

Małgorzata Dąbrowicz

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

malgorzata.dabrowicz@amu.edu.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4735-862X>

O przyszłości bibliotek (akademickich) słów kilka

I think the next century [21st century] will be the century of complexity
Stephen Hawking

Streszczenie: W artykule przedstawiono wizję przyszłości bibliotekarstwa, zwracając uwagę na zmiany, które następują w globalnym, cyfrowym i niestabilnym świecie. Przyszłość trudno przewidzieć, co dotyczy także zmian i potencjalnych kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego oraz bibliotek. Można domniemywać, że biblioteki akademickie będą ulegać dalszym przeobrażeniom, zmieniać się również role pełnione przez bibliotekarzy.

Słowa kluczowe: przyszłość bibliotek, biblioteki akademickie, bibliotekarze, liderzy, więzi społeczne

Przyszły świat, w którym będziemy żyć i pracować, kreujemy już dzisiaj. Podróż w przyszłość trwa tu i teraz. Jeśli w jej trakcie nie zatrzymamy się, żeby się rozejrzeć, nie zauważymy, jak świat się zmienia i pewnego dnia zorientujemy się, że jesteśmy w zupełnie nowym miejscu.

Jeśli spojrzymy wstecz z dzisiejszej perspektywy, szybko zauważymy, że biblioteki przed dekadą, a nawet przed rokiem były inne niż obecnie. Co więcej, za dziesięć i więcej lat nie będą takie same jak dzisiaj. Zwykle jednak jesteśmy tak pochłonięci sprawami naszego życia i pracy zawodowej, że rzadko myślimy o zmianach, które nastąpiły, a także o tym, jaki mogą one przybrać kierunek w przyszłości.

Podejmując refleksję na ten temat, warto mieć na uwadze oraz integrować te trzy perspektywy. Z przeszłości możemy czerpać, nie tyle rozpamiętując minione zdarzenia, ile doceniając momenty wielkości, wyciągając wnioski i cenne lekcje. Ale osadzeni jesteśmy w teraźniejszości, w której działamy z uważnością, sensem i w sferze naszego wpływu, z nastawieniem na konkretne rezultaty. Szukamy rozwiązań, by przewycięzać trudności i zmierzać do przodu. Spoglądając w przyszłość, definiujemy wartości i określamy strategię, szukamy szans i inspiracji, motywujemy siebie i ludzi wokół do świadomego jej kreowania. To, na czym budujemy i to, czym zajmujemy się obecnie służy zatem realizacji wizji bazującej na wyobrażeniach przyszłości, w tym przyszłości naszej instytucji i jej podobnych, niezależnie od – albo pomimo – towarzyszącej nam niepewności.

Życie w niepewności czy raczej życie z niepewnością to jeden z obecnych trendów. Jej źródłami są przede wszystkim dynamicznie zachodzące zmiany technologiczne, kulturowe i społeczne, w tym demograficzne, ale także środowiskowe, przyrodnicze, klimatyczne. Próba poradzenia sobie z ową niepewnością w wymiarze organizacyjnym jest tworzenie wizji i strategii rozwoju, by uniknąć chaotycznych decyzji i zarządzania li tylko operacyjnego, skupionego na doraźnych celach i bieżących

zadaniach, pozbawionego głębszej refleksji nad przyszłością. Wprawdzie – jak twierdził duński fizyk Niels Bohr – *przewidywanie jest bardzo trudne, szczególnie jeśli idzie o przyszłość* (Wikicytaty, 2023), potrzebujemy jednak stabilnego punktu odniesienia wobec silnie odczuwanej niepewności i mnogości wyzwań, z którymi mierzą się obecnie biblioteki akademickie.

Namysł nad przyszłością i próby jej przewidywania czy odgadnięcia są niezbędne, jeśli zależy nam na świadomym, planowanym w dłuższej perspektywie rozwoju instytucji – i to niezależnie od tego, czy uznamy je za zwykłe wizjonerstwo czy publicystyczną futurologię. Odpowiedzi na pytanie o przyszłość biblioteki akademickiej poszukujemy, analizując rzeczywistość, w tym obecne warunki działania organizacji, uczelni, biblioteki. To zadanie odpowiedzialne i wymagające, szczególnie wobec różnorodności wyzwań, które niesie dzisiejszy świat, a nasza przyszłość będzie zależała od efektywnego zarządzania ową różnorodnością.

