

Magdalena Rowińska

Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

m.rowinska@uw.edu.pl

Czas na nowe wizje przyszłości

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie wybranych aspektów działania bibliotek podczas pandemii i próba nakreślenia wizji zmian wprowadzanych na bazie tych doświadczeń.

Słowa kluczowe: biblioteki uniwersyteckie, COVID-19, komunikacja, zarządzanie biblioteką

Wstęp

Wdrażanie automatyzacji procesów bibliotecznych w wielu bibliotekach przebiegało niezwykle ostrożnie. Zbiory tradycyjne (czytaj: papierowe) i opisujące je katalogi kartkowe jawiły się jako najsolidniejsze i najtrwalsze. Argumenty przeciw automatyzacji wygłaszane w XXI wieku mogły dziwić, budziły jednak żywe dyskusje na konferencjach, gdy głos z sali poruszał potencjalny problem blackoutu. Przywiązanie do perspektywy bibliotecznej stawiało dostęp do zbiorów jako priorytetowy problem światowy w obliczu katastrofy związanej z odcięciem od dostaw prądu. Rok 2020 przyniósł prawdziwe globalne zagrożenie – epidemię koronawirusa. Pokazał też, że im mniej tradycyjnej biblioteki w bibliotece, tym lepiej. Paradoksalnie bibliotekarze, zwłaszcza w bibliotekach akademickich, nigdy nie byli tak blisko zrozumienia perspektywy użytkownika jak właśnie podczas cyfrowego życia w izolacji i reżimie sanitarnym. W niniejszym artykule na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie (BUW) wykażę, że wyjście poza ramy świata bibliotecznego nie powoduje zaniku bibliotek, a wręcz przeciwnie – wzmacnia je i rozwija.

Zarządzanie

Kadra menadżerska bibliotek podczas pandemii wypracowała nowe style zarządzania, wcześniej charakterystyczne dla biznesu, mało znane w stabilnym świecie bibliotekarstwa. Priorytetem stało się reagowanie na zmianę zamiast wykonywania planu. Tradycyjne planowanie, analizowanie wielu aspektów, konsekwencji działań i nastawienie na odłożony w czasie efekt musiało zostać zastąpione zarządzaniem *agilnym*¹. Nie oznacza to porzucenia wcześniejszych doświadczeń i stylów zarządzania. *Agile* to zmiana sposobu działania i myślenia, nacisk na współpracę i interakcje pomiędzy ludźmi w celu uzyskania satysfakcjonujących wyników w możliwie szybkim czasie. Pandemia całkowicie zmieniła działanie bibliotek. Podstawowe procesy biblioteczne zostały zachwiane, a zwłaszcza dotyczyło to działań wymagających bezpośrednich kontaktów, np. udostępniania na miejscu zbiorów tradycyjnych. Zmienił się przede wszystkim użytkownik i warunki jego funkcjonowania. Biblioteka

¹ BECK, K. [i in.]. *Manifest programowania zwinnego* [online]. 2001. [Dostęp 9.06.2021]. Dostępny w: <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.

powinna sięgać po zwinną organizację pozwalającą na elastyczność w podejmowaniu ryzyka i wprowadzanych zmianach, aby jak najlepiej, jak najbardziej innowacyjnie i kreatywnie odpowiadać na potrzeby użytkowników².

W szczytowych okresach pandemii i związanych z nimi obostrzeń decyzje o funkcjonowaniu Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie musiały być podejmowane szybko, z nastawieniem, że nowe rozwiązania powinny trafić niezwłocznie do użytkowników. Ważne stało się dostarczenie usług w wersji podstawowej i dalsze ich rozwijanie na podstawie analiz satysfakcji użytkowników i informacji zwrotnej. Wszystko w nietypowych warunkach obowiązkowej pracy zdalnej, bez możliwości spotkań bezpośrednich i w ciągłej niepewności co do dalszego rozwoju sytuacji pandemicznej. Zarządzanie bibliotekami w pandemii wymagało więc nieznanego wcześniej dynamizmu, szybkiego wypracowania metod kontynuacji rutynowych zadań zawodowych w warunkach domowych, poszukiwania nowych obszarów bibliotecznej aktywności, innych metod pracy. Biblioteki zatem stanęły przed tymi samymi wyzwaniami co wszystkie inne instytucje. I to nie „biblioteczność” była motorem działania. Siłą napędową było włączenie się do głównego nurtu wykorzystywania nowych technologii komunikacyjnych i poszukiwanie adekwatnych do sytuacji rozwiązań w celu organizacji pracy i zadań przy jednoczesnym unikaniu kontaktów bezpośrednich. Czy to możliwe w bibliotece? Okazało się, że w dużym stopniu tak.

