

Małgorzata Bródka

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu
mabro@amu.edu.pl

Interpretacje i konteksty paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Od nurtu klasycznego do zarządzania bibliotekami

Streszczenie: Dotychczasowa perspektywa badawcza paradygmatu zrównoważonego rozwoju obecna w literaturze przedmiotu nie dała jednej zintegrowanej koncepcji zagadnienia. Aparat pojęciowy i metodologiczny wypracowany przez poszczególne dyscypliny może posłużyć do identyfikacji paradygmatu zrównoważonego rozwoju w bibliologii. Artykuł opiera się na założeniu, że jako praktyczną metodę wdrożenia jego zasad należy przyjąć zarządzanie oparte na połączeniu klasycznych i nowatorskich zadań bibliotek.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zrównoważone zarządzanie, zrównoważone zarządzanie w bibliotekach, zarządzanie bibliotekami

Wprowadzenie

Przyjmując za Krzysztofem Migoniem określenie zakresu semantycznego terminu bibliologia i pola badawczego tej dyscypliny jako nauki zajmującej się książką i czytelnikiem, biblioteką i bibliotekarstwem, bibliografią, dokumentacją i informacją, a także rozmaitymi zagadnieniami pokrewnymi, należy wskazać na zauważalny wzrost znaczenia interdyscyplinarności lub transdyscyplinarności w zakresie rozważań nad działalnością bibliotek¹. W obszarze wewnętrznego funkcjonowania bibliotek, a także w ich sferze wizerunkowej, od kilkudziesięciu lat trwa proces adaptowania aparatu pojęciowego i metod badawczych zaczerpniętych przede wszystkim z psychologii, socjologii i nauk o zarządzaniu. Ich teoria i praktyczne zastosowanie stały się przyczyną poszerzenia możliwości oceny jakości działalności bibliotek oraz sformułowania rzeczywistych celów księżnic na przyszłość. Przykładem implementacji szeregu zagadnień i procesów na grunt bibliologii są paradygmaty nauk o zarządzaniu, a wśród nich koncepcji, następnie paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Natomiast historia rozpowszechniania zagadnienia zrównoważonego rozwoju dowodzi wzrostu znaczenia koncepcji, która z czasem stała się czołową kategorią, używaną przez badaczy w celu diagnozowania stanu i przyszłości organizacji, także bibliotek, przez co zyskała miano paradygmatu.

Geneza i recepcja koncepcji zrównoważonego rozwoju

Geneza zagadnienia zrównoważonego rozwoju we współczesnym znaczeniu, przeanalizowana przez Adama Płachciaka, sięga roku 1713 i wydanej wówczas pracy saksońskiego urzędnika

¹ MIGOŃ, K. O nazwie dyscypliny, którą uprawiamy. *Przegląd Biblioteczny* [online]. 1993, z. 1-2, s. 109. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0033-202X. Dostępny w: http://www.sbp.pl/wydawnictwa/archiwum_cyfrowe/pdf/?book_id=276.

ka i myśliciela Hansa Carla von Carlowitza *Sylvicultura economica*². Jednak jako kluczowy okres dla obecnego rozumienia idei i możliwości jej praktycznego zastosowania badacze wskazują lata 60. XX w. oraz rozwijającą się wówczas ideę ekorozwoju. Okres ten stanowi cezurę w interpretacji relacji człowieka ze środowiskiem naturalnym. Pod koniec lat 60. XX w. zauważalnymi konsekwencjami zapożyczenia powyższej interpretacji idei postępu był bezprecedensowy wzrost gospodarczy i rosnąca zamożność społeczeństw świata zachodniego skutkujące masową konsumpcją dóbr³. Równolegle dostrzegalna stała się stopniowa zmiana w postrzeganiu związków człowieka ze środowiskiem naturalnym. Adam Rome stwierdził, że zwrot w myśleniu o konsekwencjach niszczycielskiej działalności człowieka, będący źródłem narodzin ruchów ekologicznych w Stanach Zjednoczonych po II wojnie światowej, badacze przypisują zanegowaniu tego, że zanieczyszczenie środowiska jest ceną za postęp gospodarczy, refleksji nad rozwojem źródeł energii atomowej, chemiczną rewolucją w rolnictwie, rozpowszechnianiem materiałów syntetycznych, wzrostem wytwarzania energii i wydobywania zasobów naturalnych oraz docenieniem ryzyka związanego z ingerowaniem w przyrodę⁴.

Dominująca pozytywistyczna filozofia została zastąpiona pojęciem ekorozwoju faworyzującego znaczenie środowiska naturalnego wśród pozostałych elementów składowych koncepcji. Adam Płachciak podkreśla, że zwolennicy tego pojęcia wychodzą z założenia, że podstawowym zadaniem rozwoju powinno być spełnianie wymogów ekologicznych, mniej natomiast istotne są jego uwarunkowania i konsekwencje społeczne⁵. Uogólniając wnioski dotyczące przyczyn transformacji w obszarze społecznego postrzegania zagrożeń ekologicznych, Antoni Skowroński stwierdza, iż kluczowe dla tamtego okresu okazały się zmiany cywilizacyjno-świadomościowe⁶. Uwarunkowania społeczno-polityczne i środowiskowe drugiej połowy XX w. zrewidowały idee pozytywizmu w zakresie wykorzystywania dóbr naturalnych, a przewartościowanie zagadnień ekologicznych zostało uprawomocnione przez kolejne dokumenty i raporty organizacji międzynarodowych:

- raport sekretarza generalnego ONZ Sithu U Thanta (*Człowiek i jego środowisko*, 1969),
- I raport Klubu Rzymskiego (*Granice wzrostu*, 1972),
- Konferencja sztokholmska i *Deklaracja sztokholmska* (1972),
- *Postanie z Cocoyoc* z konferencji zorganizowanej przez ONZ w 1974 r., raport *Inny rozwój* wykonany przez Fundację im. Daga Hammarskjolda dla ONZ w 1975 r., a także III raport Klubu Rzymskiego z 1976 r. pt. *O nowy ład ekologiczny*,
- *Nasza wspólna przyszłość* (*Raport Brundtland*, 1987),

² PŁACHCIAK, A. Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*. 2011, 17(nr 214), s. 231–248. ISSN 2080-5977.

³ Tamże, s. 87.

⁴ COMMONER, B. *Science and Survival*. New York: The Viking Press, 1966; HAYS, S.P. *Beauty, Health, and Permanence: Environmental Politics in the United States, 1955–1985*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. Cyt. za: ROME, A. „Give Earth a Chance”: The Environmental Movement and the Sixties. *The Journal of American History* [online]. 2003, Vol. 90, No. 2, s. 526. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1945-2314. Dostępny w: <https://doi.org/10.2307/3659443>.

⁵ PŁACHCIAK, A., dz. cyt., s. 240.

⁶ SKOWROŃSKI, A. Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego. *Problemy Ekorozwoju* [online]. 2006, Vol. 1, nr 2, s. 50. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 2080-1971. Dostępny w: <https://ekorozwoj.pollub.pl/no2/e.pdf>.

- Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro (1992) – deklaracja w sprawie środowiska i rozwoju,
- *Agenda 21* zawierająca globalny program działań do wykonania do roku 2000,
- *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030* (2015)⁷.

W latach 60. XX w. działania mające na celu praktyczne zastosowanie nowego podejścia do rozwoju społeczno-gospodarczego były określane mianem *ekorozwoju*, natomiast w latach 80. XX w. w literaturze zaczął pojawiać się termin *zrównoważony rozwój*, który został zdefiniowany przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w 1983 r. a formalnym jej zwieńczeniem był dokument *Nasza wspólna przyszłość* z roku 1987, określane również jako *Raport Brundtland*⁸. Raport określił zrównoważony rozwój jako działania mające na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom⁹. Porównanie koncepcji zrównoważonego rozwoju pojawiającej się w latach 80. XX w. z jej pierwszymi założeniami sięgającymi lat 60. każe dostrzec znaczne poszerzenie zakresu semantycznego pojęcia. W centrum zainteresowania społeczeństw znajdowały się już nie tylko zagadnienia związane z eksploatacją dóbr naturalnych i ich degradowaniem, lecz także wszystkie ludzkie działania, które mogłyby doprowadzić do nierówności społecznych czy dyskryminacji w dostępie do źródeł zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych. W *Raporcie Brundtland* kładzie się nacisk na synchronizację działań w zakresie poszczególnych sfer ludzkiej egzystencji podkreślając, że zdolność przewidywania i zapobiegania szkodom w środowisku wymaga, aby wymiar ekologiczny polityki był rozpatrywany podobnie jak wymiar gospodarczy, handlowy, energetyczny, rolny i inne oraz w tych samych programach, instytucjach krajowych i międzynarodowych. Powinny być one uwzględniane w tych samych programach i w tych samych instytucjach krajowych i międzynarodowych¹⁰. Aby nie dopuścić do zaniedbań w tym zakresie, wysunięto postulat dotyczący integracji trzech podstawowych obszarów mających wpływ na prawidłową realizację założeń zrównoważonego rozwoju, które Ilona Morżoł określa jako: wzrost gospodarczy i równomierny podział korzyści, ochrona zasobów naturalnych i środowiska oraz rozwój społeczny¹¹.

Znaczącym wydarzeniem wpisującym się w dyskusję nad koncepcją zrównoważonego rozwoju był Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w roku 1992, gdzie opracowano *Agendę 21, czyli wszechstronny plan działania na wiek XXI dla Narodów Zjednoczonych, rządów i grup społecznych w każdym obszarze, w którym człowiek ma wpływ na środowisko*¹². Ewa Rokicka i Wojciech

⁷ *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

⁸ PŁACHCIAK, A., dz. cyt., s. 243.

⁹ BODYCH, M. „Nasza wspólna przyszłość” miejsce zrównoważonego rozwoju w polskim i międzynarodowym systemie prawnym w XX i XXI wieku. W: Jemczura, T., Kretek, H. (red.). *Zrównoważony rozwój – debiut naukowy 2010* [online]. Racibórz: Wydaw. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, 2011, s. 27. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788360730522. Dostępny w: http://w.buzek.pl/pliki/debiut_2011/TEKST_Zrownowazony_rozwoj_2010.pdf.