Świat staje się miejscem coraz bardziej zglobalizowanym, ucyfrowionym i niestabilnym. W literaturze przedmiotu jest on określany pochodzącym z wojskowości akronimem VUCA, którego rozwinięciem są słowa: *volatile* (zmienny), *uncertain* (niepewny), *complex* (złożony) i *ambiguous* (niejednoznaczny). Coraz częściej też do określenia rzeczywistości stosuje się nowy akronim – BANI, który tworzą określenia: *brittle* (kruchy), *anxious* (zatrważający), *nonlinear* (nielinearny), *incomprehensible* (niezrozumiały) (VUCA i BANI, 2020).

W takim świecie występują tzw. Czarne Łabędzie, czyli zjawiska wysoce nieprawdopodobne, które pojawiają się nagle i niespodziewanie oraz mają ogromny wpływ na rzeczywistość, naznaczając nasze życie. (Są to również wydarzenia, których się spodziewamy, ale do nich nie dochodzi). Twórcą terminu Czarnego Łabędzia jest ekonomista, filozof i przedsiębiorca Nassim Nicholas Taleb, który przedstawił tę koncepcję w wydanej w 2007 r. bestsellerowej książce *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, uznanej przez „The Sunday Times” za jedną z dwunastu najważniejszych książek od czasów drugiej wojny światowej (2007). Dopełnieniem teorii Czarnego Łabędzia jest koncepcja antykruchości opisana w kolejnej książce Taleba *Antifragile: Things That Gain from Disorder* (2012). Antykruchość – jako przeciwieństwo kruchości – stanowi antidotum na Czarne Łabędzie i pomaga sobie z nimi radzić, a nawet traktować je jako szanse na korzystne zmiany i postęp. Jest to coś więcej niż odporność pozwalająca zmierzyć się ze zdarzeniem ekstremalnym czy nagłym wstrząsem, gdyż dodatkowo pomaga zmienić się na lepsze, wykorzystać kryzys do rozwoju czy wręcz przekuć go w sukces.

To, czego doświadczyliśmy i co przeżywamy, aż nadto przekonuje, że rzeczywistość bywa nieprzewidywalna, a zmiany mogą następować szybko i niespodziewanie. Dotyczy to także warunków funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Zmieniające się otoczenie prawne, dynamiczny postęp technologiczny, przewartościowania w obszarze społecznym, ekonomicznym i kulturowym niosą za sobą przeobrażenia. Są one związane z nową jakością kształcenia, tworzeniem kierunków nauczania odpowiadających aktualnym potrzebom rynku pracy, ale też z wymaganiami stawianymi przed uczelniami w zakresie prowadzonych badań i ich wyników, w tym oceny nauki i naukowców. Biblioteki akademickie potrzebują nadążać za tymi zmianami, skutecznie przewidując swoją przyszłość, a najlepiej ową przyszłość (współ)tworząc zgodnie z ponadczasową radą Petera Druckera, że: *Najlepszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest jej kreowanie* (Wikicytaty, 2021).

Niezależnie od złożoności, niejednoznaczności, dynamiczności i nieprzewidywalności współczesnego świata, w tym otoczenia, w jakim funkcjonują szkolnictwo wyższe i nauka, znajomość kierunku, w którym uczelnie, a wraz z nimi biblioteki, pragną się rozwijać, jest niezbędna. Wynika to z roli i wagi zarządzania strategicznego, którego zresztą zasadności i potrzeby Taleb nie kwestionuje. Wskazuje jedynie na błędy w prognozowaniu, polegające przede wszystkim na nadmiernym opieraniu się na przeszłości oraz ignorowaniu możliwości wystąpienia Czarnych Łabędzi, a także sugeruje, że przygotowywane strategie winny uwzględniać również radzenie sobie z tymi zjawiskami.

W opracowaniu długofalowej strategii rozwoju organizacji przydaje się zdefiniowanie trendów, które z największym prawdopodobieństwem i w sposób najbardziej znaczący zaważą na jej działalności w przyszłości. Wśród nich z całą pewnością można wymienić rozwój nowych technologii, ale także zauważalne w ostatnim czasie trendy związane z rozwojem ludzi, czyli rozwijanie kompetencji (*upskilling*) i nabywanie umiejętności z odmiennych dziedzin (*reskilling*) oraz konieczność ciągłego uczenia się (*lifelong learning*), a ponadto zmiany generacyjne, międzykulturowe środowisko pracy czy odpowiedzialny i zrównoważony rozwój, choć z pewnością nie jest to lista skończona. Stosownie do tych tendencji, szczególnie technologicznych i społecznych, będą zmieniały się oczekiwania czytelników, użytkowników, prosumentów, a te z kolei określą przyszłe role i zadania bibliotek.

