

Z LEKTUR ZAGRANICZNYCH

Odnoszę wrażenie, że minął już czas lawinowego publikowania tekstów monotematycznych, traktujących w y ł ą c z n i e o elektronizacji bibliotek. Teraz więcej jest publikacji ogólnobibliotecznych, a elektronika stała się po prostu składnikiem całej panoramy. Natomiast – jak zawsze – pojawiają się zarówno teksty bardzo interesujące, jak też niewarte lektury. Co, dla ewentualnego ułatwienia orientacji, postaram się zasygnalizować także skrótowo, gwiazdkami, od bardzo dobrych (*****), po „denne” (*) – jeżeli takie, z jakichś powodów, przyjdzie mi tu zasygnalizować.

Dwoje amerykańskich profesorów (Montgomery i Cook, 2005) opublikowało rozważania na temat pracowniczych konfliktów w bibliotekach i – mimo wstępnych wątpliwości – publikację uważam za wyjątkowo interesującą (*****). A wątpliwości brały się z nadmiaru popłuczyn po teorii zarządzania, prymitywnie adaptowanych na grunt bibliotekarstwa, jakimi raczą nas różni autorzy w Polsce i nie w Polsce. No więc tym razem tak nie jest.

W pierwszej chwili byłem też nieufny wobec 17 naiwnie fabularyzowanych, fikcyjnych scenek, zajmujących większość książki. Ale dochodzę do wniosku, że być może niejednemu akurat te scenki mogą posłużyć za klarowną dyrektywę postępowania.

Zmyślone przykłady poddano bowiem analizie z trzech punktów widzenia, proponując kierownikom stosowne postępowanie. Generalnie, mimo zalecaanej ostrożności oraz dyskrecji, autorzy przestrzegają przed ignorowaniem konfliktów, bo kiedy rozhuśtają się emocje, interwencje będą nieskuteczne. Podstawowa powinność kierowników w sytuacjach konfliktogennych, to nie dopuścić do tego, żeby pracowników obrażano lub nęcano, ale także – żeby samemu nie dać się w konflikty wciągnąć. W komentarzach wskazuje się na możliwą pomoc specjalistów, a nawet wyspecjalizowanych ośrodków; to w każdym razie oznacza, że w USA takie ośrodki istnieją.

Autorzy są zdania, że sytuacje i zachowania konfliktogenne stanowią rezultat przeniesienia do pracy zwyczajów, praktyk i fobii z układów rodzinnych, domowych – nie tylko przez pracowników, ale zwłaszcza przez kierowników. To dlatego dyrektorzy zawsze mają rację, wtrącają się do wszystkiego i szerzą nieznośny paternalizm bądź maternalizm: są jak głowy rodzin. Z kolei kierowniczki zachowują się jak ciocie, a personel to dziatwa. Ekscentryczne zachowania przełożonych są zresztą tolerowane – bo też większość bibliotekarzy nie zrzeka się nigdzie i nie ma obrony – a ich eskalacja przynosi następnie obelgi słowne, mobbing i ogólną brutalizację postępowania. Trudno więc, żeby nie było konfliktów. Przywołane w tekście hasło: „twoja szefowa nie jest twoją mamuszką”, ma zatem sens głębszy.

Tego rodzaju postawy są symptomami kierowania nieudolnego i złego. Już od dawna wiadomo, że autokratyzm (rygorystyczny), paternalizm i nadmierna kontrola pracowników, niszczą kreatywność i zniechęcają do pracy. Dlatego podkreśla się konieczność motywowania i zajęcia postawy *l i d e r a*, przywódcy – a nie poganiacza i komentatora. Ale do tego potrzeba kierowników, nie tylko znających się na zarządzaniu, lecz nade wszystko dysponujących głęboką wiedzą merytoryczną, zawodową.

Jednak nawet przy dobrym zarządzaniu, konflikty w miejscu pracy były, są i będą – autorzy nie twierdzą, że w bibliotekach częściej niż gdzie indziej – i każdy kierownik musi się z nimi zmierzyć. W dodatku: zmierzyć aktywnie. Lepiej nie czekać na samoistny rozwój wydarzeń, jakkolwiek nie można pozwolić, żeby jeden bądź drugi konflikt przesłonił działania podstawowe.