¹⁰ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. ISBN 019282080X.

¹¹ MORŻOŁ, I. UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju. W: *Polski Komitet ds. UNESCO* [online]. 2006. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/>.

¹² Tamże.

Woźniak określają *Agendę 21* jako dokument, który zawiera obowiązujący w nowym, XXI stuleciu kompleksowy, globalny program pożądanych działań w zakresie rozwoju i środowiska. Wzywa on zwłaszcza państwa uprzemysłowione do takiej zmiany polityki w dziedzinie gospodarki, energetyki, komunikacji, rolnictwa i handlu, aby sprzyjały trwałemu (zrównoważonemu) rozwojowi¹³.

Następnym etapem w procesie rozpowszechniania idei zrównoważonego rozwoju był Szczyt Milenijny ONZ w 2000 r., który określił realizację tzw. milenijnych celów rozwoju na rok 2015, wśród których wymieniano:

- wyeliminowanie skrajnego ubóstwa i głodu,
- zmniejszenie o połowę liczby osób, których dochód nie przekracza 1 dolara dziennie,
- zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym,
- zapewnienie wszystkim możliwości ukończenia pełnego cyklu nauki na poziomie podstawowym,
- promowanie równości płci i awansu społecznego kobiet,
- wyeliminowanie do 2015 nierównego dostępu płci do wszystkich szczebli edukacji,
- ograniczenie umieralności dzieci,
- zmniejszenie o 2/3 wskaźnika umieralności dzieci w wieku do 5 lat,
- poprawienie opieki zdrowotnej nad matkami,
- zmniejszenie o 3/4 wskaźnika umieralności matek,
- ograniczenie rozprzestrzeniania się HIV/AIDS, malarii i innych chorób,
- powstrzymanie rozprzestrzeniania się HIV/AIDS, ograniczenie liczby nowych zakażeń,
- stosowanie zrównoważonych metod gospodarowania zasobami naturalnymi,
- uwzględnienie zasady zrównoważonego rozwoju w krajowych strategiach,
- stosowanie metod hamujących ubożenie zasobów środowiska naturalnego,
- zmniejszenie o połowę liczby ludzi pozbawionych dostępu do czystej pitnej wody,
- poprawę do roku 2020 warunków życia 100 milionów mieszkańców slumsów,
- stworzenie globalnego partnerskiego porozumienia na rzecz rozwoju¹⁴.

Podczas kolejnych spotkań w Johannesburgu (2002) oraz ponownie w Rio de Janeiro (2012) dyskutowano na temat problemu dostępu do wody, ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego w realizację zrównoważonego rozwoju, ochrony nadmiernie eksploatowanych łowisk morskich oraz utworzenia inicjatywy mającej na celu doprowadzenie do faktycznej równości płci i konieczności zagwarantowania kobietom równych szans rozwojowych¹⁵.

¹³ ROKICKA, E., WOŹNIAK, W. *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty* [online]. Łódź: Katedra Socjologii Ogólnej Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, 2016, s. 71. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788393856923. Dostępny w: http://sociologia.uni.lodz.pl/pliki/32-w_kierunku_zrownowazonego_rozwoju.pdf.

¹⁴ MORŻOŁ, I. dz. cyt.

¹⁵ KOSIEK, T. Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia? *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie* [online]. 2015, z. 85, s. 235. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1641-3466. Dostępny w: <http://organizacjaizarzadzanie.blogspot.com/2015/10/2015-zeszyt-85.html>.

Natomiast cele w zakresie zrównoważonego rozwoju wyznaczone do roku 2030 zawarte zostały w dokumencie *Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030*. Zawiera on zmiany transformacyjne określone jako zasada 5P (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership = ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo), które zostały zdefiniowane następująco:

- ludzie – niepomijanie nikogo, czyli docieranie do grup wykluczonych, tworzenie warunków i możliwości korzystania z powszechnych praw człowieka i osiągnięć gospodarczych przez wszystkich ludzi, zagwarantowania równego dostępu do zasobów ekonomicznych, podstawowych usług, ziemi, zasobów naturalnych, technologii i finansów;
- planeta – tworzenie trwałych podstaw zrównoważonego rozwoju poprzez zintegrowanie społecznych, gospodarczych i środowiskowych aspektów, zbudowanie modelu rozwoju, który będzie sprzyjał wzrostowi gospodarczemu i większemu włączeniu społecznemu oraz racjonalnie wykorzystywał zasoby środowiska naturalnego, a poprzez to osiąganie lepszej jakości życia oraz rozwiązywanie problemu ubóstwa;
- dobrobyt – przekształcanie gospodarek sprzyjające tworzeniu miejsc pracy i zapewnieniu inkluzywnego rozwoju, w tym przestawienie się na zrównoważone modele konsumpcji i produkcji, przy wykorzystaniu nowych technologii i potencjału biznesu, zapewnienie dostępu do dobrej edukacji, opieki zdrowotnej, czystej wody, elektryczności, transportu, telekomunikacji, ułatwianie podejmowania działalności gospodarczej, inwestowania, wymiany handlowej; zintensyfikowanie zrównoważonego rozwoju miast;
- pokój – budowanie pokoju oraz skutecznych, sprawiedliwych, otwartych i odpowiedzialnych instytucji gwarantujących wzmocnienie roli prawa, włączenie społeczne i współdecydowanie, wzmocnienie roli i odpowiedzialności instytucji, które powinny wspierać rządy prawa, prawo własności, wolność słowa i mediów, wolność polityczną, dostęp do sprawiedliwości, niedyskryminowanie kogokolwiek;
- partnerstwo (partnership) – nowe globalne partnerstwo polegające na solidarności, współpracy, odpowiedzialności i przejrzystości podejmowanych działań, dotyczy to partnerstwa pomiędzy rządami, jak i administracją lokalną, regionalną, środowiskami naukowymi, biznesem i wszystkimi zainteresowanymi stronami i grupami¹⁶.

Zważywszy na stopniowo poszerzany zakres znaczeniowy pojęcia „zrównoważony rozwój”, we współcześnie stosowanej definicji podkreśla się, że jest to nie tylko energia odnawialna i efektywność energetyczna. Urzeczywistnienie prawdziwego zrównoważonego rozwoju wymaga zrozumienia powiązań między środowiskiem, społeczeństwem i gospodarką. Musimy dążyć do osiągnięcia stanu zrównoważonego rozwoju, który przenika wszystkie aspekty naszego codziennego życia w domenach lokalnych, krajowych i międzynarodowych¹⁷.

¹⁶ Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. W: *Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii* [online]. 04.01.2019. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/agenda-2030>.

¹⁷ What is Sustainability? W: *Office of Sustainability* [online]. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://umaine.edu/sustainability/what-is-sustainability/>.

Interpretacje i zakres znaczeniowy pojęcia

Począwszy od roku 1987, kiedy dokument *Nasza wspólna przyszłość* wprowadził obowiązującą definicję zrównoważonego rozwoju jako działań integrujących obszar ekologii, ekonomii oraz społeczny w celu realizacji dążeń obecnych społeczeństw bez negatywnego wpływu na funkcjonowanie przyszłych generacji, badacze analizują definicję zagadnienia z perspektywy różnych dyscyplin naukowych, wagi poszczególnych elementów koncepcji, próbując przedstawić własną interpretację koncepcji¹⁸. W badaniach naukowych pojawiła się tendencja do zawłaszczania paradygmatu zrównoważonego rozwoju przez poszczególne dyscypliny naukowe, skutkująca wąskimi interpretacjami zagadnienia, które nie oddawały w pełni przekazu zawartego w idei zrównoważonego rozwoju. Po ogłoszeniu *Raportu Brundtland* widoczne stały się dążenia do subiektywnej interpretacji pojęcia. Niektórzy autorzy mają tendencję, by ograniczyć swoje dyskusje na temat zrównoważonego rozwoju do zrównoważonego rozwoju środowiska, a nie zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego¹⁹. Mimo że w ciągu długiego okresu dyskusji nad zagadnieniem widoczny stał się konsensus co do jego istoty i wpływu na dalszy dyskurs naukowy oraz działania praktyczne, to próby uszczegóławiania pojęcia doprowadziły do pojawienia się zróżnicowanych interpretacji zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Jedną z przyczyn zaistniałej sytuacji był niewątpliwie niejednolity charakter zagadnienia oraz próby jego implementacji na grunt różnych dyscyplin naukowych. *Wieloznaczność, impresyjność i efemeryczność pojęcia sprawia, że jest ono wypełnione przez różnych użytkowników ich indywidualnymi znaczeniami i intencjami*²⁰. Obok wieloznaczności eksperci wskazują na jego interdyscyplinarność²¹. Krzysztof Michalski mówi o rozumieniu i wdrażaniu paradygmatu zrównoważonego rozwoju w poszczególnych obszarach działalności człowieka²², natomiast Paulina Legutko-Kobus łączy cechy interdyscyplinarności i wieloznaczności podkreślając ich wzajemną zależność i wpływ na dylematy związane z definiowaniem pojęcia²³. Ponadto w literaturze przedmiotu powszechny stał się problem z tłumacze-

¹⁸ Ciekawą analizę nazwy i jej ewolucję z semantycznego i filozoficznego punktu widzenia przedstawili FERGUS, A.H.T., ROWNEY, J.I.A. Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics* [online]. 2005, No. 60, s. 17–27. [Dostęp 18.07.2021]. ISSN 1573-0697. Dostępny w: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2927-9>.

¹⁹ KHAN, M.A. Sustainable development: the key concepts, issues and implications. *Sustainable Development* [online]. 1995, Vol. 3, s. 63–69. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0968-0802. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.3460030203>.

²⁰ ROKICKA, E., WOŹNIAK, W., dz. cyt., s. 11.

²¹ MARCZAK, Ł. Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój”. *Studia Gdańskie* [online]. 2015, t. 36, s. 167–180. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0137-4338. Dostępny w: <http://www.studiagdanskiediecezja.gda.pl/wydanie/tom-xxxvi-2015/>; TERLECKA, M.K. Idea zrównoważonego rozwoju – o genezie, definicji, celach i zasadach słów kilka. W: Kleśta, A., TERLECKA M.K. (red). *Zrównoważony rozwój. Idea czy konieczność?* [online]. Krosno: Wydawnictwo Armagraf, 2014, s. 7–14. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788362681785. Dostępny w: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/6227/Zrownowazony_tom_1.pdf.

