

Dyrektor biblioteki jako manager kultury

Kim jest manager kultury? Jak go zdefiniować i jakie nadać mu role?

W jaki sposób dyrektor biblioteki może dobrze spełniać zadania managera kultury?

Kim jest manager kultury w bibliotece?

Manager... Jak najprościej określić znaczenie słowa, które ma tak wiele definicji? Moim zdaniem każdy **manager kultury**, to osoba, która proces zarządzania realizuje w sposób bardzo kreatywny, przy wykorzystaniu wszystkich możliwych, dostępnych źródeł i narzędzi. Taka osoba wie, jakie narzędzia są potrzebne, potrafi z nich korzystać, a także nieustannie poszukuje nowych, gdy te obecne w jej zasięgu nie spełniają już swoich funkcji. Pisząc o narzędziach, mam tutaj na myśli wszelkie procedury, dokumenty, czy regulaminy, jak także wypracowane przez dyrektorów mechanizmy wspierające zarządzanie, w tym sposoby komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, oparte również na nowych mediach. Narzędzia, które na bieżąco dyrektorzy poddają analizie funkcjonalności, w razie potrzeby aktualizują lub wymieniają na „lepszy model”.

W swojej dotychczasowej pracy miałam przyjemność spotkać wielu managerów kultury, którzy na swój własny, bardzo kreatywny sposób pod-

chodzą do kwestii zarządzania bibliotekami. Każdy z dyrektorów, świadomie lub nie, w swojej pracy wykorzystuje nowe technologie, wprowadza innowacyjne rozwiązania. Można by zadać pytanie – innowacyjne, czyli jakie? Jedno jest pewne, wszystko to co nowe, czego jeszcze „u nas” nie było, jest zawsze innowacyjne. Jestem przekonana, że na „podwórku” każdego z Was, przykłady takich działań można by mnożyć. Dowodem na to jest liczba i rodzaj wydarzeń organizowanych przez polskie biblioteki publiczne, które coraz częściej, bardzo daleko wykraczają poza standardowe, ustawowe zadania biblioteki. Dzieje się tak dlatego, że współczesne biblioteki pełnią funkcję nowoczesnych centrów dostępu do kultury, wiedzy, informacji, edukacji, a dyrektorzy tych bibliotek, w każdym obszarze swojej działalności, podążając za zmieniającym się światem, przemianami społecznymi i gospodarczymi, rozwijają się i robią to po to, aby w pełni móc zaspokoić, z jednej strony potrzeby kulturalne lokalnej społeczności, z drugiej zaś potrzeby bibliotekarzy. Jak to wygląda w prakty-

ce? Bezpośrednie rozmowy z mieszkańcami, ciągły kontakt z czytelnikami oraz przeprowadzanie diagnoz społecznych to najlepszy sposób na dotarcie do mieszkańców i ich kulturalnych potrzeb. W odniesieniu do bibliotekarzy sprawa ma się bardzo podobnie. Po pierwsze – konstruktywne rozmowy, a po drugie umożliwienie bibliotekarzom rozwoju zawodowego. Udział w szkoleniach, jednak nie dla samego uczestnictwa, dzięki któremu jedynie co się zmieni to liczba certyfikatów i zaświadczeń, zwiększająca zawartość akt osobowych, lecz dla zrealizowania potencjału drzemącego w każdym z nich, mającego realny wpływ na pracę w bibliotece.