Komunikacja

Dynamiczna zmiana sytuacji pandemicznej wykluczyła sięganie po tradycyjne metody badania satysfakcji użytkowników poprzez ankiety czy wywiady bezpośrednie. Analizie podlegał główny kanał wyrażania opinii, czyli profil BUW na Facebooku. Zaletom Facebooka w komunikacji z użytkownikiem poświęcono wiele artykułów i jest to zjawisko powszechnie znane. Jednak dopiero tak niespodziewane okoliczności funkcjonowania, które mamy obecnie, pokazały, jak wygodny jest to kanał informacyjno-komunikacyjny. Grzegorz Gmiterek pisze:

W okresie całkowitego lub czasowego zamknięcia budynków bibliotek uniwersyteckich serwis Facebook był wykorzystywany przez te instytucje jako jeden z ważniejszych elementów ich funkcjonowania w środowisku sieciowym. [...] To właśnie za ich pośrednictwem użytkownicy na bieżąco zapoznawali się z aktualnościami w bibliotece, zdalnymi możliwościami korzystania z poszczególnych usług i zasobów bibliotecznych³.

Social media (SM) nie tylko pozwalają szybko dotrzeć z informacją do potencjalnie dużego grona odbiorców, a pomagają też w ocenie, czy proponowane rozwiązanie, choćby dotyczące nowych godzin otwarcia instytucji, spotyka się ze zrozumieniem, akceptacją, entuzjazmem czy wręcz przeciwnie. Negatywne komentarze często pokazują braki informacyjne i ułatwiają doprecyzowanie przekazywanych wiadomości. Co ważne, sygnalizują potrzeby użytkowników być może wcześniej niezauważone czy błędnie zdefiniowane. Social media to nie tylko portale społecznościowe, to także spo-

² HARICOMBLE, L.J., LUSHER, T.J. (red.). *Creating the Agile Library*. Westport, Conn: ABC-CLIO, 1998, s. XIII–XIV. ISBN 9780313303234.

³ GMITEREK, G. Wykorzystanie serwisu Facebook przez polskie biblioteki uniwersyteckie w czasie ich zamknięcia spowodowanego pandemią COVID-19. Analiza porównawcza udostępnianych postów. *Przegląd Biblioteczny* 2021, z. 1, s. 59. ISSN 0033-202X.

sób spędzania wolnego czasu, wirtualny styl życia, w którym ludzie z różnych grup wiekowych i społecznych prowadzą rozmaite aktywności. Dostrzegł to biznes, opierając na SM strategię promocyjne, wdrażanie nowych produktów czy też komunikacji z klientami (obecnymi i potencjalnymi)⁴. Siła social mediów jest wykorzystywana także przez biblioteki. Coraz częściej na profilach bibliotek można zauważyć wyraźną strategię komunikacyjną i profesjonalizację przekazywanych informacji. Oprócz walorów estetyczno-informacyjnych, biznesowe podejście do SM pozwala bibliotece budować wizerunek nowoczesnej instytucji, rozumiejącej trendy współczesnego świata, a także potrzeby swoich użytkowników.

Szybka, profesjonalna komunikacja z użytkownikiem stała się priorytetem wielu instytucji funkcjonujących w warunkach pandemicznych. W BUW, oprócz oczywistych priorytetów związanych z ochroną przed zarażeniem zarówno użytkowników, jak i pracowników, decyzji o organizacji pracy i obsługi czytelników, rangę pierwszoplanową otrzymały zadania dotyczące komunikacji wewnętrznej i – w większym nawet stopniu – zewnętrznej.

