

# Hanna Warnke

---

## Zarządzanie biblioteką wirtualną

---

Biblioteka 2 (11), 85-93

---

1998

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ WIRTUALNĄ

Obserwuje się coraz częstsze zainteresowanie nauk o organizacji i zarządzaniu prognozowaniem (futurologią) i na odwrót. Wynika to z tego, że niemożliwe jest skuteczne zarządzanie organizacją, także biblioteką, bez refleksji nad przyszłością; zmieniającym się otoczeniem, nową rolą bibliotekarzy, transformacją społeczeństw i cywilizacji<sup>1</sup>.

### Wirtualność i biblioteka wirtualna

Mówiąc o przyszłości bibliotek, a częściowo już nawet ich praktyce obecnej, warto bliżej zastanowić się nad nowymi wyzwaniem organizacyjnymi stojącymi przed biblioteką przyszłości - biblioteką wirtualną.

Trudno krótko wyjaśnić fenomen wirtualności. Pojęcie to wywodzi się od łacińskiego *virtus*, *virtutis* oznaczającego moc, odwagę<sup>2</sup>. Według słowników wyrazów obcych wirtualny to teoretycznie możliwy, mogący zaistnieć<sup>3</sup>. Bardziej szczegółowo określa rzeczywistość wirtualną R.Kaczmarczyk, który określa ją, jako technikę za pomocą której człowiek może „wejść” do nakreślonego przez siebie trójwymiarowego świata i kształtować go według swego upodobania. Technika ta to nowy wymiar graficzny symulacji zawierającej w sobie wszystkie części składowe sztucznej rzeczywistości, oddziaływujące na ludzkie zmysły - wzrok, słuch, a nawet węch i smak<sup>4</sup>. Atrybuty ruchomego, szybko zmieniającego się świata bez granic nadaje pojęciu wirtualności H.R.Zwicker<sup>5</sup>.

Droga do powstania koncepcji biblioteki wirtualnej wiodła przez kilka etapów.

W połowie lat 60-tych zastosowano komputer w Bibliotece Kongresu do tworzenia i dystrybucji rekordów bibliotecznych w postaci maszynowej. Stopniowo, w celu eliminowania czasochłonnych czynności, stworzono katalogi automatyczne,

---

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997. Por. zwłaszcza „Perspektywy XXI wieku”.

<sup>2</sup> K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 1981, s.540.

<sup>3</sup> *Słownik wyrazów obcych PWN*, Red.nauk.J.Tokarski. Warszawa 1980, s.807; W.Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1970, s.813

<sup>4</sup> Ch.Scholz, *Virtuelle Organization : Konzeption und Realisation*, „Zeitschrift Führung + Organization” 1998, nr 4, s.204 - 207

<sup>5</sup> H.R.Zwicker, *Die virtuelle Firma - ein zukunftsweisendes Modell für Kleinunternehmen*, „IO management”, 1996, nr 9, s.36

przekształcone dwadzieścia lat później w katalogi OPAC - dostępne publicznie. Następnie, poprawiono takie parametry, jak szybkość wyszukiwania poprzez wprowadzenie słów kluczowych, dokładność opisu, zróżnicowanie formatów wyszukiwania. Jeszcze w latach 70-tych OCLC zainicjowało projekt wspólnego katalogowania przez wiele bibliotek (protowirtualizm), co przyczyniło się do obniżenia kosztów. Rozpoczęto także wykorzystanie komputerów do automatyzacji innych prac w bibliotekach - gromadzenia, kontroli wpływu czasopism, wypożyczeń, procesów administracyjnych.

Dzięki Internetowi, który upowszechnił się w połowie lat 80-tych, użytkownik jednej biblioteki zaczął regularnie korzystać z katalogów on-line dostarczanych przez inne biblioteki. Zaobserwowano sprzężenie zwrotne. Biblioteka wirtualna zaczęła oddziaływać na bibliotekę rzeczywistą poprzez zwiększenie wypożyczeń międzybibliotecznych. Kolejnym etapem było dostarczanie dokumentów w postaci elektronicznej (skanowanych) oraz podaży CD-ROM-ów, umożliwiających upowszechnienie publikacji elektronicznych, multimedialnych.