Niewątpliwie jednym z najsilniejszych trendów, które znacząco wpłyną na przyszłość organizacji, są zmiany technologiczne. Już teraz postęp w tym obszarze nie następuje liniowo, czyli stopniowo i w stałym tempie, lecz w sposób wykładniczy, co oznacza, że nieustannie przyspiesza. Głównym czynnikiem stymulującym wzrost wykładniczy jest rozwój technik informatycznych – zgodnie z prawem Moore’a moc procesorów podwaja się co dwa lata. Dynamiczne przemiany technologiczne pozwalają zwiększyć efektywność działania dzięki np. zastosowaniu zaawansowanych programów samouczących się, wykonywaniu złożonych obliczeń matematycznych czy analizie i przetwarzaniu dużych zbiorów danych (*big data*). W nasze życie i do naszych organizacji wkraczają sztuczna inteligencja oraz różnego rodzaju technologie, takie jak rozszerzona i wirtualna rzeczywistość, internet rzeczy, łańcuch bloków (*blockchain*), robotyka, komputery kwantowe i dziesiątki innych.

Rozwijające się technologie przyczynią się do zmiany sposobu wykonywania przez nas pracy. W dużym uproszczeniu można założyć, że każdą pracę – zarówno umysłową, jak i fizyczną – o której z góry wiadomo, jak ją zrobić, lepiej wykona komputer niż człowiek. Tym samym człowiek nie będzie potrzebny do wykonywania rutynowych, powtarzalnych prac – ani umysłowych, ani fizycznych. Technologie i maszyny mogą więc odciążyć ludzi od szablonowych i niebezpiecznych czynności. W wyniku podziału rynku pracy, jaki prawdopodobnie się zarysuje, nastąpi swego rodzaju polaryzacja: na jednym biegunie będzie rozwijać się sztuczna inteligencja i robotyka, czy ogólnie przemysł 5.0 (z czasem zapewne także kolejne warianty rewolucji przemysłowej), na drugim biegunie, jak można przypuszczać, znajdą się utalentowani ludzie, z ich inwencją, kreatywnością, innowacyjnością, których główną domeną działania stanie się projektowanie.

Interesującym, a w odniesieniu do bibliotek niewątpliwie strategicznym obszarem może okazać się przestrzeń pomiędzy tymi biegunami – nieszablonowe zadania, które mogą wykonywać tylko ludzie, czyli świadczenie różnego rodzaju usług: cyfrowych, komunikacyjnych, edukacyjnych, rozwojowych, doradczych itd. Z tego punktu widzenia perspektywnym zajęciem będą prace nierutynowe, czyli to, co nowe lub nietypowe. Znajdzie się tutaj m.in. tworzenie wiedzy oraz jej przekazywanie, zarówno innemu człowiekowi (klientowi) – stacjonarnie i zdalnie, jak i maszynom (kompute-

rom) w procesach programowania. Tworzenie oparte jest na wyobraźni i myśleniu abstrakcyjnym (modelowaniu). Wyobraźnię z kolei pobudza tekst pisany, np. książka, który dostarcza bodźców do twórczości mogącej zmaterializować się w formie tekstu, głosu i/lub obrazu. Z uwagi na to, że obraz i głos raczej zabijają wyobraźnię, dostarczając gotowych wzorców i rozwiązań, od których trudno się uwolnić, w cyberfizycznym świecie ważne pozostanie rozwijające kreatywność pisanie oraz pobudzające wyobraźnię czytanie książek.

Książka już obecnie nie jest tylko blokiem papieru zapisanym treścią, lecz również treścią, do której dostęp uzyskuje się z ekranu komputera, telefonu bądź za pomocą jakiegokolwiek innego urządzenia czy nośnika. Można domniemywać, że w przyszłości w obiegu pozostaną niemal wyłącznie książki elektroniczne i materiały cyfrowe (zdigitalizowane). Jeśli więc drukowane książki nie będą miały racji bytu, to tradycyjne wypożyczalnie i czytelnie także nie. Biblioteki przestaną być magazynami zapisanych papierów – będą rozproszonymi, cyfrowymi, multimedialnymi repozytoriami wiedzy. Pozostaną księżnice posiadające wartościowe zasoby historyczne, w tym zbiory specjalne, jednak z dużym prawdopodobieństwem zamienią się one w muzea. A przyszłość bibliotek jako takich może sprowadzić się do hasła: na każdym ekranie wszystkie książki świata.

