubot 49, 54, 57, 59, 60
 Ewa J. Kurkowska 44, 47
 Erazm Kuźma 112, 116, 119, 120, 127
 Leszek Kuźnicki 23, 26, 29, 35, 37, 43, 45, 47, 95, 98, 103, 107

 Janusz Lalewicz 113, 118, 127
 George P. Landow 94, 107, 114, 127
 Edward Lankner 13, 20, 21

 Joyce M. Latham 13, 14, 21, 24, 27, 37, 84, 86, 87, 89
 Tim B. Lee 94
 Klaus-Dieter Lehmann 45, 47
 Joseph C.R. Licklider 117
 Johnnieque B. Love 19, 21

 Maria Łukasiewicz 69, 70, 73, 74, 78
 Wiesław Łukaszewski 102, 107

 Harriett D. MacDougall 52, 60
 Józef Machaczka 39, 40, 42, 44, 47, 61, 62, 64, 65, 75, 76, 77, 78
 Alexius S. Macklin 105, 107
 Eugenia Mandal 19, 21, 86, 89, 97, 98, 100, 108, 117, 123, 127
 Augustyn Mańczak 112, 114, 127
 Bożena Marcińczuk 62, 72, 78
 Guy A. Marco 81, 86, 87, 88, 89
 Piotr Marecki 19, 21, 99, 100, 108, 109, 116, 118, 119, 121, 122, 123, 127
 Henryk Markiewicz 112, 113, 120, 127
 Michał P. Markowski 113, 116, 127
 Lowell A. Martin 62, 63, 65, 69, 75, 76, 77, 78
 Bruce E. Massis 33, 34, 38, 39, 43, 47, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 60, 65, 73, 74, 83, 84, 85, 87, 89
 Sława G. Matlina 19, 21
 Krzysztof Mazur 116, 117, 120, 127
 Kathleen de la Peña McCook 9, 10, 27, 30, 36, 38, 50, 53, 60, 73, 74, 78, 82, 85, 89
 Jill McKinstry 95, 108
 Marshall McLuhan 34, 38, 111, 120, 127
 Freda McManus 71, 78
 Zofia Mikołajczyk 67, 70, 73, 76, 78
 Brigitta Modigh 85, 89, 103, 105, 108
 Jack G. Montgomery 65, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78
 Barbara B. Moran 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 72, 75, 77, 79
 Steve Morgan 19, 20, 21
 Rob Morrison 104, 105, 108

 Zbigniew Nęcki 15, 21, 118, 127
 Ryszard Nycz 108, 120, 127

 Christi A. Olson 23, 24, 27, 34, 38, 39, 41, 45, 47
 Anthony J. Onwnegbuzie 11, 12, 15, 20, 21
 Bogdan Owczarek 110, 120, 127
 Irene Owens 13, 21, 82, 89

- Irene M. Padilla 66, 78
 Thomas H. Patterson 66, 78
 Grażyna Penkowska 114, 119, 127
 Lawrence A. Pervin 66, 74, 78
 Linda L. Philips 37, 47, 59
 Mariusz Pisarski 119, 120, 127
 Paul R. Pival 52, 53, 56, 60
 Marcel Proust 121

 Nora S. Quinlan 52, 60

 Phil Race 89
 Spencer A. Rathus 64, 66, 71, 72, 74, 76, 78
 Boris Raymond 14, 20, 93, 94, 106, 118, 126
 Todd L. Richards 102, 106
 John V. Richardson Jr 51, 60, 103, 108
 Deborah A. Robertson 124, 127
 Brian Des Roches 65
 Katarzyna Rosner 17, 21, 115, 127
 Lorraine Roy 15, 21
 Bruce Royen 14, 21
 Chris Rusbridge 14, 21