Z omówionych przemian wyłoniła się wizja „biblioteki bez ścian”, oferująca dostęp do całości wiedzy ludzkiej bez względu na ograniczenia czasowe, geograficzne czy dziedzinowe<sup>6</sup>.

Idea biblioteki wirtualnej postrzegana jest raczej jako zjawisko intelektualne i społeczne niż obiekt fizyczny.

Tworzą ją trzy ważne komponenty:

- biblioteka elektroniczna - OPAC i inne moduły umożliwiające elektroniczną obsługę procesów bibliotecznych
- sieć telekomunikacyjna - umożliwiająca dostęp do usług multimedialnych i dostarczająca dokumenty elektroniczne
- interfejs użytkownika - umożliwiający dostęp do źródeł elektronicznych, także komercyjnych za pomocą jednego systemu OPAC.

Obserwowane są procesy zastępowania bibliotekarza-pośrednika bibliotekarzem wirtualnym, który buduje i doskonali interfejsy. Przykładem jest PLAO w Bibliotece Narodowej w Paryżu, czy HYPERLIB umożliwiający czytelnikom tworzenie osobistych bibliotek elektronicznych poprzez m.in. kopiowanie zbiorów bibliotecznych na własną dyskietkę.

Przedstawiona przez E.Chmielewską - Gorczycę wizja biblioteki wirtualnej jest ideałem, a zarysowujące się procesy adaptacji tej idei realizowane są w sposób ewolucyjny w wielu krajach świata. Wśród powodów, dla których społeczność międzynarodowa dąży do stworzenia Światowej Biblioteki Wirtualnej, wymienia się zapotrzebowanie na informację powszechnie dostępną i aktualną, możliwość prezentacji przed szeroką publicznością własnych osiągnięć naukowych oraz bezpośrednią

---

<sup>6</sup> E.Chmielewska-Gorczyca, *Biblioteka wirtualna - wizja czy rzeczywistość*, „Przegląd Biblioteczny”, 1996, nr 2/3.

ich konfrontację, a także potrzebę współpracy międzynarodowej i śledzenie na bieżąco rozwoju wiedzy<sup>7</sup>. M. Smethurst mówi, że powinniśmy dzielić się zasobami i oszczędzać pieniądze, dzielić się bogactwem, a nie biedą<sup>8</sup>.

W Polsce liczba nabywanych przez biblioteki komputerów podwaja się co roku<sup>9</sup>. Powstają konsorcja bibliotek współpracujące z ośrodkami zagranicznymi. Charakterystyczna jest zmiana przedmiotu konferencji naukowych: w 1995 była to tematyka związana z „Elektroniczną przyszłością bibliotek akademickich” (Kraków), a już rok później mamy do czynienia z konferencją poświęconą „Elektronicznej bibliotece dzisiaj” (Opole-Katowice)<sup>10</sup>.

Bardzo intensywnie wzbogaca się terminologia fachowa z zakresu informacji naukowej - jej źródeł, typów dokumentów, języków informacyjnych, systemów porządkowania dokumentów oraz procesów i środków technicznych stosowanych w tej dziedzinie nauki. J. Tomasiak-Beck wykazała na podstawie badań *Słownika terminologii informacji naukowej i technicznej* wydanego w 1979 roku, że do dnia dzisiejszego przybyło ponad 310 nowych terminów, tj. o 30% więcej w stosunku do 750 haseł zawartych w *Słowniku*. Wśród wspomnianych terminów są m.in.: *informatologia, metainformacja, informacjolog, indeks permutowany, język typu obiekt-atrybut, język typu przedmiot-cecha, makrotezaurus, tezaurofaseta, klasaurus, askryptory, ekscerpowanie, indeksowanie derywacyjne, relacje mereologiczne, interfejsy, biblioteka wirtualna*<sup>11</sup>.