Dramaturgia zmian

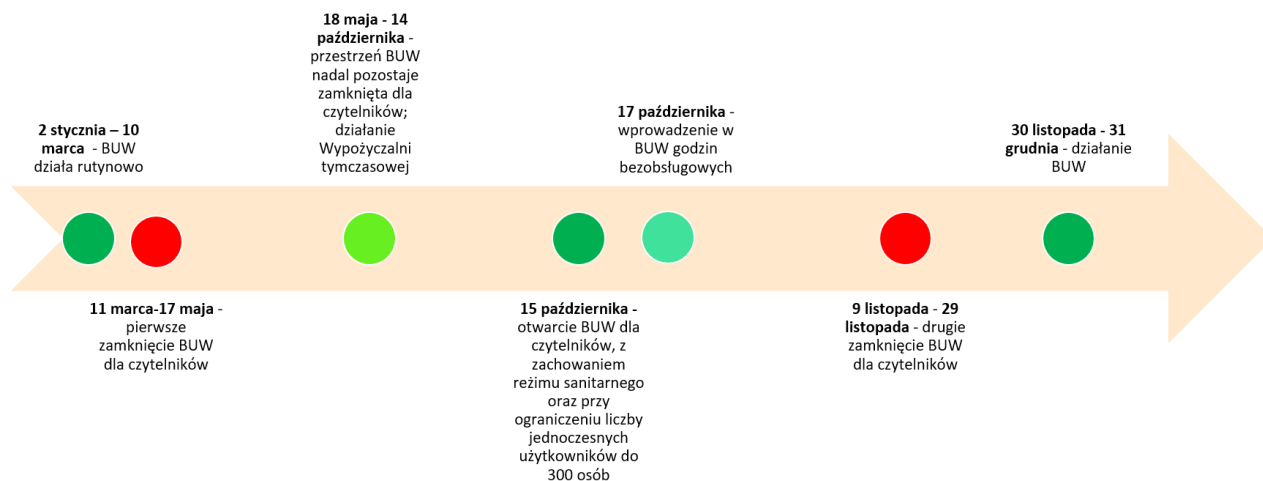
Informacja o zamknięciu BUW od 11 marca 2020 r. zapadła dzień wcześniej, koło południa, bez możliwości zaplanowania kolejnych działań. Błyskawicznie zorganizowano akcję informacyjną, zwiększone zostały limity wypożyczanych książek, a biblioteka była otwarta „do ostatniego czytelnika”. Tego dnia padły wszelkie rekordy frekwencji i wypożyczeń, a zdjęcia kolejek do wypożyczalni i selfczeków w BUW podbijały internet⁵.

10 marca 2020 r. zapoczątkował okres niepewności i konieczności podejmowania ciągłych decyzji dotyczących funkcjonowania BUW. Poniżej przedstawiono najważniejsze, ale przecież niejedyne zmiany⁶.

⁴ WERENOWSKA, A. Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia. *Turystyka i Rozwój Regionalny* [online]. 2019, nr 12, s. 95. [Dostęp 31.05.2021]. e-ISSN 2543-8859. Dostępny w: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2019_n12_s95.pdf.

⁵ Studenci stoją w kolejkach przed BUW. W związku z zagrożeniem koronawirusem biblioteka będzie nieczynna. W: *Dziennik Gazeta Prawna* [online]. 10.03.2020. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1458837,koronawirus-buw-zwieksza-limit-wypozycczen.html>.

⁶ *Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie oraz Biblioteki Wydziałowe Uniwersytetu Warszawskiego w Roku 2020*. Warszawa: Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, 2016–, s. 7. ISSN 1897-8010. [Preprint].



II. 1. Główne zmiany trybu pracy BUW w 2020 r.

Źródło: opracowanie własne.

Biblioteki, tak jak wszystkie podmioty działające podczas epidemii, musiały stale dostosowywać się do nowych przepisów prawnych i oczekiwań klientów. Pracownicy BUW na życzenie użytkowników przygotowywali bezpłatne skany fragmentów książek, uruchomiono wszelkie kanały komunikacyjne do kontaktów z czytelnikami, poszerzano zasoby elektroniczne, zakupiono trezor do bezkontaktowego zwrotu książek, w pomieszczeniu porestauracyjnym zorganizowano wypożyczalnię tymczasową. Każdy z wymienionych elementów wymagał intensywnego wysiłku organizacyjnego, z uwzględnieniem wszelkich zasad reżimu sanitarnego i ochrony czytelników i pracowników przed zakażeniem koronawirusem.