²² MICHALSKI, K. Integrycyjna koncepcja zrównoważonego rozwoju (IKoNE). *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Ekonomia i Nauki Humanistyczne* [online]. 2012, z. 19, nr 3, s. 49–61. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1234-3684. Dostępny w: <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/17>.

²³ LEGUTKO-KOBUS, P. Akceptacja i społeczne przyzwolenie do wdrażania rozwoju zrównoważonego. *Studia KPZK* [online]. 2013, nr 152, s. 316. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0079-3507. Dostępny w: <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/111946/edition/97214/content>.

niem pierwszego członu terminu *sustainable development*. Stanisław Czaja i Agnieszka Becla wskazują na pojawianie się w literaturze określeń: ekorozwój, rozwój trwały, rozwój zrównoważony, rozwój samopodtrzymujący się²⁴.

Niezależnie od wskazywania przez badaczy różnorodności podejść i koncepcji badawczych w zakresie tłumaczenia pojęcia, jak i niejednoznaczności definicyjnej, sugerują oni konieczność dalszego poszukiwania kompromisu w tym zakresie. Zdefiniowanie pojęcia uznają za warunek konieczny dla skonkretyzowania przedmiotu badań i przekazywania jasnych komunikatów w danym obszarze paradygmatycznym.

Przykład różnorodnych nurtów w ramach paradygmatu zrównoważonego rozwoju, a zarazem niebezpieczeństwo rozmycia jego pierwotnych założeń stały się przyczyną tendencji do integrowania podejść badawczych i powrotu do podstaw koncepcji. W konsolidacyjnym podejściu za punkt wyjścia obrano pierwotne fundamenty, na których powstała koncepcja. Efektem były wnioski badaczy, że istnieje wiele podobieństw, nawet w rozbieżnych interpretacjach, na podstawie których można wdrożyć pojęcie zrównoważonego rozwoju. Cechy wspólne obejmują fakt, że jest to zjawisko międzypokoleniowe, że działa na wielu poziomach oraz że obejmuje wymiar społeczno-kulturowy, ekonomiczny i ekologiczny²⁵.

Oprócz teoretycznych wniosków w obliczu konieczności ponownego scalenia paradygmatu pojawiły się praktyczne próby uporządkowania różnorodnych podejść do problemu. Bill Hopwood, Mary Mellor i Geoff O'Brien zaproponowali metodę mapowania podejść w obszarze zrównoważonego rozwoju²⁶. Geoffrey Lamberton pisał o zrównoważonej wystarczalności jako osiągnięciu celów ekonomicznych zgodnych z zasadą „odpowiednie środki do życia”, zapewniające ochronę środowiska naturalnego oraz dobro dla każdej jednostki i całego społeczeństwa²⁷. Z kolei Jan Rotmans wskazywał na Zintegrowaną Ocenę Zrównoważonego Rozwoju, jako zestaw narzędzi do długoterminowego i perspektywicznego szacowania skutków zrównoważonego rozwoju na arenie globalnej²⁸.

Punktem zwrotnym w powrocie do integralnego spojrzenia na paradygmat zrównoważonego rozwoju było wyznaczenie zasad jego praktycznego zastosowania, które rozumiano jako:

- ochrona kapitału naturalnego jest niezbędna dla zrównoważonego rozwoju, produkcji ekonomicznej i kapitału międzypokoleniowego,

²⁴ CZAJA, S., BECLA, A. Wybrane informacyjne problemy definiowania zrównoważonego i trwałego rozwoju – ujęcie teoretyczne. *Optimum. Studia Ekonomiczne* [online]. 2016, nr 1 (79), s. 14–35. [Dostęp 17.07.2021]. 1506-7637. Dostępny w: <http://doi.org.10.15290/ose.2016.01.79.02>.

²⁵ ROTMANS, J. Tools for Integrated Sustainability Assessment: A two-track approach. *IAJ The Integrated Assessment Journal. Bridging Sciences & Policy* [online]. 2006, Vol. 6, No. 4, s. 36. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1389-5176. Dostępny w: <https://journals.lib.sfu.ca/index.php/iaj/article/view/2721>.

²⁶ HOPWOOD, B., MELLOR, M., O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development* [online]. 2005, Vol. 13, s. 38–52. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1099-1719. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.244>.

²⁷ LAMBERTON, G. Sustainable Sufficiency – an Internally Consistent Version of Sustainability. *Sustainable Development* [online]. 2005, Vol. 13, s. 61. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1099-1719. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.245>.

²⁸ ROTMANS, J., dz. cyt., s. 40–42.

- w odniesieniu do ekologii zarówno populacja, jak i całkowity popyt na określone dobra muszą być ograniczone pod względem skali, a integralność ekosystemów i różnorodności gatunków musi być zachowana,
- praktyki zgodne ze zrównoważonym rozwojem muszą zaradzić nierównościom społecznym i szkodom w środowisku, przy zachowaniu rozsądnej bazy ekonomicznej,
- sprawiedliwość społeczna, zaspokojenie podstawowych potrzeb zdrowotnych i edukacyjnych, demokracja uczestnicząca są elementami powiązаныmi ze zrównoważeniem środowiskowym²⁹.

W szerokim rozumieniu paradygmatu zrównoważonego rozwoju dostrzegalna wydaje się być konieczność integralnego spojrzenia na zagadnienie i zsynchronizowania poszczególnych podejść w jego obrębie. W podejściu węższym dopuszczalne jest rozpatrywanie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w obrębie poszczególnych dyscyplin naukowych z zastrzeżeniem, że ustalenia w zakresie jednej z nich nie mogą stać się obowiązujące dla globalnego rozumienia paradygmatu, a jedynie wspomagać nadrzędną ideę zrównoważonego rozwoju.

Biblioteki wobec paradygmatu zrównoważonego rozwoju

Czytelnym znakiem zainteresowania środowiska bibliotekarskiego paradygmatem zrównoważonego rozwoju było zaangażowanie Międzynarodowej Federacji Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich (IFLA) w aktywizację działań opartych na założeniach zrównoważonego rozwoju. Wśród najważniejszych wydarzeń i dokumentów podejmujących powyższą problematykę znalazły się:

- oświadczenie o bibliotekach i zrównoważonym rozwoju (*Statement on Libraries and Sustainable Development IFLA 2002*), w którym IFLA:
 - oznajmia, że wszyscy ludzie mają podstawowe prawo do środowiska odpowiedniego dla ich zdrowia i dobrego samopoczucia,
 - uznaje znaczenie zaangażowania w zrównoważony rozwój jako istotne dla zaspokojenia terażniejszych potrzeb bez umniejszania szans na ich zaspokojenie w przyszłości,
 - zapewnia, że usługi biblioteczne i informacyjne promują zrównoważony rozwój poprzez zapewnienie swobodnego dostępu do informacji³⁰,
- VI Okrągły Stół w sprawie wolności dostępu do informacji oraz warsztaty na temat bibliotek, organizacji społeczeństwa obywatelskiego i walki z korupcją,
- Zagrzeb, Chorwacja, 8-9 grudnia 2006 r. – Międzynarodowy Dzień Praw Człowieka,
- warsztaty IFLA/FAIFE lipiec 2006: *Wolność intelektualna a społeczeństwo informacyjne i oparte na wiedzy*,
- powołanie podczas 75. Konferencji IFLA w Mediolanie w 2009 r. grupy roboczej pod nazwą Zrównoważony Rozwój Środowiska i Biblioteki (*Environmental Sustainability*

²⁹ HARRIS, J.M. Sustainability and Sustainable Development. W: Carter Aitken A. (red). *Internet Encyclopaedia of Ecological Economics*. International Society for Ecological Economics, 2003, s. 6–7.

³⁰ Statement on Libraries and Sustainable Development (August 2002). W: IFLA [online]. [Dostęp 17.07.2021]. Dostępny w: <https://www.ifla.org/publications/statement-on-libraries-and-sustainable-development>.

and Libraries Special Interest Group), która skupiała swoją aktywność na relacji biblioteki – środowisko naturalne³¹,

- aktywny udział IFLA w formułowaniu Agendy ONZ 2030, gdzie podkreślono cele zrównoważonego rozwoju związane z działalnością bibliotek:
 - zapewnienie publicznego dostępu do informacji i ochrona podstawowych wolności, zgodnie z ustawodawstwem krajowym i umowami międzynarodowymi³²,
 - wzmocnienie wysiłków na rzecz ochrony światowego dziedzictwa kulturowego i naturalnego³³,
 - zoperacjonalizowanie banku technologii oraz mechanizmu budowania potencjału naukowego, technologicznego i innowacyjnego dla krajów najstabilniej rozwiniętych do 2017 r. oraz zwiększenie wykorzystanie technologii prorozwojowych, głównie technologii informacyjno-komunikacyjnych³⁴.

Efektom przeniesienia założeń zrównoważonego rozwoju na obszar bibliologii była coraz bogatsza literatura przedmiotu. Według ustaleń Marii Anny Jankowskiej i Jamesa W. Marcuma początkowy okres popularyzowania powyższej tematyki w literaturze dotyczącej bibliotek akademickich obfitował w cztery zakresy tematyczne zagadnienia:

- zrównoważony rozwój w obszarze komunikacji naukowej i kolekcji bibliotecznych,
- działania związane z ochroną środowiska naturalnego,
- budownictwo i architektura ekologiczna,
- pomiar i podnoszenie jakości w zakresie zrównoważonego rozwoju³⁵.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że autorzy skupili się na trwałości komunikacji naukowej i informacji naukowej oraz sprostaniu wyzwaniom związanym z trwałym zabezpieczeniem drukowanych i elektronicznych zasobów bibliotecznych. Rozumieją zrównoważony rozwój jako wysiłek w celu utrzymania i zabezpieczenia kolekcji dla przyszłych pokoleń lub, w przypadku komunikacji naukowej, jako dążenie do uniezależnienia ich od wydawców komercyjnych³⁶. W obrębie komunikacji naukowej pojawia się termin *zrównoważona publikacja* na określenie m.in. repozytoriów instytucjonalnych, czasopism elektronicznych, publikacji multimedialnych. Nie mniej istotne są według autorów wszelkie kwestie i działania związane z zachowaniem dobrego stanu środowiska naturalnego, uwzględniające pobudzenie społecznej świadomości dotyczącej źródeł informacji o różnorodności środowiskowej, jak i naukowej komunikacji w zakresie ekologii. Wskazują również na znaczną ekspansję zagadnień ekolo-

³¹ FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA, M. Zrównoważony rozwój – perspektywa bibliotekoznawcza. *Toruńskie Studia Bibliologiczne* [online]. 2014, nr 2(13), s. 125. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 2392-1633. Dostępny w: <http://dx.doi.org/10.12775/TSB.2014.021>.

³² Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, cel 16.10 W: *Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii* [online]. 04.01.2019. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/agenda-2030>.

³³ Tamże, cel 11.4.

³⁴ Tamże, cel 5b, 9c, 17.8.

³⁵ JANKOWSKA, M.A., MARCUM, J.W. Sustainability Challenge for Academic Libraries: Planning for the Future. *College & Research Libraries* [online]. 2010, Vol. 71, No. 2, s. 160–170. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 2150-6701. Dostępny w: <https://doi.org/10.5860/0710160>.

³⁶ Tamże, s. 161.

gicznych w odniesieniu do bibliotek, wymieniając takie szczegółowe obszary zainteresowań, jak: ekologiczne bibliotekarstwo czy ekologiczny ruch biblioteczny. W kontekście dbałości o środowisko naturalne podejmowano również zagadnienia architektury bibliotecznej z naciskiem na racjonalne wykorzystanie zasobów energii, wody czy papieru. Innym dyskutowanym aspektem były metodologia oraz narzędzia wykorzystywane do pomiaru środowiskowego, ekonomicznego i społecznego stopnia zaangażowania i postępu w sferze zrównoważonego rozwoju. Jakkolwiek ówczesne publikacje nie traktują bibliotek jako odrębnych jednostek, stąd brak szczegółowych danych w przeanalizowanych tekstach na temat wydajności w obszarze zrównoważonego rozwoju³⁷.

Aktualnie zagadnieniem obecności tematyki dotyczącej zrównoważonego rozwoju w bibliotekach zajęli się Ayesha Khalid, Ghulam Farid Malik, Khalid Mahmood, którzy zidentyfikowali konteksty pojawiania się tego zagadnienia w literaturze. Badacze przeanalizowali publikacje, bez względu na zasięg geograficzny, biorąc pod uwagę język publikacji (angielski), jasno określoną metodologię badań oraz zakres chronologiczny 2000-2020³⁸. Wśród zidentyfikowanych obszarów badawczych znalazły się:

- aspekt działalności bibliotek w odniesieniu do ochrony środowiska, w tym:
 - miara ilości dwutlenku węgla wytwarzanego przez ich działalność, jako zużycie odnawialnych i nieodnawialnych źródeł energii: wykorzystywanie papieru, tuszu, energii elektrycznej, paliw do ogrzewania budynków, eksploatacja klimatyzacji, zużycie wody,
 - brak polityki zrównoważonego rozwoju w bibliotekach, w tym brak zarządzania odpadami w wyniku drukowania, decyzyjności w sprawie kolekcji materiałów bibliotecznych oraz ram szacowania emisji gazów cieplarnianych,
 - analiza zachowań przyjaznych środowisku naturalnemu,
 - kwestie architektury ekologicznej,
- wyzwania adaptacyjne:
 - strategie i wdrożenia zrównoważonego rozwoju,
 - pobudzanie świadomości czytelników, bibliotekarzy, kadry kierowniczej w sprawie zrównoważonego rozwoju, edukacja społeczeństwa,
 - konieczność egzekwowania przez bibliotekarzy państwowej polityki w sprawie zrównoważonego rozwoju,
 - promowanie zachowań proekologicznych,
- zrównoważony rozwój jako koncepcja rozmyta, zagmatwana, transdyscyplinarna,
- postęp technologiczny i cyfrowy w kontekście zrównoważonego rozwoju,
- złe finansowanie bibliotek jako przeszkoda w edukowaniu na rzecz przeciwdziałania ubóstwu i niedożywieniu,
- kwestia ustanowienia stanowisk bibliotekarskich z zadaniami w zakresie zrównoważonego rozwoju³⁹.

³⁷ Tamże, s. 161–164.

³⁸ KHALID, A., MALIK, G.F., Mahmood, K. Sustainable development challenges in libraries: A systematic literature review (2000–2020). *The Journal of Academic Librarianship* [online]. 2021, Vol. 47, No. 3, s. 4. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0099-1333. Dostępny w: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102347>.

³⁹ Tamże, s. 5–7.

Przegląd proponowanych obszarów tematycznych zawartych w literaturze przedmiotu z lat 2000-2020 dowodzi dużego zainteresowania paradygmatem zrównoważonego rozwoju, wpływającym ze zmiany perspektywy spojrzenia na rolę człowieka w społeczeństwie i w środowisku naturalnym. Dowodzi również dużego zróżnicowania problematyki w dziedzinie bibliologii. Dostrzegalny jest wzrost stopnia szczegółowości rozpatrywanych problemów, choć ciągłym wyzwaniem pozostaje praktyczny aspekt zastosowania paradygmatu zrównoważonego rozwoju i jego pomiar. Pojawiające się niejednokrotnie w literaturze przedmiotu uwagi dotyczące przeszkód we wprowadzaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie państw wraz z uwzględnieniem potrzeb finansowych, pozostają kwestią nierozwiązaną i wyzwaniem teraźniejszości oraz przyszłości.

O ile kontekst ekologiczno-społeczno-ekonomiczny można uznać za klasyczne podejście do interpretacji paradygmatu zrównoważonego rozwoju, o tyle stosunkowo nowym nurtem jest interpretacja zagadnienia w ramach nauk o zarządzaniu. Aparat badawczy dyscypliny pozwolił na wdrożenie paradygmatu na obszar administrowania organizacjami, w tym bibliotekami.

Zrównoważone zarządzanie w bibliotekach

W polskiej literaturze dotyczącej zrównoważonego rozwoju bibliotek próbę analizy koncepcji podjęły Małgorzata Fedorowicz-Kruszewska oraz Małgorzata Janiak. Pierwsza autorka odwołując się do literatury światowej, przeanalizowała recepcję piśmiennictwa z tego zakresu na łamach czasopism anglojęzycznych, druga natomiast zwróciła uwagę na realizację zasad koncepcji w sferze rozwoju i funkcjonowania bibliotek cyfrowych⁴⁰. W związku ze znaczeniem sfery organizacyjnej dla sprawnego funkcjonowania bibliotek, a tym samym nieustannego poszukiwania nowych narzędzi do efektywnego zarządzania bibliotekami, wydaje się, że również w tych obszarach mogą być zastosowane elementy zrównoważonego rozwoju.

Kluczową kwestią, która umożliwiła odmienne spojrzenie na dotychczasowy rozwój organizacji, w tym bibliotek, oraz dostrzeżenie konieczności zmian w sposobie kierowania nimi, było przewartościowanie paradygmatu zarządzania. Przesunięcie akcentów z zasobów materialnych organizacji na wartości niematerialne spowodowało, że zaczęła wzrastać świadomość o wpływie wewnętrznych i zewnętrznych czynników na końcowe efekty działalności instytucji. *Przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy odczuwają potrzebę intensywnego wykorzystania rozwoju nauki, technologii, organizacji i zarządzania oraz całego zakresu szczególnych umiejętności i dynamicznie rozwijających się kompetencji*⁴¹. Tym samym powstała przestrzeń do zastosowania paradygmatu zrównoważonego rozwoju w bi-

⁴⁰ FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA, M., dz. cyt., s. 127–134.; JANIAK, M. Zrównoważony rozwój bibliotek cyfrowych w Polsce. W: Cisek, S. (red.). *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii* [online]. Kraków: Biblioteka Jagiellońska, 2016, s. 173–187. [Dostęp 17.07.2021]. ISBN 9788394381646. Dostępny w: <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/32004>.

⁴¹ GRUDZEWSKI, W.M., HEJDUK, I.K. Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration* [online]. 2011, nr 1 (116), s. 95–96. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1231-0328. Dostępny w: <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1541.pdf>.

bliotekach, który implementują z obszaru nauk o zarządzaniu i dostosowują do możliwości rozwoju książnic.

Według definicji Światowej Rady Biznesu do spraw Zrównoważonego Rozwoju oraz Międzynarodowego Instytutu do spraw Zrównoważonego Rozwoju zrównoważony rozwój w instytucjach, to wdrażanie takich strategii i działań, które zaspokoją potrzeby organizacji i jej interesariuszy, z uwzględnieniem faktu, że wszelkie działania w organizacji mają chronić, podtrzymywać i wzmacniać zasoby ludzkie i naturalne, które będą potrzebne w przyszłości⁴². Steven Cohen definiuje zrównoważone zarządzanie jako praktyki zarządzania organizacją, które prowadzą do zrównoważonego rozwoju⁴³. Mark Starik i Patricia Kanashiro twierdzą natomiast, że zarządzanie zrównoważonym rozwojem to formułowanie, wdrażanie i ocena decyzji oraz działań związanych ze zrównoważonym rozwojem zarówno środowiskowym, jak i społeczno-gospodarczym, obejmuje decyzje i działania na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym⁴⁴. Definicje wskazują, że istota zrównoważonego zarządzania polega na praktycznym wdrażaniu rozwiązań w celu osiągnięcia optymalnych rezultatów zgodnie z założeniami ekologicznej, społecznej i ekonomicznej równowagi.