Subkulturę wirtualną wzbogacają powstające księgarnie elektroniczne typu np. krakowskiej - *Elefant*, księgarni UMK w Toruniu, czy wirtualnej księgarni bankowej. Powstają programy nauczania w zakresie nowych technik i technologii<sup>12</sup>.

#### Zarządzanie biblioteką wirtualną

Jak już wspomniano organizację wirtualną tworzą trzy podstawowe elementy: sieć, biblioteka elektroniczna i interfejs użytkownika. Sieć opiera się na długotrwałej współpracy wchodzących w jej skład instytucji elektronicznych (bibliotek, instytutów naukowych, organizacji komercyjnych, użytkowników), funkcji podstawowych i koordynatorów. Sama sieć określa swą jakość i efektywność poprzez propagowanie **kultury zaufania**, dzięki wspólnym zebraniom (także konferencjom wirtualnym) i utrzymywaniem kontaktów. Obserwuje się zależność, iż tym bardziej wirtualna jest biblioteka, im częstsze i wszechstronniejsze są kontakty podmiotów tworzących sieć. Biblioteki elektroniczne, jako drugi podstawowy element organizacji omawianego typu powoływane są przez integratorów, którzy koordynują aktywność uczestników. Właśnie ten nowy twór wirtualny wytwarza unikatową

<sup>7</sup> J. Maj, *Komputeryzacja biblioteki : atrybut czy koncepcja funkcjonalna*, „Bibliotekarz”, 1996, nr 10.

<sup>8</sup> M. Smethurst, *Wspólna praca w Europie*, „Bibliotekarz”, 1996, nr 1.

<sup>9</sup> M. Górnay, A. Jazdon, *Wykorzystanie techniki informatycznej w polskich bibliotekach naukowych*, „Przegląd Biblioteczny”, 1996, nr 2/3.

<sup>10</sup> W. Matwieczuk, *Biblioteka elektroniczna dzisiaj*, „Bibliotekarz”, 1996, nr 9.

<sup>11</sup> J. Tomasiak-Beck, *Nowe trendy informacji naukowej*, „Przegląd Biblioteczny”, 1997, nr 2/3.

<sup>12</sup> W. Pindłowa, *Elektroniczna przyszłość biblioteki akademickiej*, „Przegląd Biblioteczny”, 1996, nr 2/3.

usługę. Po realizacji zadania uczestnicy sieci rozdzielają się, by funkcjonować dalej samodzielnie, a po pewnym czasie wchodzą ponownie w nową konstelację tworząc nową bibliotekę wirtualną.

Z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu Ch.Scholz wyróżnia następujące cechy biblioteki wirtualnej:

- konstytuujące (jednoczesne wystąpienie na rzecz realizacji potrzeb czytelnika, optymalizacja poprzez wspólną realizację zleceń)
- fizyczne (brak „centrum administracyjnego”, powiązania mają charakter prawny)
- specyficzne (dysponowanie najnowocześniejszymi technologiami informacyjnymi, występuje element maksymalizacji zaufania, nie ma rywalizacji)
- efekty korzyści (możliwość elastycznego dostosowywania się do sytuacji i potrzeb)<sup>13</sup>.

Biblioteka wirtualna jest więc tworem sztucznym, bazującym na najwyższych jakościowo kompetencjach wchodzących w jego skład instytucji i osób. Integruje niezależne podmioty wokół wspólnych problemów, realizując unikatowe usługi.