Zatem biblioteki w jeszcze większym stopniu zmieniają swój charakter, co pociągnie za sobą przededefiniowanie ról pełnionych przez bibliotekarzy. Staną się oni strażnikami i przewodnikami po dziedziectwie, ale przede wszystkim nawigatorami na oceanie wiedzy. Domeną ich działania będzie przede wszystkim doradztwo i pośrednictwo w docieraniu do informacji, wsparcie w wyszukiwaniu i ocenie ich jakości. Coraz mniej potrzebne będzie agregowanie wiedzy, natomiast po morzu informacji trzeba będzie nauczyć się nawigować. Na znaczeniu zyska umiejętność krytycznej analizy napływających danych oraz świadomego wyboru wartościowych fragmentów z oceanu otaczającej nas wiedzy. To właśnie krytycyzm, zdolności analityczne i autonomia w myśleniu staną się esencją kształcenia ustawicznego – i tego ludzie będą szukać oraz uczyć się, m.in. w bibliotece akademickiej.

Z intensywnym rozwojem nowych technologii łączy się jeszcze jeden trend, którym jest osamotnienie, czyli brak poczucia więzi z ludźmi (nie: brak samych ludzi). Jak piszą autorzy raportu House of Skills z 2024 r. dotyczącego trendów w rozwoju ludzi, zjawisko samotności spotęgowanej przez obcowanie z technologią (*technoloneliness*) generuje wysokie koszty natury zarówno psychicznej, jak i ekonomicznej, a korzystanie ze sztucznej inteligencji, szczególnie wtedy, gdy prowadzi do zmniejszenia interakcji z innymi, może jeszcze ten proces nasilić (Kubiaczyk i in., 2024). Można więc z dużą dozą prawdopodobieństwa przyjąć, że w dobie szybkich zmian technologicznych oraz upowszechniania się sztucznej inteligencji zwiększy się zapotrzebowanie na przestrzenie wspomagające przełamywanie kultury osamotnienia. Biblioteki, zarówno akademickie, jak i publiczne, które już od dawna stanowią miejsca spotkań i integracji, pełniąc funkcję tzw. trzeciego miejsca i realizując misję edukacyjno-społeczną, znakomicie się do tego nadają.

Dość podobnie rolę bibliotek w przyszłości ujmuje Thomas Frey w poście *The Future of Libraries*, zamieszczonym na blogu Futurist Speaker (2006). Ukazując wpływ rozwoju technologii oraz zmian w sferze informacji i komunikacji na postrzeganie i oczekiwania wobec bibliotek, wskazuje na dziesięć trendów, które będą na nie w przyszłości oddziaływać. Wśród nich wymienia również ten związany z transformacją roli biblioteki w wymiarze społeczno-kulturalnym, czyli jej przejściem od centrum informacji do ośrodka kultury. Biblioteka oparta na kulturze winna w przyszłości wspierać

wspólnotę i rozwijać społeczność, w której funkcjonuje, tak jak czynią to inne instytucje kulturalne i edukacyjne. Podobne wnioski płyną z raportu *Future Libraries. Workshops Summary and Emerging Insights*, przygotowanego w 2015 r. przez ARUP University. Zdaniem jego autorów czynniki technologiczne i społeczne wywrą zasadniczy wpływ na przyszłe funkcjonowanie bibliotek zarówno publicznych, jak i akademickich. Wśród tych drugich czynników wymieniono m.in.: kulturalno-usługowe funkcje bibliotek, ich zaangażowanie społeczne czy rolę w uczeniu się, edukacji i kształceniu. Biblioteki będą tworzyć przestrzenie sprzyjające kreatywności oraz rozwojowi, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami swoich użytkowników (Future Libraries, 2015).