W literaturze analizuje się szereg kontekstów zrównoważonego zarządzania. Z pewnością ich repertuar nie jest wyczerpany, a obejmuje m.in.: zrównoważony rozwój/zarządzanie w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*); zarządzanie strategiczne; zmianę i rozwój organizacyjny; czynniki zmiany, przywództwo i koncepcję organizacji uczącej się; zrównoważoną organizację i jej modele; analizę konkretnych realizacji wdrażania założeń zrównoważonego rozwoju⁴⁵. Badacze zwracają szczególną uwagę na związki organizacji z otoczeniem. Jak mówią Jack T. McCann i Roger A. Holt, dynamiczna i zrównoważona organizacja jest oparta na wiedzy i ją kreuje, tworząc całość zależną od relacji z otoczeniem w przestrzeni społecznej⁴⁶.

Wśród tak licznych wątków i koncepcji istotne wydaje się wyodrębnienie najważniejszych elementów zrównoważonego zarządzania, mających znaczący wpływ na próbę sformułowania integrującej teorii zagadnienia w bibliotekach. Innymi słowy, warto zastanowić się nad prawdopodobnymi metodami umożliwiającymi wdrożenie postulatów zrównoważonego rozwoju w bibliotekach w obszarze ochrony środowiska naturalnego, ekonomii, społeczeństwa. W szczególności należy połączyć wymienione zakresy tematyczne z tradycyjnymi i no-

⁴² *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s*. DIANE Publishing, 1994, s. 11. ISBN 9780788110481.

⁴³ COHEN, S. *Sustainability Management: Lessons from and for New York City, America, and the Planet*. Columbia University Press, 2014, s. 1. ISBN 9780231152594.

⁴⁴ STARIK, M., KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment* [online]. 2013, Vol. 26, No. 1, s. 12. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1552-7417. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>.

⁴⁵ KIESNERE, A.L., BAUMGARTNER, R.J. Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2019, Vol. 26, No. 6, s. 1610. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1535-3966. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/csr.1854>.

⁴⁶ McCANN, J.T., HOLT, R.A. Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management* [online]. 2010, Vol. 2, No. 2, s. 207. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1753-3619. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177%2F2158244020969394>.

watorskimi założeniami ich działalności. W klasycznym ujęciu za obszary szczególnego zainteresowania bibliotek jako instytucji społecznych uznawane są działania oparte na:

- oddziaływaniu na rozwój kulturalny społeczeństwa i kształtowanie jego świadomości społecznej,
- pomocy jednostce ludzkiej, każdemu człowiekowi, w jego indywidualnym rozwoju i samorealizacji,
- pomocy w uczeniu się, w nauczaniu i w wychowaniu,
- zaspokojeniu potrzeb praktycznych i zawodowych wszystkich zawodów,
- obsłudze nauki, techniki i gospodarki,
- przechowywaniu i udostępnianiu dorobku umysłowego ludzkości⁴⁷.

Do znanych i uznanych za obowiązujące zadań bibliotek należy dołączyć te, które wynikają z oddziaływania zmieniającego się otoczenia, postępu technologicznego, przewartościowań w obszarze społecznym i ekonomicznym. Są one ściśle związane z nurtem zrównoważonego zarządzania organizacją (*Corporate Sustainability Management*), w którym obecnych jest szereg koncepcji dedykowanych wprowadzaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Mają one uniwersalny charakter, lecz ze względu na ich ogromną liczbę nie jest możliwe zaprezentowanie wszystkich kierunków. Obecne w literaturze podejścia opierają się bądź na prezentowaniu konkretnych stylów zarządzania organizacją, bądź na próbie zestawiania zasad zrównoważonego zarządzania. Niewątpliwie drugie podejście należy traktować jako apel badaczy o sformułowanie zintegrowanego systemu zrównoważonego zarządzania.

Jako jeden z głównych elementów wpływających na realizację celów zrównoważonego rozwoju poprzez praktyczne działania w ramach zrównoważonego zarządzania, a zarazem mający duże znaczenie dla jakości funkcjonowania różnego typu organizacji, także bibliotek, badacze wymieniają **przywództwo**. W obszarze kompetencji liderów organizacji leży podejmowanie decyzji o reorganizacji działalności na rzecz zaangażowania w zrównoważone praktyki, takie jak: relokacja zasobów, zmiana kultury organizacyjnej, unowocześnienie technologii, zmiana regulaminów pracy na rzecz lepszej sytuacji socjalnej pracowników oraz wzmocnienie kompetencji pracowników poprzez pracę zespołową⁴⁸. Andy Hargreaves i Dean Fink za główne zasady przywództwa dążącego do realizacji założeń zrównoważonego zarządzania uznają:

- tworzenie w organizacji warunków sprzyjających nieustannemu pozyskiwaniu wiedzy,
- zapewnienie sukcesu organizacji na przestrzeni czasu,
- podtrzymywanie przywództwa innych,
- poruszanie kwestii sprawiedliwości społecznej,
- skoncentrowanie na rozwoju, a nie wyczerpywaniu ludzkich i materialnych zasobów,
- rozwijanie przestrzeni organizacyjnej sprzyjającej doskonaleniu,
- podejmowanie aktywnej współpracy z otoczeniem⁴⁹.

⁴⁷ RATAJEWSKI, J. Biblioteki, bibliotekarstwo, bibliotekoznawstwo. W: Żmigrodzki, Z. (red.). *Bibliotekarstwo*. Wyd. 2 uzup. i rozsz. Warszawa: Wydaw. SBP, 1998, s. 14. ISBN 838762909X.

⁴⁸ MADU, CH.N., KWEI, Ch-h. Introduction to Sustainability Management. W: Madu, Ch.N., Kwei, Ch-h. (red.). *Handbook of Sustainability Management*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2012, s. 5. ISBN 9789814354813.

⁴⁹ HARGREAVES, A., FINK, D. The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development* 2004, Vol. 61, No. 7, s. 8–13. ISSN 0013-1784.

W tym kontekście rola kadry zarządzającej bibliotek ma opierać się na stworzeniu przestrzeni sprzyjającej utrwalaniu i rozwojowi badań naukowych poprzez:

- zapewnienie dostępu do wysokiej jakości źródeł informacji w formie elektronicznej i tradycyjnej,
- utrwalanie dorobku naukowego (repozytoria, bazy wiedzy, kolekcje publikacji pracowników naukowych),
- szkolenia z zakresu informacji naukowej, wykłady,
- promocję zbiorów i działalności bibliotecznej.

Powyższe wytyczne skłaniają do nakreślenia stylu zrównoważonego zarządzania osób kierujących zespołami w bibliotekach. Powinny charakteryzować go planowanie działań i stymulowanie procesów rozwojowych, ale także dbałość o trwałość rezultatów wszelkich działań tak, aby zmiana lidera czy jego brak nie powodował regresji w sferze efektywności i innowacyjności. Jak stwierdzają badacze, charyzmatyczne przywództwo nie oznacza sprostania wysokim wymaganiom przez jedną osobę, bez której wykonanie zadania jest niemożliwe, ponieważ wymusza posiadanie nadzwyczaj wysokich kompetencji czy umiejętności. Jego działanie polega raczej na rozprzestrzenianiu się w łańcuchach wpływów, które łączą działania przywódców z ich poprzednikami i następcami⁵⁰. Zrównoważone kierownictwo to również określony styl przewodzenia, oparty na podtrzymywaniu przywództwa innych, czyli takiego rozpowszechniania sposobu zarządzania, który zostanie zaakceptowany w zespole na wypadek nieobecności lidera. Kolejna kwestia to sprawiedliwość społeczna realizowana w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu bibliotek. Brak akceptacji dla nepotyzmu, wyróżniania jednostek, grup pracowniczych czy interesariuszy, awanse zgodne z kompetencjami. Kontynuacją tej kwestii jest dbałość liderów o rozwój pracowników bibliotek umożliwiający podwyższanie kompetencji, które w konsekwencji powinny mieć wpływ na podniesienie jakości usług oferowanych czytelnikom, a nade wszystko równy dostęp do możliwości rozwoju, bez faworyzowania. Zrównoważone przywództwo to również zachęcanie i tworzenie atmosfery stymulującej doskonalenie się oraz podejmowanie działań zmierzających do aktywnej współpracy z otoczeniem⁵¹.

Działania polegające na zarządzaniu i organizacji dotyczą nie tylko kompetencji kadry zarządzającej, lecz polegają na usprawnianiu działań w wielu aspektach działalności bibliotek i na poszczególnych poziomach stanowiskowych. Zarówno w makro, jak i mikroskali funkcjonowania księżnic potrzebne jest racjonalne i efektywne zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi.

Jedną z koncepcji możliwych do zaadaptowania przez biblioteki są **strategie zarządcze**. Ich interpretacja w kontekście działalności bibliotek oznacza wspólnotę innowacji, instytucjonalizacji i idei⁵². Wspólnota idei oznacza wszelkie zespołowe działania jednostek w celu rozwijania pomysłów o potencjale innowacyjnym w zakresie zrównoważonego rozwoju, które można przełożyć na skuteczne rozwiązania. Wspólnota innowacji polega na przełożeniu pomysłów i rozwiązań powstałych na poziomie tworzenia wspólnych idei, na pozytywne skutki

⁵⁰ Tamże.

⁵¹ Tamże.

⁵² BOSSINK, B. *Managing Environmentally Sustainable Innovation: Insights from the Construction Industry*. Routledge, 2011, s. 2. ISBN 9780203810583.

dla organizacji. Na wspólnotę instytucjonalną składają się natomiast wszyscy pracownicy i interesariusze, dzięki którym innowacje mogą być wdrożone i stać się istotnymi elementami w przestrzeni funkcjonowania bibliotek⁵³. Na poziomie tworzenia wspólnoty idei Bart Bossink proponuje wyodrębnienie trzech kategorii osób zaangażowanych w proces zrównoważonego zarządzania. Pierwsza grupa to liderzy, którzy kierują zespół ku nowym pomysłom. Druga, to osoby ze zmysłem przedsiębiorczości, którzy potrafią zarówno wyszukiwać nowe możliwości zastosowania innowacji, jak i wykorzystywać realia środowiskowe do wdrażania nowych pomysłów. Są oni główną siłą sprawczą tworzenia idei strategicznych i realizowania procesów w bibliotece. Osoby określane przez autora jako mistrzowie innowacji są natomiast generatorami innowacyjnych pomysłów i inicjatyw. Wpływają na innych i lobbują na rzecz innowacji. Z kolei na poziomie tworzenia innowacji Bossink wymienia zespoły pracowników, którzy realizują swoje działania w kontekście instytucjonalnym, działając na rzecz biblioteki. Na poziomie innowacji istotne są projekty będące niejednokrotnie pierwszą próbą zastosowania innowacyjnych praktyk, procesy realizacji zamierzonych innowacji i partnerstwo publiczno-prywatne. Natomiast na poziomie wspólnoty instytucjonalnej kluczową rolę odgrywają: otoczenie bibliotek, wiedza i technologia oraz regulacje prawne⁵⁴. Kreowanie i wdrażanie innowacji na trzech zaprezentowanych poziomach może przebiegać linearnie, cyklicznie lub przenikać się. Graficzne przedstawienie tych procesów ilustruje rys. 1.