Warto także określić podstawowe zalety i wady takiego przedsięwzięcia intelektualnego i organizacyjnego:

ZALETY	WADY
optymalizacja oraz efekt synergiczny uzyskiwany dzięki integracji działalności różnorodnych uczestników	konieczność sprawiedliwego podziału i rewolucyjnej nakładów
wzrost wykorzystania kompetencji uczestników i oszczędność czasu pozostałych nie uczestniczących w danym projekcie	trudności w zarządzaniu własną informacją
zwiększenie płynności i zdolności adaptacji podmiotów do zmieniającej się rzeczywistości	możliwość naduzycia władzy i wywołanie samowoli partnerów
możliwość uczestnictwa nawet małych instytucji i osób prywatnych, gdyż liczy się wiedza i umiejętności, a nie potencjał finansowy	problemy z identyfikowaniem się podwładnych (współpracowników, bibliotekarzy) z własną biblioteką
wprowadzenie logistyki zapewniającej oszczędność czasu poprzez podzielenie pracy pomiędzy uczestników	wyższy poziom ryzyka działalności niż w tradycyjnych bibliotekach
niepotrzebne są dodatkowe inwestycje, gdyż uczestnicy wspólnie ponoszą koszty	problem zaufania

Zródło: Ch.Scholz, *op.cit.*, i opracowanie własne

Fascynuje idea całości organizacyjnej, tworzonej spontanicznie, bez zbędnej formalizacji, skutecznej, szybkiej, mającej zdolność uczenia się. Podstawowym

<sup>13</sup> Ch.Scholz, *op.cit.*

jednak warunkiem jej funkcjonowania jest sygnalizowane już zaufanie. L.V.Ryan przytacza opinię jednego ze znawców problemu, który stwierdza, że „Brak zaufania daje około 50% do kosztów powodzenia działalności [...]”. Jeśli nie ufasz ludziom, że wykonają swoją pracę, będziesz ich nadzorował, dodasz poziom zarządzania, będziesz kontrolował ich zachowanie, a w ten sposób stworzysz dodatkowe koszty”<sup>14</sup>.

W wirtualnej bibliotece zaufanie, etyka zawodowa urasta do rangi problemu rzeczywistego, a nie urojonego. Jest warunkiem istnienia całego przedsięwzięcia. Zarządzający staje przed dylematem, jak kierować pracownikami skoro się ich nie widzi. Zaufaniem należy obdarzać osoby, które się zna, o których wiadomo jak pracują, jaki jest poziom ich wiedzy i umiejętności. Utrata zaufania powinna doprowadzać do opuszczenia sieci. Ludzie pracując wspólnie inspirują się i kontrolują wzajemnie. Celem wirtualnej biblioteki powinno być pobudzanie całej organizacji, a więc także angażowanie możliwie największej liczby uczestników, zwłaszcza ludzi mających styczność z czytelnikami i nowoczesnymi technologiami. Należy ich włączać do procesu zarządzania, myślenia o strategii i twórczego rozwiązywania problemów.

Jednym z najważniejszych atrybutów nowoczesnego zarządzania jest szybkość umożliwiająca:

- identyfikację coraz to nowszych potrzeb czytelników i możliwości ich technicznej realizacji,
- powstawanie, udoskonalanie, uaktualnianie, gromadzenie i upowszechnianie baz danych i usług,
- budowę i rozbudowę kanałów dystrybucji (lokalnych, krajowych i międzynarodowych),
- zmiany struktur bibliotecznych oraz przekształcenia sieci sojuszy z innymi instytucjami<sup>15</sup>.

Istnienie w przedsięwzięciu wirtualnym sieci, aliansów, czy sojuszy warto omówić odrębnie, gdyż przynoszą one szereg nie wspomnianych, ukrytych korzyści. Otóż w procesie współpracy często wymagane jest przygotowanie szczegółowych prezentacji własnych doświadczeń, katalogów bibliotecznych, czy pojedynczych zbiorów. Proces ten może zaowocować nowymi koncepcjami, bądź też doskonaleniem istniejących. Doświadczenia partnerów lokowane są w nowym kontekście, co sprzyja dostrzeżeniu nieprawidłowości i luk. Często okazuje się także, że nowy partner w wirtualnym przedsięwzięciu może być bardziej wymagający, niż dotychczasowi czytelnicy. Sojusze są często źródłem innowacji i przynoszą korzyści wszystkim, otwierając uczestników wspólnych przedsięwzięć na świat.

Bardzo ważne jest nie zmarnowanie szansy i wykorzystanie ukrytych korzy-

<sup>14</sup> L.V.Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1996, Z.1, s.49.