 Eileen E. de Saez 85, 89, 105, 108
 Toni Samek 85, 89
 Mike Sandbothe 94, 96, 99, 108, 114, 115, 127
 Rafał Sasiak 49, 60
 Mathew L. Saxton 51, 60, 103, 108
 Karen G. Schneider 53, 60
 Kerstin Sevon 86, 89, 104, 108
 Claude Shannon 93
 Alfred T. Sheppard 110, 127
 James Shulman 95, 100, 103, 104, 106, 108
 Bruce A. Shuman 14, 21
 Sławomir Shuty 100
 Paula M. Singer 23, 24, 27, 34, 38, 39, 41, 45, 47
 Aldona Skudrzyk 25, 38, 45, 47, 91, 92, 95, 96, 97, 102, 108, 111, 116, 117, 127
 Steven W. Sowards 14, 21, 84, 90, 103, 105, 108
 Leopold Stecki 50, 51, 54, 55, 56, 57, 59, 60
 Kate Stephens 108

 Clifford Stoll 96, 97, 98, 99, 103, 108, 117, 122, 127
 James A.F. Stoner 39, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 79
 Grażyna Straus 25, 26, 38, 82, 90, 92, 95, 108, 111, 114, 119, 123, 124, 127
 Robert D. Stueart 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 72, 75, 77, 79
 Jerzy Z. Szeja 97, 98, 100, 105, 108, 120, 122, 125, 127

 Roy Tennant 13, 15, 21
 Stefan Tokarski 64, 65, 66, 70, 76, 77, 79
 Briony Train 21, 37, 47, 126
 Irina Trushina 86, 89
 Alan Turing 8, 93, 109

 Zenon Uchnast 66, 79
 Lorna Unwin 104, 108
 Jacek Urbaniec 107
 Elżbieta Urbanowska-Sojkin 61, 72, 73, 79
 Zenon Uryga 112, 127
 Bob Usherwood 78, 79, 81, 83, 85, 87, 88, 90

 Virginia A. Walter 15, 20, 21, 85, 88, 90, 94, 96, 97, 108
 Allyson Washburn 104, 105, 108
 David Weaver 93
 Sylwia P. Webb 68, 72, 73, 74, 78
 Darlene E. Weingand 63, 79
 Carl Wernicke 24
 Janusz Wielki 41, 42, 47
 Sebastian Wierny 38, 108, 127
 Barbro Wigell-Ryynanen 82, 90
 Ian Winkworth 83, 87, 90
 Katarzyna Wolff 38, 82, 90, 108, 127
 Julia A. Woods 52, 60

 Elżbieta B. Zybert 30, 38, 64, 65, 66, 70, 73, 79

 Jacek Żbikowski 41, 46, 47, 61, 62, 65, 66, 72, 75, 77, 79

NOTA BIBLIOGRAFICZNA

Niektóre teksty, zamieszczone w tym tomie, były już wcześniej publikowane w wersjach wstępnych.

- *Biblioteczna wartość naddana* to przeredagowana i uzupełniona wersja artykułu, opublikowanego w „Przeglądzie Bibliotecznym” 2005, nr 1, s. 17–29.
- *Biblioteczne strategie* to zasadniczo zmieniony i uzupełniony artykuł, opublikowany w „Bibliotekarzu” 2005, nr 5, s. 12–16.
- *Konsorcja biblioteczne* to uzupełniony i zmieniony artykuł, opublikowany w roczniku „Biblioteka” 2004, nr 8 (17), s. 123–134.
- *Kierownik biblioteki: pożądane cechy i style kierowania* to przeredagowany i uzupełniony tekst, opublikowany w tomie *Innowacyjność zawodowa i organizacyjna w bibliotekach*, Zielona Góra: Pro Libris, 2005, s. 25–38.
- *Biblioteczne rekomendacje i filtracje* to opracowany na nowo i uzupełniony tekst, opublikowany w tomie *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 248–255.
- *Komunikacja elektroniczna: język – odbiorca – biblioteczna mediacja* to zmieniony i uzupełniony tekst z tomu *Nowe media w bibliotece*, Zielona Góra: Pro Libris, 2004, s. 27–37.
- *Flirt literatury z maszyną Turinga* jest zmienioną i uzupełnioną wersją artykułu, opublikowanego w „Przeglądzie Humanistycznym” 2005, nr 1, s. 81–94.

LIBRARY ADDED VALUE

Summary

1. THE TIME AND THE DUTIES

Libraries always were acting as mediators within the public communication and always – too – had to give assistance to education and to intellectual development. But the forms of this assistance always changed, change now and will go on with changes – according to the conditions and forms of public communication and to social expectations. So there is a necessity to introduce new modifications into the library practice, as variations of the social communication will go on.