Dyrektor jako manager kultury

Dyrektor jako manager kultury w procesie zarządzania występuje w wielu rolach. Odpowiada nie tylko za planowanie i organizowanie pracy, która polega na umiejętności dzielenia obowiąz-

Dyrektor jako manager kultury, w procesie zarządzania występuje w wielu rolach. Odpowiada nie tylko za planowanie i organizowanie pracy, która polega na umiejętności dzielenia obowiązków czy delegowania zadań. Każdy dyrektor jest również decydem w wielu sprawach

ków czy delegowania zadań. Każdy dyrektor jest również decydem w wielu sprawach. Odpowiedzialny jest za zespół, dobór pracowników, za motywowanie ludzi do działania, monitorowanie i ocenianie jakości świadczonych przez pracowników usług, nie zapominając o najważniejszym – nagradzaniu. Gospodaruje on finansami. Działania biblioteki opiera na rocznych planach budżetowych, w których uwzględnia wysokość dotacji podmiotowej oraz wysokość pozyskanych środków zewnętrznych, w tym grantów czy dotacji, nie zapominając o dochodach własnych. Bardzo często dyrektorzy występują w roli inicjatora – lidera działań kulturalnych, wdrażając różnego rodzaju działania, których celem zawsze jest promocja biblioteki. Podejmowane przez dyrektorów inicjatywy w większości oparte są na partnerstwie, wza-

jemnej współpracy, do której zapraszają zarówno przedstawiciele sektora publicznego (instytucje kultury, samorządy), pozarządowego (stowarzyszenia czy fundacje), jak również biznesowego (lokalnych przedsiębiorców reprezentujących różne branże). Do zadań dyrektorów należy kreowanie wizerunku bibliotekarza, również poprzez łamanie stereotypów wciąż obecnych w lokalnych społecznościach, promowanie biblioteki i czytelnictwa przy wykorzystaniu niestandardowych technik – nierzadko wykorzystywanych i często ukrytych wśród szerokiego wachlarza oferowanych przez biblioteki usług.

Cechy dobrego managera

Dobry manager posiada umiejętności negocjacyjne, niezbędne również w procesie rzecznicstwa, prowadzonym, w szczególności, w relacjach z organizatorem. Na czym owo rzecznicstwo polega? Po prostu – na byciu rzecznikiem we własnej sprawie, w której negocjacje, jako takie, grają pierwsze skrzypce. Co to oznacza dla bibliotek i lokalnej społeczności? W największym skrócie polega to na negocjowaniu z organizatorem warunków finansowych, dzięki którym nasze, odpowiednio wyposażone biblioteki, zatrudniające kompetentnych i kreatywnych bibliotekarzy, zbudują dla mieszkańców ofertę na miarę ich potrzeb kulturalnych. Dobry manager to odpowiedzialny strateg, który w swoim planie działania potrafi określić i sprecyzować wizję swojej biblioteki, będącej miejscem otwartym i uwzględniającym potrzeby kulturalne lokalnej społeczności. Funkcja ta wymaga sporej dozy wrażliwości na to, co dzieje

Dobry manager to odpowiedzialny strateg, który w swoim planie działania potrafi określić i sprecyzować wizję swojej biblioteki, będącej miejscem otwartym i uwzględniającym potrzeby kulturalne lokalnej społeczności

się w otoczeniu, ponieważ w pewnym sensie dyrektor występuje w roli sensora, pełniącego rolę filtra lokalnych możliwości. Pełen obraz tych działań widoczny jest, chociażby we frekwencji podczas wydarzeń organizowanych przez nasze biblioteki.



Dyrektorzy dbają o to, aby misja, wizja i cele zarządzanych przez nich bibliotek, które opisują w swoich planach kadencyjnych, zostały w określonym przez nich czasie osiągnięte. Ramy tego czasu wyznaczają dyrektorom krótko- (jednoroczne) i długoterminowe (wieloletnie) plany pracy, które co roku podają do wiadomości organizatora. Warto więc pamiętać, aby plany te były dobrze przemyślane zarówno pod kątem adekwatności, jak i realności, co do przewidywanych efektów.