Zmiany, oprócz możliwie szybkich i jasnych komunikatów dla czytelników, wymagały szeregu modyfikacji organizacyjno-systemowych. W zautomatyzowanych bibliotekach wiele procesów odbywa się w systemie bibliotecznym. Okresy całkowitego zamknięcia BUW lub części jego agend wymagały zwiększonej aktywności działań w systemie zautomatyzowanym. Na bieżąco podejmowano następujące czynności:

- automatyczne przedłużanie ważności kont biblioteczných,
- zmiany dat zwrotów książek,
- zmiany dat odbioru zamówionych materiałów biblioteczných,
- podwyższanie limitów wypożyczeń,
- włączanie/wyłączanie możliwości zamawiania materiałów biblioteczných,
- wprowadzenie statusu „kwarantanna”,
- aktualizacja systemowych dni zamkniętych,
- włączanie/wyłączanie raportów⁷.

⁷ Tamże, s. 11.

Miło Cię widzieć, Czytelniku

BUW ponownie został otwarty dla użytkowników 15 października 2020 r. i można pokusić się o stwierdzenie, że dokonano tego na najbardziej nowoczesnych zasadach wśród wszystkich podmiotów w kraju (zarówno publicznych, jak i prywatnych). W przygotowywaniu otwarcia największy nacisk został położony na niezwykle ważne podczas pandemii kwestie związane z przeciwdziałaniem zakażeniu wirusem SARS-CoV-2. W tabeli 1 opisane zostały najważniejsze zmiany w funkcjonowaniu BUW.

Tab. 1. Podstawowe zasady działania BUW podczas pandemii

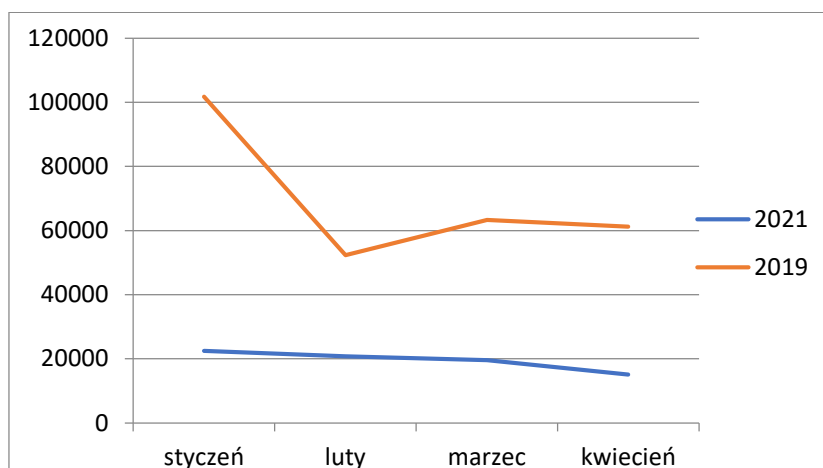
Zmiana	Cel
Rejestracja wejść i wyjść	
<ul style="list-style-type: none"> do BUW mogą wchodzić tylko czytelnicy z ważną kartą biblioteczną* każdy z czytelników musi zarejestrować wejście i wyjście do biblioteki większość czytelników (studenci i pracownicy UW) zapisuje się samodzielnie online od maja 2021 r. uruchomiona została w BUW aplikacja Mobilny USOS UW – czytelnicy do rejestracji zamiast tradycyjnych legitymacji mogą używać aplikacji w telefonie <p>*zmiana wymagała pozyskania nowego pomieszczenia, poza przestrzenią BUW, w którym zorganizowane zostały zapisy do biblioteki</p>	<ul style="list-style-type: none"> możliwość ustalenia listy osób przebywających w BUW w razie stwierdzenia zagrożenia zakażenia wirusem wyeliminowanie wejść do BUW przypadkowych osób stworzenie możliwości bezobsługowej obsługi dla zarejestrowanych użytkowników
Limit wejść	
<ul style="list-style-type: none"> wprowadzono limit 300 jednoczesnych użytkowników informacja o liczbie użytkowników prezentowana jest na stronie WWW biblioteki i aktualizuje się w czasie rzeczywistym po przekroczeniu limitu aplikacja rejestrująca wejście nie pozwala na rejestrację kolejnego użytkownika wyłączono z użytkowania część stołów i krzeseł ograniczenie liczby czytelników w czytelniach BUW i przy stanowiskach obsługi 	<ul style="list-style-type: none"> przestrzeganie przepisów dotyczących dystansu społecznego unikania kumulacji zbyt dużej liczby użytkowników w BUW, zwłaszcza w sytuacji, kiedy BUW był jedną z niewielu otwartych bibliotek umożliwienie czytelnikom śledzenia liczby dostępnych miejsc w BUW i dostosowania odwiedzin do swoich preferencji czasowych i związanych z liczbą innych użytkowników (ważne dla osób szczególnie narażonych na zachorowanie na COVID-19)
Reżim sanitarny	
<ul style="list-style-type: none"> użytkownicy mają obowiązek dezynfekcji dłoni przed wejściem do BUW użytkownicy muszą poddać się kontroli temperatury i nie mogą wejść do BUW w razie stwierdzenia podwyższonej temperatury czytelników obowiązuje zasłanianie ust i nosa czytelnicy muszą zdezynfekować swoje miejsce pracy pracownicy BUW chronieni są profesjonalnie przygotowanymi przesłonami do BUW można wchodzić w okryciach wierzchnich 	<ul style="list-style-type: none"> zapobieganie zakażeniu użytkowników i pracowników ograniczenie kontaktów pomiędzy użytkownikami i pracownikami, w tym pracownikami ochrony BUW umożliwienie czytelnikom dbania o higienę własnej przestrzeni pracy dzięki udostępnionym płynom do dezynfekcji i ręcznikom dbanie o komfort pracy użytkowników