2. LIBRARY ADDED VALUE

The concept of the library added value includes benefits brought to the society exclusively with library services. The benefits in question are derived from library staff actions and appropriately organized workflow. The basic exponent of the library added value is the mediation of social communication in the way, characteristic to libraries and its basis – the structuralization of library offer: materials and resources, intended for dissemination, are selected, weeded and compiled within the library own or external collections, including electronic and network resources. The library offer is addressed to the specified recipients, actively advertised and promoted, within the given configuration and made available to the public, free of charge. Additionally, library added value comprises the regulation of communication process and production of library home-grown messages, added to the transmitted information. Moreover, libraries often run their own projects of social, educational and communicative nature. All above-mentioned features constitute the library added value, which is perceived as the proof for the social indispensability of libraries.

3. LIBRARIANSHIP: STATE OF EVOLUTION

As the environment of libraries – especially public communication – is in the permanent (although gradual) development, the library's activity must change gradually, too. It's vital, following main trends, to anticipate necessary changes and bring them into practice.

Coexistence of the written and digital communications, demands to see libraries as multi-communicational, gateway institutions, obligated to take care of mediation and to train the public for using both kinds of communication. It's possible, some bigger libraries will grow and perform into megalibraries, while the smaller ones must unit into networks. All of them, however, should collaborate, if they want to survive. The model of the librarian and the range of library services will probably change, too.

The register of main duties in the future can be as follows: information, education, training (how to use the public communication), intellectualization, leisure, substitution, social integration and – in a broad sense – pedagogies.

4. LIBRARY STRATEGIES

As all kinds of institutions, also libraries have to work out their long-term strategic plans, dividing them to yearly operational plans, in order to consecutive realization. It's necessary to indicate main prospective goals there – especially mediation – and fix the priorities.

For this, some forecasts should be known. Including the probable future of education, of public communication and of communication technology – as well as the future of nearest environment and of the library's own power. It's a base to foresee, next, necessary modifications of the library services, ultra-service programs and to prepare effective publicity plans.

According to this, there is a need to think over all the costs and material base, as well as organizational innovations, essential for the plans. Valuation of the library staff (for the future) should be done too. This is what the strategic – and thereby operational – plans should consist of.

5. LIBRARY CONSORTIA

A consortium, as a flexible, task-oriented organizational form allowing the participants to retain their structure and autonomy, has proved to be beneficial too in library practice, mainly in joint, coordinated funding of access to electronic materials, combining service offers, as well as verification, back up and processing of materials, obtained via the net. The substantial and financial benefits are not to be underrated. The essential base for a consortium is an agreement between the participants, while the body set up to regulate and manage, forms the General Assembly of Directors. A cooperation may have no time-limit imposed, or may be effective within a given period, while each of the participants may step out of it at any time.

Usually, a leading library is chosen to preside and, with more complex tasks, a special task group is to be set up. Task groups and contact persons for consortia cooperation have to be selected in each of the participating libraries and the way of raising funds, as well as the rules for their spending, have to be clearly defined. A consortium vastly broadens a prospective offer of all cooperating libraries, makes cooperation between different libraries easier, while smaller libraries have a better chance to survive in a larger group. Some shortcomings, that can inevitably crop in the process, do not, however, account for any substantial deterrent for the venture.

6. THE LIBRARY MANAGER: PREFERABLE TRAITS AND MANAGING STYLES

The library management is much the same as the management of any non-profit organization. But a good essential knowledge on librarianship is indispensable and sometimes – at smaller libraries – there is a necessity to merge manager's duties with other librarian's obligations.

A good manager must be a good organizer and a good motivator too – a leader, if possible – as well as an ability to communicate efficiently with his collaborators is basic.

Among preferable traits of the library manager, the core ones seem to be: energy, orderliness, conscientiousness and objectivism, as well as creativity and an attitude to collaborate with others. Professional competencies and the know-ledge about management are necessary too.

There are different styles, used to run the library: democratic, autocratic or the liberal one. But moderation and pragmatism are always essential.