Na wypadek sytuacji konfliktowych, trzeba mieć swój pomysł, program: co robić, jeżeli już... A zaś jeszcze lepiej ma ten dyrektor, który znajdzie wśród współpracowników osoby, zdolne do pomocy w rozładowaniu konfliktów: taki zespół jest niezwykle użyteczny. Natomiast istniejące organy i ciała – okazuje się, że w USA też – wobec zdarzeń konfliktowych – najchętniej przechodzą obok. Nie potrafią oraz nie chcą pomóc.

Stresogenne bywają zwłaszcza zmiany organizacyjne oraz osobowe – nawet jeżeli konieczne – i są źródłem wielu konfliktów. Tym silniejszych, im mniejsze jest zaufanie do kierownictwa, które te zmiany wprowadza. Pod wpływem zmian często zaciera się poczucie identyfikacji, następuje dezorientacja i zniechęcenie, natomiast wzmagają się irytacja. Jeśli zatem pomysłodawcy zmian szybko nie uporządkują nowych zasad działania, konflikty utrwala się na długo, inicjując w dodatku obieg toksycznych opinii nieformalnych.

Czasem do konfliktów przyczyniają się przyjęte reguły organizacji. W sieciowej kulturze organizacyjnej wszyscy powinni ze sobą współdziałać, ale bywa, że nie każdy chce i – konflikt gotowy. Z kolei w kulturze sfragmentowanej każdy pracuje na własne konto i wtedy wspólnota akurat przeszkadza, więc irytuje. A znów w kulturze zadaniowej liczą się wyłącznie cele, zatem geneza konfliktów jest tam zakotwiczona właściwie na stałe.

Na przebieg konfliktów oraz ich finalizację kierownik może mieć znaczący wpływ: dodatni – ale także negatywny. Autorzy podpowiadają kilka sposobów postępowania.

Główna dyrektywa sprowadza się do opanowania własnych emocji i odwołania się do refleksji. To jest możliwe, pod warunkiem powstrzymania reakcji automatycznych – w stresie, w irytacji, to jest zwykle chęć walki albo chęć ucieczki – ale wymaga zrozumienia źródła tych reakcji. Potrzeba więc chwili namysłu, nabrania *j a k i e g o ś* dystansu do zdarzeń, w czym na dłuższą metę pomaga samokrytycyzm oraz poczucie humoru.

Wtedy można *w y b r a ć* sposób reagowania, na pewno lepszy niż automatyczny. Dobrze, jeżeli w dodatku poparty empatią, więc nastawieniem na innych i umiejętnością *r z e c z y w i s t e g o* słuchania.

Wychodzi więc na to, że z konfliktami najlepiej radzi sobie taki szef, który (właśnie!) umie być *l i d e r e m*. Kimś, kto współdziała i motywuje – sprawia,

że każdy pracownik czuje się potrzebny oraz kompetentny – i kto sam stanowi przykład zachęcający, a jeszcze do tego ma wizję: wie czego chce. Autorzy twierdzą, że to jest ktoś taki, jak sportowy trener, ale widocznie o sporcie nie mają pojęcia, bo to jest raczej kapitan drużyny. Jeden spośród innych, lecz ogarniający całość i umiejący nad nią zapanować.

Takie są koncepcja i założenia teoretyczne. Które jednak trzeba jeszcze wdrożyć w życie i to jest – przynajmniej w Polsce – wyjątkowo trudne. Niekoniecznie z winy bibliotekarzy.

WIELOEGZEMPLARZOWA KOLEKCJA PODRĘCZNIKÓW

Sprawa wieloegzemplarzowych kolekcji podręczników – niezbędnych zwłaszcza w bibliotekach akademickich i szkolnych, ale też w publicznych i pedagogicznych – jest równie stara jak idea bibliotekarstwa edukacyjnego. Jednym egzemplarzem podręcznika nie wesprze się edukacji: trzeba ich mieć tyle, żeby wystarczyło r ó w n o c z e ś n i e dla połowy chętnych, a materiałów do ćwiczeń to nawet więcej.