<sup>15</sup> *Zarządzanie - teoria i praktyka*, praca zbior. pod red. A.K.Kozłowski. Warszawa 1996, s.151.

ści płynących ze współpracy w ramach biblioteki wirtualnej. Przystępując do współdziałania należy tam, gdzie to możliwe, wybrać wspólne operacje i je koordynować. Warto angażować najlepszych pracowników, gdyż to oni dostrzegą najważniejsze problemy i możliwości ich rozwiązania. Przy tym należy zapewnić także rotację pracowników, aby korzyści z przedsięwzięcia odniosło jak najwięcej osób i aby wspólne zadanie było opracowane w możliwie najwszechstronniejszy sposób. Uczestnicy sojuszu powinni pamiętać cały czas o ustawicznym usprawnianiu. Konfrontacja z innymi uczestnikami wirtualnych przedsięwzięć jest także najlepszym sposobem w walce z własnym samozadowoleniem<sup>16</sup>.

Istnienie sojuszy, jako immanentnej cechy bibliotek przyszłości skłania do pytania, jaką ewentualnie formę mogłyby one przyjąć. Spróbowałam zastosować tu pewien trick, który pozwolił na wyodrębnienie potencjalnych modeli takich grup współpracy wirtualnej:

#### FORMY ORGANIZACYJNE WSPÓŁPRACY

Lp.	Nazwa	Tradycyjna	Wirtualna
1	„Holding”	zależność bibliotek od biblioteki - matki (np. dla bibliotek publicznych biblioteką matką będzie Biblioteka Narodowa)	niezależność bibliotek (np. publicznych od BN), elastycznie realizujących różne zadania
2	„Kartel”	współdziałanie bibliotek tego samego typu (np. akademickich)	współpraca bibliotek różnych typów (np. akademickich z publicznymi)
3	„Syndykat”	współpraca bibliotek dotycząca tworzenia tego samego produktu (np. bazy danych), który podlega dystrybucji za pośrednictwem instytucji handlowych	współpraca bibliotek w zakresie wspólnego tworzenia np. baz danych, uaktualniania ich, promocji i sprzedaży; eliminacja pośredników handlowych
4	„Joint-venture”	powstawanie organów wspólnej biblioteki	brak administracyjnego zarządu
5	„Przedsiębiorstwo franchisingowe”	każda biblioteka tworzy jeden produkt (bazę danych), ale robi to od początku do końca	każdy uczestnik tworzy element składający się na całość przedsięwzięcia (OPAC)

<sup>16</sup> F. Bidault, T. Cummings, *Sojusze mogą przynieść firmom ukryte korzyści*, „Puls biznesu”, 1998, nr 33(130)

6	„Konsorcjum”	powstaje na mocy umowy prawnej, mogą istnieć organy konsorcjum w trakcie trwania współpracy	znacznie mniejszy nacisk na formalno - prawną stronę współpracy, brak organów biblioteki wirtualnej
---	--------------	---	---

Źródło: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbior. pod red. J.Lichtarskiego, Wrocław 1995, s.264 i opracowanie własne

Przystępując do tworzenia wirtualnej biblioteki należy zmierzyć się z poważnym wyzwaniem intelektualnym, jakim jest generalne zdefiniowanie idei przewodniej, obszaru, którego ma dotyczyć przedsięwzięcie. Bardzo ważne jest uzyskanie akceptacji pracowników dla realizacji celu. Wyjaśnienie problemu zmniejszy niewątpliwie obawy pracowników i pozwoli na wyodrębnienie liderów zmian. Dalszym etapem jest określenie szczegółowych cech nowej biblioteki wirtualnej takich, jak np. struktura, ramy prawne. Podczas etapu zasadniczego tworzenia przedsięwzięcia ostatecznie ustala się cele, struktury, buduje się kulturę organizacyjną, określa się ramy prawne. Ostatnim etapem jest implementacja kultury zaufania<sup>17</sup>.