7. LIBRARY RECOMMENDATIONS AND FILTERING

A library, mediating between enormous, current supply of materials and its' public, can not function without choosing – positive and negative (filtering). Democratic requirements, demanding everybody to have access to everything, only identify a tendency, but are not completely feasible.

Selection is a basic principle of collecting, archiving and recommending electronic Web resources, as well as of promoting. Filtering access to information – in public institutions funded from public money – is inevitable. However, what is very important, is range of criteria, used for selecting, which should lead to public and all-society benefits and be connected with goals of library founders.

8. ELECTRONIC COMMUNICATION: LANGUAGE – RECEIVER – LIBRARY MEDIATION

Electronic communication, though will not force out other kinds of communication, expands more and more. But still needs library support and mediation – as well as the written communication.

It is based on its' own convention and has own language. This language is composed of sublanguages, yet not on the syncretic way (as TV), but on the homologic manner: thus every sublanguage may be separated, and the main message still will be transmitted. Electronic messages should be short, nonlinear and the meanings are co-generated interactively with the receiver.

Interactivity is always emphasized, as it is obligatory there, but it isn't the only one kind of communication, where the activity is necessary. And as far, as there is much more immersion, the reception is rather emotional, than intellectual.

Electronic communication – equivalently to the written communication – is very useful especially to the information and education. Also: for recreation, but it serves mostly (though not only) an unproductive kind of pleasure. And it's compensative kind of communication, too. On the other hand – it is less intellectual and not so useful to the aesthetic communication. As whole, it's very chaotic, so there is a need of arrangement and that's the duty of libraries, too.

Together with the information, there are already noninformative electronic messages. These are: electronic belles-lettres, electronic art-galleries and electronic games (of fiction). In the future some of them can stay independent to the traditional forms.

Electronic communication needs library support and mediation. There is a need of electronic preparation of the public, especially students and a special assistance to all forms of e-learning (distance learning). And very important is library promotion – with valorization – of the electronic offer, as whole.

9. THE BELLES-LETTRES AND THE TURING'S MACHINE FLIRTATION

The electronic net, connected with the hypertext (HTML), creates a new communication system, including a new form of artistic expression, called *litternet*, derived from belles-lettres. The peculiarity of *litternet* texts is associative narrative – instead of linearity – and permanent interactivity with the recipient.

Most innovative original forms are: associative prose, web-blogs and literary e-discussions (chats). One may also recognize computer games as quasi-literary forms. All of them may transform into variants, impossible in writing. Thus *litternet* might be a separate mean of artistic expression, parallel to traditional kinds.

Library mediation between the *litternet* and the public – especially at school libraries and public libraries – is both: possible and necessary. But it didn't even start yet. There is a lack of an idea, how to prepare libraries and librarians to this new duty.



Sto lat temu Jan Stanisław Bystron wypowiedział się na temat przeobrażeń w bibliotekarstwie i – jak to określał – „nowej” biblioteki, odtąd żywej, ruchliwej, szeroko otwartej, co literalnie dałoby się wyartykułować również dzisiaj. Tyle, że szczegółowy sens tej opinii tłumaczy się teraz odmiennie, a być może za kilka dziesięcioleci będzie jeszcze inny. Trzeba więc dopasowywać się do zmian otoczenia, odpowiednio modyfikując funkcjonowanie bibliotek, innowacyjnie kierując ich działalnością, jak też należy starannie rozpoznać naturę nowych form społecznego komunikowania. Do tego zaś może się przydać refleksja, zawarta w tej publikacji. Rezultat tej refleksji ma czemuś służyć. Mianowicie takiemu kształtowaniu bibliotecznej działalności, żeby w rezultacie powstało COŚ użytecznego społeczeństwu, czego bez bibliotek nie ma. To jest właśnie biblioteczna wartość naddana.

Z rozdziału 1: Czas i powinności

W swojej nowej publikacji Jacek Wojciechowski przedstawił refleksje na temat kilku problemów szczególnie ważnych dla współczesnej myśli bibliotekoznawczej, a także dla bieżącej i przyszłej praktyki bibliotecznej. Z tego powodu, jak też za sprawą klarowności wywodu, krąg potencjalnych czytelników książki może być szeroki.

Z recenzji dr hab. Wandy Pindlowej, prof. UJ

www.wuj.pl