Ta oczywistość stała się jednak sprawą, kiedy bibliotekarze uznali, że kupno jednego egzemplarza powinno uprawniać do zwielokrotniania go we własnym zakresie, wbrew autorskiemu prawu. Otóż nie podzielam tej opinii, chociaż jestem też z tej profesji i zwracam uwagę, że podręczników nie piszą krasnoludki tylko autorzy, którzy oczekują za to jakiegoś wynagrodzenia.

O historii i teraźniejszości zmagania bibliotekarzy z regułami *copyright* w USA napisał Brice Austin (Austin, 2004) ze stanowego Uniwersytetu w Colorado i jest to publikacja frapująca (****). Jakkolwiek reprezentuje stanowisko, którego w żadnym stopniu n i e podzielam.

Austin sugeruje, że konstituowanie w bibliotekach podręcznikowych kolekcji rezerwowych dla studentów rozpoczęło się 125 lat temu – i ta precyzja przyprawia o ból zębów. Amerykanie sądzą mianowicie, że nawet stworzenie świata miało miejsce na Manhattanie, a Europa jest tam znana głównie jako rejon polowań na mamuty. Trudno!

Po kilku dziesięcioleciach praktyki ujawniły się kłopoty: kupowanie wieloegzemplarzowe było drogie, a znów trudno było oczekiwać, że każdy student sam kupi sobie 30-40 podręczników, koniecznych na studiach. Nie sprawdziła się też praktyka dopożyczania z innych bibliotek, zatem wizja samodzielnego kopiowania zaczęła konkretyzować się coraz silniej – mimo przeciwwskazań w prawie autorskim. Pierwsze własne fotokopie biblioteki amerykańskie zaczęły realizować w 1937 roku, wobec zbiorów rzadkich.

Jednak zjawisko było na razie jeszcze marginalne, nawet kiedy w 1940 r. Chester F. Carlson opatentował pierwszy kserograf. Masowe powielanie tekstów rozpętało się dopiero w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy na rynku pojawił się Xerox 914.

Tymczasem w amerykańskim prawie autorskim z 1976 r. zezwolono wprowadzić na kopiowanie materiałów do celów edukacyjnych (limit: 2500 słów), ale pod warunkiem, że to nie obniży zbytu komercyjnego. Trudno o przepis bardziej mętny i wobec tego sądy karły za kopiowanie: w 1991 r. firmę Kinko's Graphic Corporation zasądono na 2 miliony dolarów. Zatem, chociaż kopiowanie szło już pełną parą, to jednak z dużą dozą ryzyka.

Wprowadzenie do bibliotek elektroniki jeszcze bardziej skomplikowało sytuację w tym zakresie. W połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. zaczęto wprowadzać dublety elektroniczne, stosując Adobe Acrobat, ale prawo pozostało bez zmian, a rozmowy o jego reformie zostały zawieszane. Tymczasem znów wytoczono głośne procesy o bezprawne powielanie – m.in. firmom Texaco i Michigan Document Services.

Ustawa TEACH ACT z 2002 r., która odnosiła się do edukacji zdalnej, dotknęła wprawdzie tej sprawy, ale (znów) zaserwowała tylko niejasne ogólni-

ki. Wobec tego w 2003 r. ALA ogłosiło własne stanowisko sugerując, że za kopiowanie tekstu, raz kupionego, nie powinno się już płacić – ale była to tylko opinia, a nie akt prawny. W dodatku opinia, moim zdaniem, fałszywa: nie jest bowiem tak, że kto kupi sobie jeden bilet do teatru, to tym samym ma prawo wprowadzenia na spektakl za darmo całej piętnastoosobowej rodziny.

Austin uważa, że biblioteki muszą gromadzić rezerwowe egzemplarze podręczników – i co do tego bezwzględnie ma rację. Natomiast opinia, że powinny mieć prawo kopiowania ich, bo kupowanie jest zbyt drogie, ma się do logiki nijak. W konsekwencji bowiem skutki niedoinwestowania bibliotek musieliby ponosić... autorzy. To jest pomysł chory.