<ul style="list-style-type: none"> wprowadzenie szatni samoobsługowej (skrytki były dostępne wcześniej) nie ma obowiązku każdorazowego okazywania ochronie BUW wypożyczonych książek i potwierdzeń tego faktu (obowiązek w przypadku uruchomienia alarmu w bramkach magnetycznych) usunięcie z przestrzeni BUW elementów trudnych do czyszczenia, tj. pufy 	
Godziny samoobsługowe	
<ul style="list-style-type: none"> łączenie godzin otwarcia z pełną obsługą z godzinami bezobsługowymi podczas godzin bezobsługowych czytelnicy mogą korzystać z książek z Wolnego Dostępu, ze wszystkich stanowisk pracy w Wolnym Dostępie oraz z selfczeków podczas okresu całkowicie bezobsługowego zorganizowano bezkontaktowy odbiór książek zamówionych z magazynu 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczanie kontaktów bezpośrednich czytelnik-bibliotekarz możliwość podzielenia zespołów pracowników obsługujących użytkowników na dwa odrębne zespoły i wprowadzenie pracy hybrydowej w czasie, kiedy w bibliotekach UW obowiązywało udostępnianie bezkontaktowe, BUW był otwarty bez obecności pracowników
Wszystkie drogi prowadzą do celu: e-zasoby, e-usługi	
<ul style="list-style-type: none"> <u>szeroka akcja skanowania zbiorów</u> <u>Crispa i e-zasoby – rozwój zasobów online</u> postawienie na komunikację wykorzystującą narzędzia internetowe (np. e-mail, Messenger, platforma do komunikacji „Zapytaj Bibliotekarza”) szkolenia online 	<ul style="list-style-type: none"> dostarczanie potrzebnych treści różnymi metodami i w różnych postaciach umożliwienie korzystania ze zbiorów i usług dostępnych online ograniczanie kontaktów bezpośrednich wykorzystanie dostępnych narzędzi komunikacyjnych po tworzenia i utrzymania więzi z czytelnikiem

Źródło: opracowanie własne.

Użytkownicy przestrzegają zasad reżimu sanitarnego, ze zrozumieniem odnoszą się do częstych zmian w funkcjonowaniu BUW spowodowanych regulacjami rządowymi czy uczelnianymi. W okresie od 11 marca 2020 r. do momentu powstawania niniejszego artykułu jedynie przez dwa dni BUW działał bez opcji bezobsługowej (15 i 16 października 2020 r.). Czytelnik stale⁸ ma do swojej dyspozycji Wolny Dostęp i zasoby w nim zgromadzone (ok. 0,5 mln zbiorów) w maksymalnie długim okresie, a dostęp do poszczególnych agend (tj. Wypożyczalnia, Informatorium, Czytelnia i czytelnie gabinetów zbiorów specjalnych, Zapisy) w określonych godzinach. Rozwiązanie to w dużym stopniu dzięki odpowiedniej komunikacji biblioteka – czytelnik spotkało się z pełną akceptacją odbiorców.