Celem każdego z dyrektorów z jednej strony jest stworzenie dla mieszkańców nowoczesnej instytucji, z bogatą ofertą i otwartą przestrzenią usługową, z drugiej zaś zapewnienie pracownikom stabilnego zatrudnienia, komfortowych warunków pracy i gwarancji rozwoju osobistego. Działalność bibliotek w dużej mierze opiera się na wielozadaniowości, co wiąże się z potrzebą skupiania wokół bibliotek ludzi wielozawodowych, kreatywnych, mających świadomość potrzeby pełnionych przez współczesne biblioteki funkcji. W jaki sposób tego dokonać? Myślę, że wystarczy świadomość efektów, jakie my dyrektorzy chcemy osiągnąć w czasie trwania naszej kadencji i dążenie do ich realizacji. Pomoże nam w tym wybór i zatrudnianie do bibliotek nie osób „przypadkowych”, lecz tych, które mają naszym bibliotekom i lokalnej społeczności coś do zaoferowania, które wnoszą coś nowego, są oryginalne i innowacyjne.

Kreatywne podejście do zarządzania to takie, które w swojej istocie uwzględnia szybkość społecznych i gospodarczych zmian zachodzących we współczesnym świecie, wykorzystuje nowe technologie, wprowadza innowacyjne rozwiązania i w żadnym zakresie swoich działań nie boi się eksperymentować.

10 rad

Jak być managerem kultury w swojej instytucji?

- 1 Słuchaj współpracowników i członków lokalnej społeczności oraz wyciągaj konstruktywne wnioski.
- 2 Bądź otwarty na krytykę.
- 3 Dokonuj okresowej samooceny.
- 4 Otwórz się na innowacyjność (wprowadzanie zmian).
- 5 Działaj wielozadaniowo.
- 6 Eksperymentuj na różnych płaszczyznach.
- 7 Podmiotowo traktuj współpracowników i pracuj na zasadach partnerstwa.
- 8 Wymagaj, oceniał, ale i nagradzaj.
- 9 Inicjuj działania, działaj lokalnie.
- 10 Nawiązuj i utrzymuj dobre relacje partnerskie.

Joanna Krasowska
www.bramykultury.pl

Laureaci Nagrody Naukowej SBP im. Adama Łysakowskiego za rok 2019

Nagrada Naukowa SBP im. Adama Łysakowskiego jest przyznawana od roku 1983 przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich twórcom publikacji i prac badawczych (autorom i/lub redaktorom) o dużym znaczeniu dla rozwoju teorii i praktyki bibliotekarstwa i informacji naukowej.

Na wniosek Komisyj, pod przewodnictwem dr. hab. Jadwigi Sadowskiej ZG SBP przyznał nagrody za rok 2019 w czterech kategoriach:

w kategorii: prace o charakterze teoretycznym, metodologicznym, źródłowym:

- Maja Wojciechowska: *Kształtowanie kapitału społecznego: ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej*. Warszawa: Difin, 2019, 466 s.

w kategorii: prace o charakterze dokumentacyjno-informacyjnym:

- Artur Jazdon: *Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu 1919-2018: zasoby, działania, ludzie*. Poznań: Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, 2019, 771 s. (Prace Naukowe Biblioteki Uniwersyteckiej: 34).

w kategorii: podręczniki akademickie uhonorowano dwie prace:

- *Zarządzanie biblioteką*. Pod red. Mai Wojciechowskiej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, 684 s. (Nauka – Dydaktyka – Praktyka: 189).
- *Zarządzanie Informacją*. Pod red. Wiesława Babika. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, 668 s. (Nauka – Dydaktyka – Praktyka: 193).

w kategorii: prace o charakterze praktyczno-wdrożeniowym przyznano dwie nagrody:

- *Uniwersalna Klasyfikacja Dziesiątna: wydanie skrócone dla bieżącej bibliografii narodowej i bibliotek publicznych: publikacja Konsorcjum UKD nr 102 autoryzowana przez Konsorcjum UKD na podstawie licencji PL2019/01 / (opracowanie tablic Jolanta Hys, Joanna Kwiatkowska)*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2019, 567 s.
- Leszek Szafranski: *Zarządzanie zasobami dokumentów elektronicznych w instytucjonalnych repozytoriach akademickich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, 184 s. (Nauka – Dydaktyka – Praktyka: 188).