Być może więc do biblioteki przyszłości nie będziemy przychodzić po informacje i dane, bo te dostępne będą z ekranów, lecz po wspomniane doradztwo i pomoc w selekcji dostępnej wiedzy, a także po relacje – aby budować wspólne doświadczenia, pracować nad postawami i umiejętnościami oraz przygotowywać się do zmian. Z wielu powodów nadal potrzebujemy i będziemy potrzebować bezpośrednich interakcji z ludźmi, aby móc się rozwijać. Sztuczna inteligencja nie zastąpi osób, które wspierają innych w rozwoju. Bibliotekarz może okazać się przyszłościowym zawodem, o ile wykonujące go osoby zdołają wpisać się w te „ludzkie”, relacyjne potrzeby użytkowników, będą do tego skłonni i odpowiednio przygotowani. Warto być może dać wiarę Johnowi Pafreyowi, który w swojej książce *BiblioTECH. Why Libraries Matter More Than Ever in the Age of Google* podkreśla rolę bibliotekarzy, wskazując, że ich obecność i kompetencje mogą w przyszłości znaczyć więcej niż kiedykolwiek wcześniej (2015).

Nowe role będą wymagały od bibliotekarzy nowych kompetencji. Tradycyjne role zawodowe ulegną redefinicji, zatem kluczowa stanie się elastyczność w podejściu do rozwoju w obliczu dynamicznych zmian. Oznacza to, że pracownicy bibliotek muszą być gotowi na ciągłe uzupełnianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji, aby dostosować się do wyzwań otoczenia, w tym bieżących potrzeb i oczekiwań użytkowników. Istotna będzie też zdolność biblioteki do przystosowywania się na poziomie strategicznym, a ta z kolei wymaga od niej przede wszystkim zwinności. Zwinność (*agility*), która już obecnie uznawana jest za jedną z najważniejszych kompetencji organizacji, definiuje się głównie jako szybkość i elastyczność, a także nieustanny ruch, skuteczność i wytrzymałość. Jest to przede wszystkim umiejętność szybkiej reakcji i zdolność elastycznego dostosowywania się organizacji do niepewności oraz nowych warunków w odpowiedzi na ciągłe, zaskakujące i nieprzewidywalne zmiany. O takiej bibliotece można – za Talebem – powiedzieć, że jest antykrucha.

Organizacje tworzą ludzie, zatem zwinne biblioteki to w istocie pracownicy przygotowani do mierzenia się z wyzwaniami przyszłości. To profesjonaliści, którzy chcą się uczyć i są gotowi wprowadzać innowacje, by przeobrażać biblioteki od środka. Bibliotekarze – postrzegani jako „zwinne talenty” – to utalentowani ludzie, którzy posiadli zdolność szybkiej i skutecznej adaptacji do zmieniających się warunków i okoliczności. Chcą i potrafią dostrzegać prawidłowości rządzące funkcjonowaniem świata, wykazują gotowość i chęć do ustawicznego uczenia się, a ich zdolności poznawcze obejmują również umiejętność oduczania się przestarzałych metod działania i rugowania niepotrzebnych nawyków. Te właśnie kompetencje – uczenia się, oduczania i ponownego uczenia – są w moim mniemaniu najistotniejsze.

Zwinni pracownicy biblioteki są elastyczni, wytrwali i znakomicie transponują to, czego się nauczyli, na nowe metody działania. Sprawne zastosowanie świeżo zdobytej wiedzy w praktyce czy przyjmowanie nowych ról jest dla nich czymś naturalnym. Cechują ich kreatywność, innowacyjność

i adaptacyjność, a także wszechstronność. Tym samym ich rozwój (zawodowy) nie przebiega w górę, w określonych ramach modelu kompetencji czy sztywnej ścieżki kariery, ale celuje w bok, w nowe obszary – często takie, które trudno z wyprzedzeniem zaplanować, a nawet uprzednio sobie wyobrazić. Dzięki temu jednak bibliotekarze mają szansę być przygotowanymi do nowych wyzwań. Poza wiedzą specjalistyczną, techniczną istotne i przydatne okazują się wszelkie kompetencje inter- i intrapersonalne – umiejętności: komunikacyjne, facylitacyjne, trenerskie bądź coachingowe. Coraz też większego znaczenia nabierają cechy uniwersalne, takie jak: aktywne słuchanie i analiza potrzeb rozmówcy, empatia, uważność, odporność psychiczna, wywieranie wpływu, zaciekawienie, budowanie więzi, umiejętne godzenie różnych perspektyw, samoświadomość czy motywacja.