⁸ Z pominięciem okresów, kiedy biblioteka była całkowicie zamknięta.



Il. 2. Liczba odwiedzin w 2021 r. i w analogicznym okresie 2019 r.

Źródło: opracowanie własne.

Liczba użytkowników jest stabilna, przyjęte limity jednoczesnych wizyt (300) okazały się trafione – wszyscy chętni mogą wejść do biblioteki, nie ma kolejek przed wejściem, a jednocześnie warunki pracy w BUW są bezpieczne. Trudno jeszcze ocenić, jakie będą dalsze tendencje dotyczące zachowań czytelniczych. Biblioteki powinny działać w gotowości reagowania na zmiany. Z obserwacji sposobu funkcjonowania czytelników w BUW wynika, że potrzebują dobrze zorganizowanej przestrzeni do nauki. Nie można stwierdzić, że czytelnicy nie korzystają już ze zgromadzonych zasobów fizycznych, lecz że łączą zasoby internetowe, w tym zbiory udostępniane przez biblioteki cyfrowe i opłacane przez bibliotekę zasoby licencjonowane ze zbiorami tradycyjnymi.

Wizje przyszłości

Biblioteki akademickie od lat są w okresie transformacji, próbują reagować na zmiany w szkolnictwie wyższym, w ostatnich latach związane z wdrażaniem nowej Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce, na potrzeby i oczekiwania społeczności uniwersyteckiej, na zmiany zewnętrzne. Na pandemię nikt nie był przygotowany, jednak świat zatrzymał się tylko na krótką chwilę. Technologia w globalnym świecie błyskawicznie zapukała do każdych drzwi i w ciągu niezwykle krótkiego czasu zaczęliśmy żyć, pracować, uczyć się i spędzać wolny czas online. Opanowaliśmy Zooma, Teamsa, Google Workplace, jeszcze bardziej pokochaliśmy platformy streamingowe, kupujemy online. Proces transformacji cyfrowej został gwałtownie przyśpieszony przez pandemię. Z badań wynika, że Polacy także po pandemii chcą korzystać z udogodnień online i np. w ten sposób robić zakupy⁹. Nie do końca jest znana przyszłość edukacji online. Możliwe jest zachowanie tej formy kształcenia na części kursów czy kierunków studiów. W tej hybrydowej rzeczywistości biblioteki muszą zdefiniować się na nowo.

⁹ W ciągu 5 lat rynek e-commerce w Polsce osiągnie wartość 162 mld zł. W: PwC [online]. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-rynku-ecommerce-w-polsce.html>.

Społeczność¹⁰

Społeczność akademicka w ciągu ostatniego roku uczyła się, prowadziła dydaktykę, pracowała naukowo niemalże wyłącznie online. Każdy przygotował swój domowy warsztat pracy, zadbał o sprzęt, oprogramowanie i wystarczająco dobry internet. Lekcje online miały nawet dzieci z pierwszych klas szkół podstawowych, pokolenie, które za ponad 10 lat zawita do bibliotek akademickich, i o którym trzeba pamiętać już dziś. Użytkownicy bibliotek nie tworzą jednorodnej grupy. Część osób będzie preferowała naukę w domu i dostęp online do zasobów oraz usług, część wybierze fizyczną przestrzeń i fizyczne zasoby. Prawdopodobnie największa część zechce skorzystać z rozwiązań hybrydowych. Biblioteka musi odpowiedzieć na potrzeby każdej z grup:

- umożliwić dostęp do zasobów, usług, szkoleń i konsultacji online,
- umożliwić dostęp do zasobów, usług, szkoleń i konsultacji w swojej przestrzeni,
- umożliwić łączenie różnych form, tj. udział w zajęciach online w przestrzeni biblioteki, wspólną naukę osób wybierających przestrzeń biblioteki z osobami wybierającymi inne miejsce do pracy, konferencje, szkolenia na miejscu z możliwością wzięcia udziału online itd.