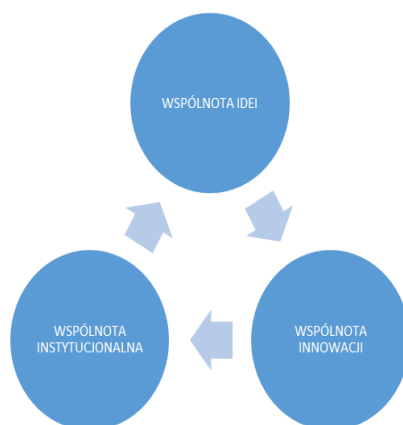
Podstawowymi konsekwencjami zastosowania strategii zarządzania są:

- wsparcie jakości usług opartych na dostarczaniu czytelnikom oferty sprawdzonych merytorycznie źródeł informacji,
- unowocześnianie pod względem merytorycznym, technicznym, systemowym korzystania z zasobów naukowych,
- tworzenie przestrzeni wymiany informacji z otoczeniem badawczym z uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań.

I. Linearny proces wdrażania innowacji

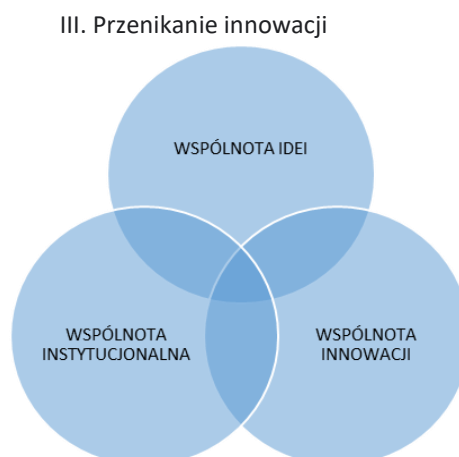
WSPÓLNOTA IDEI ⇒ WSPÓLNOTA INNOWACJI ⇒ WSPÓLNOTA INSTYTUCJONALNA

II. Cykliczny proces wdrażania innowacji



⁵³ Tamże, s. 2.

⁵⁴ Tamże, s. 2–8.



Rys. 1. Strategie zarządcze w procesie tworzenia innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie BOSSINK, B. *Managing Environmentally Sustainable Innovation: Insights from the Construction Industry*. Routledge, 2011. ISBN 9780203810583.

Kreatywność badaczy w odniesieniu do łączenia praktyk zarządzania z paradygmatem zrównoważonego rozwoju została udowodniona również w obszarze **administrowania kontaktami z interesariuszami**. Jacob Hörisch, R. Edward Freeman i Stefan Schaltegger zwracają uwagę na fakt, że teoria interesariuszy stała się naczelnym kierunkiem zrównoważonego zarządzania organizacją zarówno pod względem jej wykorzystywania w naczelnych obszarach problemowych, jak i z punktu widzenia liczby publikacji naukowych zajmujących się tym aspektem⁵⁵. Stanowisko autorów w odniesieniu do powyższej kwestii zasługuje na szczególną uwagę, gdyż prezentuje podejście do zarządzania instytucjonalnego, zgodne ze współczesnym megaparadygmatem nauk o zarządzaniu. Polega ono na zarządzaniu relacjami z interesariuszami, w odróżnieniu od zarządzania interesariuszami, które jak twierdzą autorzy *oznaczałoby iluzję manipulowania innymi (interesariuszami)*⁵⁶.

Teoria interesariuszy⁵⁷ jest ściśle związana ze społecznym obszarem zrównoważonego zarządzania, a tym samym zrównoważonego rozwoju. Obie koncepcje poszerzają spojrzenie na maksymalizację krótkoterminowej wartości dla interesariuszy lub zysków materialnych i postulują szersze rozumienie pojęć takich, jak: zaangażowanie, zależności, obowiązki, zdolności i możliwości organizacji⁵⁸. W tym kontekście *zrównoważone przedsiębiorstwo rozumie, że jego działalność i dokonania nie są wyłącznie jego prywatną sprawą; akceptuje istnienie licznych grup interesariuszy i stara się zaspokoić ich potrzeby oraz dostarczyć im wartości, gdyż wie, że w obliczu rosnącej świadomości społeczeństwa trwały rozwój jest możliwy wyłącznie dzięki*

⁵⁵ HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E., SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment* [online]. 2014, Vol. 27, No. 4, s. 328. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1552-7417. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>.

⁵⁶ Tamże, s. 330.

⁵⁷ Teoria interesariuszy została rozwinięta przez Roberta Edwarda Freemana w latach 70. i powiązana m.in. z zarządzaniem strategicznym. Por. FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984 i inne publikacje autora.

⁵⁸ HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E., SCHALTEGGER, S., dz. cyt., s. 331.

wyważeniu interesów różnych stron⁵⁹. W odniesieniu do bibliotek związek pomiędzy zrównoważonym zarządzaniem a teorią interesariuszy podkreślony został w nazewnictwie. Najpierw Bożena Jaskowska, a następnie Joanna Kamińska zauważyły, że adekwatnym określeniem interesariusza biblioteki jest prosument⁶⁰. Według Jaskowskiej łączy ono tradycyjne podejście do roli bibliotek w społeczeństwie, a więc efektywną realizację potrzeb użytkowników z ich aktywnym zaangażowaniem w procesy informacyjno-biblioteczne. Autorka wskazuje ponadto na wyraźne przesunięcie akcentów w realizacji społecznej misji bibliotek. Mówi o partycypacji i stałej współpracy z nimi, wymieniając następujące obszary kooperacji:

- wdrażanie elementów Library 2.0 (budowanie wokół bibliotecznego portalu zaangażowanej e-społeczności i wykorzystywanie jej do efektywnego świadczenia usług bibliotecznych, stała i zaplanowana zmiana, wdrażanie nowych technologii),
- promocja usług bibliotecznych,
- korzystanie z unikalnej wiedzy użytkowników poprzez słuchanie i wymianę ich opinii,
- czerpanie inspiracji,
- obserwacja poziomu satysfakcji,
- docieranie do użytkowników oraz dzielenie wspólnych książkowych pasji i doświadczeń,
- wykorzystanie społecznościowego katalogu OPAC⁶¹.

Wszelkie działania bibliotek, których celem jest zrównoważony rozwój, powinny uwzględniać związki między zrównoważonym zarządzaniem a teorią interesariuszy. Dzięki temu możliwe jest wypracowanie określonego modelu postępowania. Wskazówkami do jego stworzenia mogą być następujące przesłanki:

- wszyscy interesariusze bibliotek są zaangażowani w identyfikowanie i rozwiązywanie problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem w ramach działalności organizacyjnej oraz w model procesów tworzenia wartości zrównoważonego rozwoju;
- organizacyjny model funkcjonowania bibliotek jest ukierunkowany na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju i odnosi się do wkładu interesariuszy w jego zrealizowanie;
- model działalności instytucjonalnej bibliotek jest zgodny z potrzebami interesariuszy i ma przyczyniać się do integracji obszaru ekologicznego, ekonomicznego i społecznego, z którego korzyści czerpią interesariusze;
- modele organizacyjne dla zrównoważonego rozwoju ucieleśniają i integrują perspektywę rozważań etycznych i instytucjonalnych w ramach tworzenia wartości z udziałem interesariuszy i dla nich⁶².

⁵⁹ MASZTALERZ, M. Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie. *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2014, Vol. 2, No. 8 (269), s. 67. ISSN 2300-5254.

⁶⁰ JASKOWSKA, B. Nadal użytkownik czy może już prosument? Biblioteka w kulturze konwergencji. *Bibliotekarz* [online]. 2009, nr 2, s. 3–6. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0208-4333. Dostępny w: http://bbc.uw.edu.pl/Content/3899/Bibliotekarz_2009_02.pdf; KAMIŃSKA, J. Czytelnik – klient – prosument: przemiany profilu użytkownika wyzwaniem dla bibliotek. W: Wilkoń, T. (red.), *O etosie książki: studia z dziejów bibliotek i kultury czytelniczej* [online]. Katowice: Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, 2017, s. 468–479. [Dostęp 18.07.2021]. ISBN 9788322631782. Dostępny w: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/11539/1/Kaminska_Czytelnik_klient_prosument.pdf.

⁶¹ JASKOWSKA, B., dz. cyt., s. 5–6.

⁶² FREUDENREICH, B., LÜDEKE-FREUND, F., SCHALTEGGER, S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics* [online]. 2020, Vol. 166, s. 11–13. [Dostęp 18.07.2021]. ISSN 1573-0697. Dostępny w: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.

Według niektórych badaczy zasady zrównoważonego rozwoju i ich implementacja za pomocą zrównoważonego zarządzania relacjami z interesariuszami jest możliwa ze względu na podobieństwa:

- obie koncepcje odrzucają idee rekompensaty i filantropii, argumentując, że firmy nie powinny naprawiać złych poczynań przez redystrybucję wartości powstałej wskutek nieodpowiedzialnej praktyki, lecz działania powinny być ponownie zdefiniowane, by tworzenie wartości było właściwe, zrównoważone⁶³;
- obie koncepcje mają wspólne rozumienie moralności i osiągnięcia zysków;
- tworzenie synergii między różnymi interesami jest postrzegane jako jedno z głównych wyzwań teorii interesariuszy i zarządzania zrównoważonym rozwojem;
- oba podejścia nie kolidują z osiągnięciem zysków, ale wspierają poszukiwanie (długoterminowej) maksymalizacji wartości dla społeczeństwa;
- koncepcje wykazują szerokie rozumienie wartości, poza czysto finansowym⁶⁴.