Wszystkie te kompetencje są potrzebne nie tylko pracownikom, członkom zespołów. Gdy cechują się nimi liderzy i kierownicy średniego szczebla, biblioteka zyskuje najwięcej. W organizacji przyszłości najpewniej nastąpi przewartościowanie tych ról. Wzrośnie znaczenie dobrej komunikacji i budowania zaufania jako fundamentalnych kompetencji, a jednym z ważniejszych zadań lidera będzie „łączenie”. Lider jako łącznik (*connector*) to osoba skupiająca się na budowaniu wysokiej jakości relacji i powiązań (kapitału społecznego), łącząca pracowników, udrażniająca blokady oraz sprawiająca, że ludzie czują się częścią grupy i zespołu. Taki łącznik znajduje powiązania między celami strategicznymi biblioteki a codzienną pracą swoich ludzi, potrafi nadawać sens realizowanym zadaniom czy wprowadzanym zmianom. Nie ma on nic wspólnego z liderem kontrolującym ani nawet zachęcającym czy uczącym. Wobec podwładnych taki lider jest spójny oraz okazuje autentyczne zainteresowanie ich samopoczuciem i dobrostanem.

Tego rodzaju postawa wymaga od liderów przyjęcia ludzi takimi, jacy są – z ich człowieczeństwem, lękami, niepokojami, słabościami, kruchością. Żeby móc przyjąć, trzeba być empatycznym, a empatia możliwa jest wtedy, kiedy wychodzimy ze stresu, w tym z zawężającego perspektywę i ograniczającego kreatywność lęku. Nie można bowiem być w trybie walki lub ucieczki i jednocześnie okazywać empatię. Potrzebny jest spokój umysłu, uważność, urealnienie się mentalne i emocjonalne, czyli samoświadomość, wizja i wartości. Potrzebna jest również odporność – w szerokim rozumieniu i na wielu poziomach – odporność psychiczna czy szerzej mentalna. Rick Hanson nazywa tę umiejętność rezyliencją. Przywództwo przyszłości – tak jak już o tym pisał Jim Collins – wymaga więc od lidera zaangażowania jego całego ludzkiego potencjału (2018).

Najważniejsze pytanie determinujące obecne działanie biblioteki i jej przyszłość to pytanie: Kim jest/będzie lider? Jak twierdzi Gregg Bradden, uważany za jednego z pionierów łączenia nauki z duchowością, odpowiedź na to najbardziej podstawowe pytanie – „kim jesteśmy?” – jest sednem wszystkiego, co robimy i definiuje wszystko, co cenimy (2018). Z odpowiedzi na to pytanie wywodzi się bezpośrednio nasze poczucie własnej wartości, godności, pewności siebie, bezpieczeństwa, jak również to, w jaki sposób postrzegamy świat i innych ludzi. A poszukiwanie odpowiedzi na pytanie – „kim jest lider?”, oznacza w istocie zwrot ku wnętrzu, ku „duchowi” organizacji. To także zwrot ku marzeniom i miłości. Ostatecznie maszyny nie potrafią marzyć ani kochać. Tymi umiejętnościami dysponują tylko ludzie.

Oдноśnie przyszłości mam jedno marzenie, które wyrażę słowami trzykrotnego laureata Nagrody Pulitzera (1919, 1940, 1951), poety Carla Sandburga: *Kiedyś wypowiedzą wojnę i nikt nie przyjdzie* (1936). Ludzie jako istoty społeczne potrzebują społeczności, wspólnoty, relacji i zaufania, mają głęboko zakorzenione instynkty współpracy i wzajemnej pomocy. Dlatego – nawet w obliczu daleko

idących zmian technologicznych, społecznych i jakichkolwiek innych – wierzę, że przetrwa dążenie do współpracy, a dzięki temu uzyskiwanie efektu synergii, zwielokrotnianie efektów działania. Ważne są oczywiście innowacje, niewątpliwie zdolność wprowadzania nowych rozwiązań jest i będzie jednym z czynników sukcesu organizacji. Dużo ważniejszy jednak, wręcz – jak podkreślał Albert Einstein – niezbędny, jest nowy sposób myślenia, jeżeli ludzkość ma przetrwać i wejść na wyższe poziomy.