Twierdzi też Austin, że prawo – utrudniając kopiowanie – idzie na rękę wydawcom. Tak? A przecież sam tej swojej książki nie opublikował za darmo i nie porozdawał bibliotekom. No więc to są bałamuctwa. Biorąc pod uwagę pożytek w s z y s t k i c h zainteresowanych, trzeba znaleźć rozwiązanie pośrednie. Tymczasem nikt nawet nie szuka.

Wśród załączników znalazły się w tej publikacji amerykańskie akty prawne, związane z *copyright*. Nie widzę, żeby były antybiblioteczne. Są racjonalne. Warto je obejrzeć.

PRZYSPOSOBIENIE BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNE

Ciekawie zapowiadająca się – jeśli sądzić według tytułu – wieloautorska publikacja (*Relationships between teaching...*, 2005) na temat współpracy bibliotek akademickich z uczelnianymi instytucjami merytorycznymi w zakresie przysposobienia studentów do korzystania z oferty bibliotecznej oraz ze źródeł, nadzieje spełniła połowicznie (***) . Za dużo jest tam zbędnej gadaniny, oczywistości oraz tekstów całkowicie pustych. Tym niemniej problem wydaje się ważny, a w piśmiennictwie rzadko bywa spotykany.

Autorzy sugerują zgodnie, że przy obfitej ofercie informacyjnej, wzrasta nieumiejętność użytkowania źródeł, zarówno drukowanych, jak też elektronicznych – i myślę, że mają rację. Zaryzykowałbym nawet opinię, że jeśli liczba potencjalnych źródeł rośnie w postępie arytmetycznym, to stopień bezradności wzrasta w postępie geometrycznym. Sposobem zaradczym jest zatem przysposobienie studentów do korzystania, ale realizowane przy współpracy bibliotek z instytucjami merytorycznymi, bo musi mieć związek z programem studiów.

Tymczasem taka współpraca – no proszę: w USA również! – jest bardzo trudna. Pracownicy dydaktyczni traktują bibliotekarzy źle, ale obie strony nie mają do siebie zaufania. Dlatego bibliotekarze woleliby, żeby przysposobienie biblioteczno-informacyjne znalazło się w normalnym harmonogramie (w siatce zajęć) studiów kierunkowych.

Natomiast w ogóle przysposobienie wymaga dydaktycznego wyspecjalizowania tych bibliotekarzy, którzy mają je stale realizować. To z kolei budzi obawy bibliotecznych dyrektorów, że ucierpi na tym podstawowa praca tych osób, a dodatkowych etatów nikt na to nie da. I mało kto zwraca uwagę, że to przecież oczywista p o w i n n o ś ć biblioteki akademickiej, a w dodatku – za sprawą wspólnych (biblioteczno-instytutowych) zajęć ze studentami – promocja biblioteki na uczelni staje się o niebo skuteczniejsza. Pryska mianowicie mityczna opinia, że biblioteki nie wspomagają dydaktyki uczelnianej i że nie ma w nich niczego użytecznego. Co więcej: nawiązane kontakty poprawiają też doradztwo w zakresie gromadzenia oraz selekcji zasobów. Bibliotekarzom natomiast ujawniają rzeczywisty przebieg procesów studiowania. Korzyść jest więc obopólna.

Zdaniem autorów, w USA umiejętność korzystania przez studentów z bibliotek oraz ze źródeł informacji jest przeważnie kiepska. A u nas nie? Ale

można ją poprawić. Zwłaszcza, że zastosowanie elektroniki umożliwia skuteczne i atrakcyjne wykonawstwo ćwiczeń: każdy student ma do dyspozycji stanowisko elektroniczne i może realizować – pod kierunkiem prowadzącego ćwiczenia – zadania zarówno wspólne, jak też zindywidualizowane. A zechce to robić, kiedy zauważy swój własny pożytek.

BIBLIOTEKI AKADEMICKIE WOBEC SWOICH UCZELNI

Kolejna publikacja (*Libraries within...*, 2005), odnosząca się do bibliotekarstwa akademickiego, a ściślej: do relacji między biblioteką a uczelnią – jest już znacznie słabsza (**). Tekstów jest w niej wprawdzie sporo, ale przeważnie ociekają wodą, sloganami i ogólnikami. Więcej tu jednostkowych sprawozdań z bieżącego dnia, niż racjonalnych sugestii i uogólnionych konkluzji. To (niestety) dość typowa bibliotekoznawcza nijakość.