Na koncepcję zrównoważonego zarządzania składa się wiele różnorodnych zagadnień i zależności koncepcyjnych. W zależności od przyjętej perspektywy badawczej autorki bądź uzupełniają znane już kwestie o własne interpretacje bądź usiłują wyznaczać kolejne kierunki dociekań rozwijające perspektywę problemową zrównoważonego zarządzania. Szeroki horyzont interpretacyjny zagadnienia w ramach nauk o zarządzaniu pozwala wyodrębnić elementy koncepcji, które mogą być implementowane w obszarze bibliologii. Jak się wydaje, przeanalizowane kwestie, czyli przywództwo, strategię zarządczą oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami, do nich należą. Oprócz nich, w kontekście teorii i praktyki bibliologicznej, na uwagę zasługują:

- uwzględnienie przeszkód w realizacji krótkoterminowych i długofalowych celów bibliotek;
- przejrzystość działań, responsywność i otwartość w kontaktach ze środowiskiem zewnętrznym;
- elastyczne podejście do zmian⁶⁵.

Choć wieloaspektowe podejście do zrównoważonego zarządzania tworzy przestrzeń do wykorzystywania rozmaitych koncepcji, niesie ze sobą niebezpieczeństwo nadużywania określonych rozwiązań do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju oraz możliwą dezorientację metodologiczną. W związku z powyższymi obawami pojawiają się próby stworzenia zintegrowanej teorii zrównoważonego zarządzania, lecz i w tej kwestii nie ma wśród badaczy jedności.

Robert Sroufe stawia znak równości pomiędzy strategicznym zrównoważonym zarządzaniem a zarządzaniem zintegrowanym twierdząc, że zintegrowane zarządzanie dotyczy strategicznego zrównoważonego rozwoju, inspirowania innowacji i tworzenia przewagi konkurencyjnej zarów-

⁶³ HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E., SCHALTEGGER, S., dz. cyt., s. 331; SZÉKELY, F., KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal* [online]. 2005, Vol. 23, No. 6, s. 628–647 [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0263-2373. Dostępny w: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>.

⁶⁴ HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E., SCHALTEGGER, S., dz. cyt., s. 331–335.

⁶⁵ SZÉKELY, F., KNIRSCH, M., dz. cyt., s. 629–632.

no krótko-, jak i długoterminowej dla przedsiębiorstwa⁶⁶. Jako podstawy systemowego, zintegrowanego i zrównoważonego zarządzania badacz podaje: udaną analizę i planowanie oparte na zaufaniu i komunikacji, podzielenie przez uczestników procesu zrównoważonego zarządzania dążenia do osiągnięcia wspólnych celów i podejmowania obopólnie korzystnych decyzji, przejrzystość działań oraz analizę wskaźników wydajności w sferze środowiskowej i społecznej⁶⁷. Natomiast Klaus J. Zink jako ramy dla zintegrowanej teorii zrównoważonego zarządzania proponuje kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM), uwzględnienie czynnika ludzkiego w organizacji przez włączenie zagadnień związanych z zatrudnieniem oraz potrzeb interesariuszy⁶⁸.

Do realizowania celów zrównoważonego rozwoju w bibliotekach konieczne jest efektywne wykorzystanie narzędzi zrównoważonego zarządzania. W tym zakresie istotne staje się ustalenie ram metodologicznych i merytorycznych dla sprawnej realizacji założeń, które wyznaczą kierunek i sposób implementacji szczegółowych rozwiązań. Kwestie merytoryczne powinny być zgodne ze środowiskowymi, ekonomicznymi i społecznymi założeniami zrównoważonego rozwoju oraz łączyć się z tradycyjnymi i nowatorskimi obszarami funkcjonowania bibliotek. W kwestiach metodologicznych kluczowe staje się wykorzystanie wszelkich metod zarządzania pomocnych w realizacji wysokiej jakości oferty bibliotecznej. Jedną z takich integrujących koncepcji jest podejście funkcjonalne do zarządzania, które opiera się na trzech metodach działania. Są to: planowanie, organizowanie, kontrola⁶⁹. Według Arnolda Pabiana planowanie *porządkuje i utrwala aktywność organizacji na drodze do zrównoważonego rozwoju. Jeżeli w planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych nie zostały ujęte tego typu działania, to pozostanie ona bierna w sferze rozwiązywania problemów ekologicznych i społecznych*⁷⁰. Efektywne planowanie pozwoli na zintegrowanie poszczególnych obszarów działalności bibliotecznej i bezpieczne przeprowadzenie operacjonalizacji, której efektem jest szeroka oferta oparta na usługach i przechowywaniu piśmiennictwa. Co więcej, pozwoli na realizację założeń organizacyjnych w planie globalnym i szczegółowym. Kolejnym etapem jest organizowanie rozumiane jako pozyskiwanie zasobów oraz organizowanie działalności. W tym znaczeniu najistotniejszy jest odpowiedni dobór personelu wykazującego się kreatywnością, eliminowaniem bezproduktywnej pracy, przestrzeganiem terminów, posiadającym wrażliwość ekologiczną. W zakresie przewodzenia postuluje się taki wpływ na pracowników, aby wykonywali pracę zgodnie z wytyczonymi celami, przestrzegając zasad zrównoważonego rozwoju. Kontrola natomiast ma na celu monitorowanie działalności z zakresu zrównoważonego rozwoju wraz z dokonywaniem korekt, w zależności od potrzeby⁷¹. Z powyższym aspektem związana jest kwestia dokonywania pomiaru postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju, stanowiąca osobny prężnie rozwijający się obszar badań. Zgodnie z tymi ustaleniami przykładową propozycję modelu wdrożenia zasad

⁶⁶ SROUFE, R. *Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business* [online]. Emerald Publishing Limited, 2018, s. 90. [Dostęp 17.07.2021]. ISBN 9781787145627. Dostępny w: <http://doi.org/10.1108/9781787145610>.

⁶⁷ Tamże, s. 89–91.

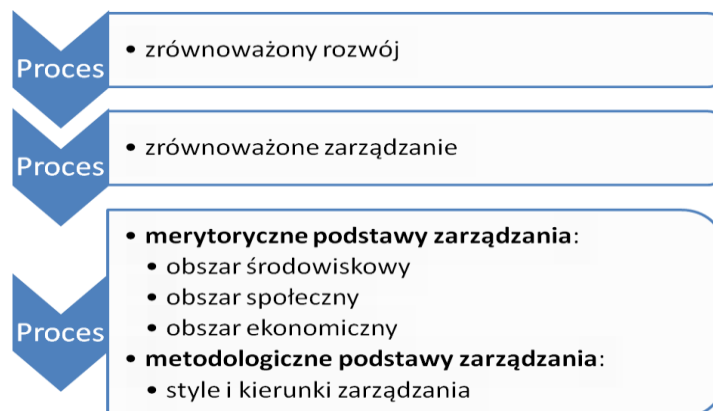
⁶⁸ ZINK, K.J. Human Factors and Comprehensive Management Concepts: A Need for Integration Based on Corporate Sustainability. W: Zink, K.J. (red.). *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008, s. 231–253. ISBN 9783790820454.

⁶⁹ PABIAN, A. Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne. *Przegląd Organizacji* [online]. 2013, nr 10, s. 5–7. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0033-202X. Dostępny w: <https://doi.org/10.33141/po.2013.10.01>.

⁷⁰ Tamże, s. 5.

⁷¹ Tamże.

zrównoważonego rozwoju za pomocą metod zrównoważonego zarządzania można przedstawić za pomocą rys. 2.



Rys. 2. Model przebiegu procesu zrównoważonego rozwoju w organizacji
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju, które już w pierwotnym kształcie miały dotyczyć obszaru środowiskowego, ekonomicznego i społecznego, z czasem uległy naukowej transformacji i poddane zostały niezliczonym interpretacjom zarówno w zakresie nazewnictwa, jak i aparatu naukowego. Ich niewątpliwe znaczenie dla rozwoju współczesnych i przyszłych organizacji pozwoliło nadać zrównoważonemu rozwojowi miano paradygmatu, lecz jak do tej pory nie spowodowało konsensusu w zakresie określenia metod badawczych. Analiza literatury przedmiotu pozwala wysnuć wnioski o braku integracji metodologicznej w szczegółowym podejściu do problemu zrównoważonego rozwoju. O ile wiadomo, jakie są obszary zainteresowań paradygmatu, o tyle nie ma zgody w odniesieniu do sposobu ich analizy w poszczególnych dyscyplinach naukowych. Dlatego istotną kwestią jest wyznaczenie ram badawczych dla rozpatrywanego paradygmatu w bibliologii. Punktem wyjścia może okazać się określenie ogólnych zasad strategicznego podejścia do analizy zrównoważonego rozwoju, na które będzie składał się proces zrównoważonego zarządzania i stosowane w tym zakresie obszary tematyczne oraz narzędzia realizujące jego założenia.

Bibliografia:

1. BODYCH, M. „Nasza wspólna przyszłość” miejsce zrównoważonego rozwoju w polskim i międzynarodowym systemie prawnym w XX i XXI wieku. W: Jemczura, T., Kretek, H. (red.). *Zrównoważony rozwój – debiut naukowy 2010* [online]. Racibórz: Wydaw. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, 2011, s. 25–40. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788360730522. Dostępny w: http://w.buzek.pl/pliki/debiut_2011/TEKST_Zrownowazony_rozwoj_2010.pdf.
2. BOSSINK, B. *Managing Environmentally Sustainable Innovation: Insights from the Construction Industry*. Routledge, 2011. ISBN 9780203810583.
3. *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s*. DIANE Publishing, 1994. ISBN 9780788110481.