Zasoby i usługi

Pandemia pokazała przewagę zasobów dostępnych online nad zasobami tradycyjnymi. Znaczenie miał nie tylko szybki dostęp z dowolnego miejsca, ale w ogóle dostęp do informacji w sytuacji zamkniętych bibliotek. Użytkownicy, z braku innych możliwości, przenieśli swoje wybory na zasoby cyfrowe, w tym te zdigitalizowane. W BUW w 2020 r. wykonano prawie 60 tys. skanów na zamówienie czytelników, w subskrybowanych bazach odnotowano 3 746 964 pobrania tekstów (w roku 2019: 2 064 939)¹¹. Główne kierunki rozwoju zasobów można nakreślić następująco:

- rozbudowa bibliotek cyfrowych,
- rozwój licencjonowanych e-zasobów, w tym baz polskich wydawców,
- rozwój repozytoriów tekstów w otwartym dostępie i otwartej nauki,
- rozwój platform typu Zakup Decyzją Czytelnika¹²,
- stopniowe przechodzenia z zakupu wydawnictw tradycyjnych na rzecz elektronicznych.

Jednocześnie dostęp do zasobów tradycyjnych powinien być coraz wygodniejszy, zarówno pod względem metod udostępniania, jak i godzin pracy biblioteki.

Równie ważne są szeroko rozumiane usługi oferowane przez biblioteki, w tym szkolenia, kursy, ale też konsultacje z fachowcami. Tu również rozwój musi iść dwukierunkowo i należy stwarzać możliwości do kontaktów bezpośrednich, a także tych online. Nie można dyskryminować żadnej grupy użytkowników, ale należy dostosowywać formę szkoleń do ich potrzeb i preferencji.

Innym zagadnieniem są szkolenia i usługi specjalistyczne. Biblioteki muszą stale aktualizować swoją ofertę i dostosowywać ją do zmian w szkolnictwie wyższym oraz do nowych potrzeb i wymagań. To w bibliotece badacze powinni szukać pomocy dotyczącej bibliometrii i zarządzaniem danymi badawczymi, porad typu: jak łatwiej napisać tekst naukowy i jak najlepiej go opublikować.

¹⁰ Podział zaczerpnięty z: *Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie na lata 2019–2023*.

¹¹ Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie..., dz. cyt.

¹² Oryg. nazwa: patron-driven acquisition (PDA) lub demand-driven acquisition (DDA).

Przestrzeń

W BUW widok czytelników biorących udział w zajęciach online nie jest rzadkością. Ze słuchawkami w uszach nie przeszkadzają innym, choć zdarza się, że muszą odezwać się na zajęciach i wówczas widać konsternację na ich twarzach (i zakłopotanie bibliotekarza – już reagować czy poczekać jeszcze chwilę). W bibliotece obowiązuje cisza. Stworzenie wygodnej przestrzeni do pracy nie jest łatwe, ograniczają nas możliwości lokalowe i finansowe. Jeszcze trudniejsze w realizacji jest stworzenie miejsc do pracy grupowej. Przed bibliotekami stoi kolejne wyzwanie – stworzenie przestrzeni do pracy hybrydowej. Użytkownicy chcą pracować razem, często w różnych lokalizacjach. Biblioteki powinny zostać swoistymi hubami aktywności stacjonarnej i wirtualnej jednocześnie¹³. Biblioteki mają szansę zostać liderami rozwoju cyfrowego ekosystemu uczelni, skupiając w jednym miejscu zalety fizycznego miejsca z fizycznymi zasobami oraz wszelkie zasoby i narzędzia dydaktyczno-informacyjne uczelni. Ta przestrzeń to także obecność bibliotekarza-fachowca z wiedzą i doświadczeniem i możliwość interakcji bezpośrednich.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo, żeby przetrwać, musi dostosowywać się do zmian w otoczeniu, tj. aktywnie wykorzystywać rozwój technologii informatycznych, badać zmiany zachodzące w potrzebach klientów, analizować rynki finansowe, siłę konkurencji itd. Przedsiębiorcy wiedzą także, że do rozwoju niezbędny jest kapitał. Muszą zdobyć czy zabezpieczyć środki, z których potem będą czerpać zyski. Dyrektorów bibliotek potężne dylematy strategiczne na ogół omijają. Do oceny funkcjonowania bibliotek we współczesnym świecie trzeba zastosować zasadę proporcjonalności zasobów finansowych, personalnych i przestrzennych, którymi biblioteka dysponuje, w stosunku do jakości dostarczanej oferty i osiągniętego zainteresowania odbiorców. Do pełnego sukcesu bibliotek konieczny jest efekt synergii, nie tylko wszelkich posiadanych zasobów, ale też potencjału związanego z przestrzenią, lokalizacją, otoczeniem zewnętrznym, otwartością na zmiany. Doświadczenia pandemii nie osłabiły bibliotek akademickich, wręcz przeciwnie, wydają się one silniejsze i lepiej przygotowane do działania w sytuacjach kryzysowych¹⁴.