Nawet Barbara Dewey, autorka wszak znana, nie ustrzegła się w kilku miejscach gadaniny o niczym. Jej zdaniem, odkąd biblioteki wyszły z instytutów i na kampusach scaliły się w jedność, straciły z tymi instytutami związki i powinny je zbudować na nowo. Niewątpliwie racja, tylko B. Dewey zapomniała wyjaśnić: jak, według niej, trzeba *n a r z u c a ć* się wszystkim. Instytutom – wspierając dydaktykę i działalność naukową konkretnych osób. Władzom uczelni i administracji. A także studentom, m.in. organizując dla nich na kampusach różne formy życia kulturalnego. Otóż nie widzę w tym wszystkim niczego odkrywczego; to są sugestie, powtarzane (także przez tę autorkę) od wielu lat.

W innych tekstach pojawiają się sygnały rzeczywistej, acz trudnej (tak jak w poprzedniej publikacji) współpracy bibliotek z instytutami merytorycznymi. Przede wszystkim w zakresie nauki gromadzenia materiałów do studenckich dysertacji, a także – i w tym jest potrzebny udział wykładowców – w praktycznym pisaniu rozpraw naukowych. Niektórzy autorzy zdają też relacje z organizowania w bibliotekach miejsc do własnej nauki studentów, z wyposażeniem w urządzenia elektroniczne i z gwarancją dostępu do piśmiennictwa. Szczerze mówiąc, nie wiedziałem, że można tego *n i e* organizować.

Duet autorski charakteryzuje przebieg współpracy biblioteki z instytutem bibliotekoznawstwa i informacji naukowej (taka jest kolejność w nazwie!), dla którego ta biblioteka stanowi swoiste laboratorium ćwiczeniowe oraz miejsce odbywania praktyk. Z kolei dwie inne autorki sygnalizują utworzenie w ich uniwersytecie ośrodka dydaktycznego, który doskonalili wykładowców w zakresie metodyki nauczania – i wyrażają opinię, że to biblioteka powinna organizować takie kursy. Lecz nie wyjaśniają, dlaczego akurat te i skąd miałyby brać się stosowne umiejętności. Tak, to równie dobrze można postulować, żeby biblioteka prowadziła stołówkę. Jest też jeszcze informacja o funkcjonowaniu biblioteki publiczno-uniwersyteckiej (w USA zdarzają się i takie) w San Jose, ale nie wyjaśnia się, czy jest to rozwiązanie dobre, czy złe. Z kilku detalicznych informacji pośrednio wynika, że raczej niedobre.

Nieważno tekstów w tym tomie powtarza jedno i to samo, a są również takie, które nie powiadają o niczym. Gdyby nie sygnalizacja rozmaitych realiów bibliotekarskiej praktyki, nieco odmiennych niż nasze, lektura byłaby bezproduktywna.

W takich przypadkach – a nie brak ich również u nas – zadaję sobie pytanie, co właściwie robili redaktorzy tomu. Rzecz w tym, że najprawdopodobniej nic.

KSIĄŻKI OMÓWIONE

- Austin, Brice (2004). *Reserves, electronic reserves and copyright: the past and the future*. New York: The Haworth Information Press, 106 p. ISBN 0-7890-2797-6 (****)
- Libraries within their institutions: creative collaborations* (2005). Ed. William Miller, Rita M. Pellen. New York: The Haworth Information Press, 230 p. ISBN 0-7890-2720-X (**)
- Montgomery, Jack, C.; Cook, Eleanor, I. (2005). *Conflict management for libraries. Strategies for a positive, productive workplace*. Chicago: American Library Association, 208 p. ISBN 0-8389-0890-X (*****)
- Relationships between teaching faculty and teaching libraries* (2005). Ed. Susan B. Kraat. New York: The Haworth Information Press, 182 p. ISBN 0-7890-2573-6 (***)

Jacek Wojciechowski
Instytut Informatyki Naukowej i Bibliotekoznawstwa
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Tekst wpłynął do redakcji 28 października 2005 r.