4. COHEN, S. *Sustainability Management: Lessons from and for New York City, America, and the Planet*. Columbia University Press, 2014. ISBN 9780231152594.
5. COMMONER, B. *Science and Survival*. New York: The Viking Press, 1966.
6. CZAJA, S., BECLA, A. Wybrane informacyjne problemy definiowania zrównoważonego i trwałego rozwoju – ujęcie teoretyczne. *Optimum. Studia Ekonomiczne* [online]. 2016, nr 1 (79), s. 14–35. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1506-7637. Dostępny w: <http://doi.org/10.15290/ose.2016.01.79.02>.
7. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA, M. Zrównoważony rozwój – perspektywa bibliotekoznawcza. *Toruńskie Studia Bibliologiczne* [online]. 2014, nr 2(13), s. 117–134. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 2392-1633. Dostępny w: <http://dx.doi.org/10.12775/TSB.2014.021>.
8. FERGUS, A.H.T., ROWNEY, J.I.A. Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics* [online]. 2005, No. 60, s. 17–27. [Dostęp 18.07.2021]. ISSN 1573-0697. Dostępny w: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2927-9>.
9. FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
10. FREUDENREICH, B., LÜDEKE-FREUND, F., SCHALTEGGER, S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics* [online]. 2020, Vol. 166, s. 3–18. [Dostęp 18.07.2021]. ISSN 1573-0697. Dostępny w: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
11. GRUDZEWSKI, W.M., HEJDUK, I.K. Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration* [online]. 2011, nr 1 (116), s. 95–111. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1231-0328. Dostępny w: <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1541.pdf>.
12. HARGREAVES, A., FINK, D. The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development* 2004, Vol. 61, No. 7, s. 8–13. ISSN 0013-1784.
13. HARRIS, J.M. Sustainability and Sustainable Development. W: Carter Aitken A. (red.). *Internet Encyclopedia of Ecological Economics*. International Society for Ecological Economics, 2003, s. 6–7.
14. HAYS, S.P. *Beauty, Health, and Permanence: Environmental Politics in the United States, 1955–1985*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
15. HOPWOOD, B., MELLOR, M., O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development* [online]. 2005, Vol. 13, s. 38–52. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1099-1719. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.244>.
16. HÖRISCH, J., FREEMAN, R.E., SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment* [online]. 2014, Vol. 27, No. 4, s. 328–346. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1552-7417. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>.
17. JANIĄK, M. Zrównoważony rozwój bibliotek cyfrowych w Polsce. W: Cisek, S. (red.). *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii* [online]. Kraków: Biblioteka Jagiellońska, 2016, s. 173–187. [Dostęp 17.07.2021]. ISBN 9788394381646. Dostępny w: <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/32004>.
18. JANKOWSKA, M.A., MARCUM, J.W. Sustainability Challenge for Academic Libraries: Planning for the Future. *College & Research Libraries* [online]. 2010, Vol. 71, No. 2, s. 160–170. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 2150-6701. Dostępny w: <https://doi.org/10.5860/0710160>.
19. JASKOWSKA, B. Nadal użytkownik czy może już prosument? Biblioteka w kulturze konwergencji. *Bibliotekarz* [online]. 2009, nr 2, s. 3–6. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0208-4333. Dostępny w: http://bbc.uw.edu.pl/Content/3899/Bibliotekarz_2009_02.pdf.
20. KAMIŃSKA, J. Czytelnik – klient – prosument: przemiany profilu użytkownika wyzwaniem dla bibliotek. W: Wilkoń, T. (red.), *O etosie książki: studia z dziejów bibliotek i kultury czytelniczej* [online]. Katowice: Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, 2017, s. 468–479. [Dostęp 18.07.2021]. ISBN 9788322631782. Dostępny w: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/11539/1/Kaminska_Czytelnik_klient_prosument.pdf.
21. KHALID, A., MALIK, G.F., Mahmood, K. Sustainable development challenges in libraries: A systematic literature review (2000–2020). *The Journal of Academic Librarianship* [online]. 2021, Vol. 47, No. 3, s. 1–9. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0099-1333. Dostępny w: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102347>.

22. KHAN, M.A. Sustainable development: the key concepts, issues and implications. *Sustainable Development* [online]. 1995, Vol. 3, s. 63–69. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0968-0802. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.3460030203>.
23. KIESNERE, A.L., BAUMGARTNER, R.J. Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2019, Vol. 26, No. 6, s. 1607–1626. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1535-3966. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/csr.1854>.
24. KOSIEK, T. Zrównoważony rozwój – rozwiązanie czy ideologia? *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie* [online]. 2015, z. 85, s. 233–244. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1641-3466. Dostępny w: <http://organizacjaizarzadzanie.blogspot.com/2015/10/2015-zeszyt-85.html>.
25. LAMBERTON, G. Sustainable Sufficiency – an Internally Consistent Version of Sustainability. *Sustainable Development* [online]. 2005, Vol. 13, s. 53–68. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1099-1719. Dostępny w: <https://doi.org/10.1002/sd.245>.
26. LEGUTKO-KOBUS, P. Akceptacja i społeczne przyzwolenie do wdrażania rozwoju zrównoważonego. *Studia KPZK* [online]. 2013, nr 152, s. 313–325. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0079-3507. Dostępny w: <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/111946/edition/97214/content>.
27. MADU, CH.N., KWEI, Ch-h. Introduction to Sustainability Management. W: Madu, Ch.N., Kwei, Ch-h. (red.). *Handbook of Sustainability Management*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2012, s. 1–22. ISBN 9789814354813.
28. MARCZAK, Ł. Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój”. *Studia Gdańskie* [online]. 2015, t. 36, s. 167–180. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 0137-4338. Dostępny w: <http://www.studiagdanskiediecezja.gda.pl/wydanie/tom-xxxvi-2015/>.
29. MASZTALERZ, M. Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie. *Studia Oeconomica Posnaniensia* 2014, Vol. 2, No. 8 (269), s. 66–77. ISSN 2300-5254.
30. McCANN, J.T., HOLT, R.A. Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management* [online]. 2010, Vol. 2, No. 2, s. 204–210. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1753-3619. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177%2F2158244020969394>.
31. MICHALSKI, K. Integracyjna koncepcja zrównoważonego rozwoju (IKoNE). *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Ekonomia i Nauki Humanistyczne* [online]. 2012, z. 19, nr 3, s. 49–61. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1234-3684. Dostępny w: <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/17>.
32. MIGOŃ, K. O nazwie dyscypliny, którą uprawiamy. *Przegląd Biblioteczny* [online]. 1993, z. 1-2, s. 109–113. Dostęp [16.07.2021]. ISSN 0033-202X. Dostępny w: http://www.sbp.pl/wydawnictwa/archiwum_cyfrowe/pdf/?book_id=276.
33. MORŻOŁ, I. UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju. W: *Polski Komitet ds. UNESCO* [online]. 2006. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/>.
34. PABIAN, A. Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne. *Przegląd Organizacji* [online]. 2013, nr 10, s. 3-8. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0033-202X. Dostępny w: <https://doi.org/10.33141/po.2013.10.01>.
35. PŁACHCIAK, A. Geneza idei rozwoju zrównoważonego. Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*. 2011, 17(nr 214), s. 231–248. ISSN 2080-5977.
36. Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. W: *Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii* [online]. 04.01.2019. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/agenda-2030>.
37. RATAJEWSKI, J. Biblioteki, bibliotekarstwo, bibliotekoznawstwo. W: Żmigrodzki, Z. (red.). *Bibliotekarstwo*. Wyd. 2 uzup. i rozsz. Warszawa: Wydaw. SBP, 1998, s. 13–15. ISBN 838762909X.
38. ROKICKA, E., WOŹNIAK, W. *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty* [online]. Łódź: Katedra Socjologii Ogólnej Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzki, 2016. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788393856923. Dostępny w: http://socjologia.uni.lodz.pl/pliki/32-w_kierunku_zrownowazonego_rozwoju.pdf.
39. ROME, A. „Give Earth a Chance”: The Environmental Movement and the Sixties. *The Journal of American History* [online]. 2003, Vol. 90, No. 2, s. 525–554. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 1945-2314. Dostępny w: <https://doi.org/10.2307/3659443>.

40. ROTMANS, J. Tools for Integrated Sustainability Assessment: A two-track approach. *IAJ The Integrated Assessment Journal. Bridging Sciences & Policy* [online]. 2006, Vol. 6, No. 4, s. 35–57. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1389-5176. Dostępny w: <https://journals.lib.sfu.ca/index.php/iaj/article/view/2721>.
41. SKOWROŃSKI, A. Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego. *Problemy Ekorozwoju* [online]. 2006, Vol. 1, nr 2, s. 47–57. [Dostęp 16.07.2021]. ISSN 2080-1971. Dostępny w: <https://ekorozwoj.pollub.pl/no2/e.pdf>.
42. SROUFE, R. *Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business* [online]. Emerald Publishing Limited, 2018. [Dostęp 17.07.2021]. ISBN 9781787145627. Dostępny w: <http://doi.org/10.1108/9781787145610>.
43. STARIK, M., KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment* [online]. 2013, Vol. 26, No. 1, s. 7–30. [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 1552-7417. Dostępny w: <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>.
44. Statement on Libraries and Sustainable Development (August 2002). W: *IFLA* [online]. [Dostęp 17.07.2021]. Dostępny w: <https://www.ifla.org/publications/statement-on-libraries-and-sustainable-development>.
45. SZÉKELY, F., KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal* [online]. 2005, Vol. 23, No. 6, s. 628–647 [Dostęp 17.07.2021]. ISSN 0263-2373. Dostępny w: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>.
46. TERLECKA, M.K. Idea zrównoważonego rozwoju – o genezie, definicji, celach i zasadach słów kilka. W: Kleśta, A., TERLECKA M.K. (red). *Zrównoważony rozwój. Idea czy konieczność?* [online]. Krosno: Wydawnictwo Armagraf, 2014, s. 7–14. [Dostęp 16.07.2021]. ISBN 9788362681785. Dostępny w: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/6227/Zrownowazony_tom_1.pdf.
47. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
48. What is Sustainability? W: *Office of Sustainability* [online]. [Dostęp 16.07.2021]. Dostępny w: <https://umaine.edu/sustainability/what-is-sustainability/>.
49. WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1990. ISBN 019282080X.
50. ZINK, K.J. Human Factors and Comprehensive Management Concepts: A Need for Integration Based on Corporate Sustainability. W: Zink, K.J. (red.). *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008, s. 231–253. ISBN 9783790820454.