A co z bibliotekami? W moim odczuciu przetrwają jako biblioteki cyfrowe, wirtualne, a także jako przestrzenie społeczne sprzyjające tworzeniu i podtrzymywaniu relacji międzyludzkich. Może także jako strefy ciszy, relaksu, zen, odpoczynku od przeciążenia informacyjnego, przebudźcowania, zgiełku świata. Analogowe biblioteki, które powstały w warunkach niedoboru informacji, nie przetrwają w takiej postaci w świecie nadmiaru informacji – zamienią się w muzea. Przetrwają bibliotekarze, jeśli przystosują się do wyzwań, przed jakimi staną czytelnicy cyfrowych książek w cyberfizycznym świecie, jak również do potrzeb członków lokalnych społeczności. A spośród bibliotekarzy przetrwają nie najwspanialszy, najmądrzejszy czy najsilniejszy, lecz empatyczny, wytrwali i elastyczni, ci, którzy najlepiej i najszybciej przystosowują się do zmian.

Bibliografia:

1. 2024 HR/L&D Trends Survey: Navigating the High-Expectation Work Environment (2023). [online]. Blanchard. [Dostęp 6.11.2024]. Dostępny w: <https://resources.blanchard.com/employee-engagement/2024-l-d-trends-report>.
2. BRADEN, G. (2018). *Człowiek jako projekt. Od ewolucji z przypadku do transformacji z wyboru*. Białystok: Studio Astropsychologii.
3. COLLINS, J. (2018). *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Warszawa: MT Biznes.
4. FREY, T. (2006). The Future of Libraries. W: *Futurist Speaker* [online]. [Dostęp 6.11.2024]. Dostępny w: <https://futuristspeaker.com/future-scenarios/the-future-of-libraries/>.
5. *Future Libraries. Workshops Summary and Emerging Insights* (2015). [online]. [Dostęp 6.11.2024]. Dostępny w: <https://www.scribd.com/document/574626153/Future-Libraries-digital>.
6. *The Future of Jobs Report 2023* (2023). [online]. World Economic Forum. [Dostęp 6.11.2024]. Dostępny w: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.
7. HANSON, R. (2022). *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
8. KNEGTMANS, R. (2019). *Zwinny talent. Dziewięć kluczowych zasad wyboru pracowników, którzy przetrwają nadchodzące zmiany*. Warszawa: Imprint Media.
9. KORYŚ, I. (2018). Teraźniejszość i przyszłość bibliotek. Co wyobrażenia dotyczące przyszłości mówią o współczesnych bibliotekach oraz ich potencjalnych użytkownikach. *Rocznik Biblioteki Narodowej* [online]. Tom XLIX, s. 217–240. [Dostęp 12.11.2024]. Dostępny w: <https://rocznik.bn.org.pl/numery-archiwalne/2018-vol.XLIX>.
10. KUBIACZYK, J. i in. (2024). *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2024. Raport House of Skills* [online]. [Dostęp 22.11.2024]. Dostępny w: <https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2024/01/Trendy-w-rozwoju-ludzi-na-rok-2024-Raport-House-of-Skills.pdf>.
11. MORGAN, J. (2022). *Przywódca przyszłości. 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
12. PAFREY, J. (2015). *BiblioTECH. Why Libraries Matter More Than Ever in the age of Google*. New York: Basic Books.
13. PIĄTKOWSKA, A. (2021). *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*. Gliwice: Helion.
14. SANDBURG, C. (1936). *The people, yes*. Harcourt, Brace and Co.
15. TALEB, N.N. (2020). *Antykruchłość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

16. TALEB, N.N. (2020). *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
17. VUKA i BANI – czym są? (2020). W: *NESSE* [online]. [Dostęp 22.11.2024]. Dostępny w: <https://nesse.pl/vuca-i-bani-czym-sa>.
18. WAŁEK, A. (2017). Przyszłość bibliotek i biblioteki przyszłości, czyli trendy kształtujące innowacyjne usługi biblioteczno-informacyjne w bibliotekach akademickich. *Studia o Książce i Informacji* [online]. 36, s. 225–238. [Dostęp 12.11.2024]. Dostępny w: <https://doi.org/10.19195/2300-7729.36.12>.
19. *Wikycytaty: Niels Bohr* (2023). [online]. [Dostęp 22.11.2024]. Dostępny w: https://pl.wikiquote.org/wiki/Niels_Bohr.
20. *Wikycytaty: Peter Drucker* (2021). [online]. [Dostęp 22.11.2024]. Dostępny w: https://pl.wikiquote.org/wiki/Peter_Drucker.