Obecnie kultura organizacyjna wielu firm zmienia kierunek z „odpowiedzialności” na „przedsiębiorczość”¹⁵. Odpowiedzialność za zgromadzone dobra kultury, pracowników, czytelników nie może oznaczać stagnacji, braku rozwoju, nastawienia na przetrwanie. Przedsiębiorczość, innowacyjność w działaniu, nastawienie na zmiany nie może oznaczać niszczenia dobrych praktyk, planowania, długofalowego myślenia strategicznego. W bibliotekach planowanie wygrywa z działaniem, a przedsiębiorczość przegrywa z odpowiedzialnością. Efekt jest solidny, poprawny, ale nie zawsze taki, jakiego oczekuje użytkownik właśnie tu i teraz. Nowa wizja przyszłości to wizja biblioteki hybrydowej, sprawnie łączącej świat fizyczny ze światem wirtualnym i odpowiadającej na potrzeby wszystkich grup użytkowników.

¹³ COX, Ch., FELIX, E. Visions of success: academic libraries in a post COVID-19 world. W: *Library Journal* [online]. Dec. 16, 2020. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=Visions-of-Success-Academic-Libraries-in-Post-COVID-19-World>.

¹⁴ WOŁODKO, A. Academic libraries in unusual situations. *Przegląd Biblioteczny* [online]. 2020, special issue, s. 68. [Dostęp 31.05.2021]. e-ISSN 2545-2487. Dostępny w: http://czasopisma.sbp.pl/wp-content/uploads/2021/01/PB_specjal_2020.pdf.

¹⁵ Notatki własne z Konferencji MIT Sloan Management Review Polska, 27 maja 2021 r., wydarzenie online.

Bibliografia:

1. BECK, K. [i in.]. *Manifest programowania zwinnego* [online]. 2001. [Dostęp 9.06.2021]. Dostępny w: <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.
2. *Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie oraz Biblioteki Wydziałowe Uniwersytetu Warszawskiego w Roku 2020*. Warszawa: Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, 2016-. ISSN 1897-8010. [Preprint].
3. COX, Ch., FELIX, E. Visions of success: academic libraries in a post COVID-19 world. W: *Library Journal* [online]. Dec. 16, 2020. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=Visions-of-Success-Academic-Libraries-in-Post-COVID-19-World>.
4. GMITEREK, G. Wykorzystanie serwisu Facebook przez polskie biblioteki uniwersyteckie w czasie ich zamknięcia spowodowanego pandemią COVID-19. Analiza porównawcza udostępnianych postów. *Przegląd Biblioteczny* 2021, z. 1, s. 39–61. ISSN 0033-202X.
5. HARICOMBLE, L.J., LUSHER, T.J. (red.). *Creating the Agile Library*. Westport, Conn: ABC-CLIO, 1998. ISBN 9780313303234.
6. Studenci stoją w kolejkach przed BUW. W związku z zagrożeniem koronawirusem biblioteka będzie nieczynna. W: *Dziennik Gazeta Prawna* [online]. 10.03.2020. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1458837,koronawirus-buw-zwieksza-limit-wyposyzen.html>.
7. W ciągu 5 lat rynek e-commerce w Polsce osiągnie wartość 162 mld zł. W: *PwC* [online]. [Dostęp 31.05.2021]. Dostępny w: <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-ryнку-ecommerce-w-polsce.html>.
8. WERENOWSKA, A. Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia. *Turystyka i Rozwój Regionalny* [online]. 2019, nr 12, s. 95–102. [Dostęp 31.05.2021]. e-ISSN 2543-8859. Dostępny w: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2019_n12_s95.pdf.
9. WOŁODKO, A. Academic libraries in unusual situations. *Przegląd Biblioteczny* [online]. 2020, special issue, s. 58–69. [Dostęp 31.05.2021]. e-ISSN 2545-2487. Dostępny w: http://czasopisma.sbp.pl/wp-content/uploads/2021/01/PB_special_2020.pdf.