W nowopowstałej bibliotece wirtualnej istnieją struktury płaskie, budowane wokół procesu, eliminując nieefektywne struktury hierarchiczne. Budowane wokół procesów struktury płaskie muszą koncentrować się nie tylko na tym co wewnątrz (posiadane zasoby intelektualne - zbiory biblioteczne, bazy danych), ale także ważne jest zewnątrz - satysfakcja czytelników, jakość usług. Chciałabym tu zwrócić uwagę na nie dość doceniany czynnik, jakim są sygnały pochodzące z otoczenia. Doświadczeni dyrektorzy bibliotek, menedżerowie bibliotek wirtualnych powinni być wyczuleni na informacje z otoczenia, którymi po „odczytaniu” należy zarządzać. Często głównym źródłem sukcesu, odpowiedzenie na powstające potrzeby, jest obserwacja rzeczywistości społecznej i identyfikowanie tzw. słabych sygnałów (tzw. sygnały silne łatwo zauważyć i określić ich wpływ na organizację). To właśnie systemy wczesnego ostrzegania, o militarnym rodowodzie, mogą wesprzeć pierwsze etapy tworzenia wirtualnej biblioteki.

Wg J. Hunka słabe sygnały mogą pojawić się w :

1. rozpowszechniających się nowych ideach, czy sposobach myślenia np. poprzez środki masowego przekazu
2. poglądach kluczowych osobistości, funkcjonujących w różnych obszarach życia
3. działalności różnych organizacji i związków
4. tendencjach dotyczących podejmowanych inicjatyw prawnych
5. doniesieniach o kierunku badań i odkryciach naukowych
6. tendencjach gospodarki i polityki światowej<sup>18</sup>.

Warto także dostrzec niektóre nowe aspekty społeczne dotyczące zarządzania biblioteką wirtualną. Otóż uczestnictwo i koordynowanie są tu procesami

<sup>17</sup> T.Kasprzyk, *Koncepcja przedsiębiorstwa XXI wieku*, „*Ekonomista*”, 1994, nr 1, s.40.

<sup>18</sup> J.Hunek, *System wczesnego ostrzegania*, „*Przegląd organizacji*”, 1989, nr 5.



ciągłymi, wymagającymi nie tylko dostępu do bardzo dużej ilości informacji, ale także samodyscypliny uczestników i wspomnianego już wzajemnego zaufania. Ponadto niekorzystne jest pojawienie się wszelkiej rywalizacji, wykluczającej wręcz sukces przedsięwzięcia wirtualnego. Modyfikuje to funkcję motywowania, gdyż działający niejako na własny rachunek uczestnicy będą zainteresowani wspólnym sukcesem i wpływaniem na innych, aby osiągnąć ten cel. Novum można zauważyć także w kontrolowaniu, które odbywa się po fakcie i nie ingerując w metody, ocenia efekty. Co najwyżej monitoruje się poszczególne etapy czy działania.

#### Podsumowanie

Teoretyzowanie na temat zarządzania biblioteką wirtualną odbywa się za pomocą ekstrapolacji dzisiejszych tendencji, obserwowanych także w odniesieniu do innych niż biblioteki instytucji, np. przedsiębiorstw. Z tego względu teorie na temat zarządzania biblioteką przyszłości mają wiele słabości. Generalnie jednak obserwuje się zmniejszenie i przewartościowanie roli planowania, organizacji i kontroli, a wręcz uspołecznienie tych funkcji. Przechodzi się z analizy hierarchii organizacyjnej do badania wielopoziomowych, wirtualnych sieci. Analizy dokonuje się nie na podstawie liczb lecz na podstawie badań kreatywności. Wyraźne jest przechodzenie od analiz prostych do intelektualnych, holistycznych refleksji. Wreszcie od zaprogramowanych, sztywnych i zorkiestrowanych działań do eksperymentu i szybkiej zmiany, często o charakterze innowacyjnym. Zmienia się także kontekst przestrzenny - od lokalnego, krajowego do światowego. Elektroniczne scenariusze życia bibliotek wirtualnych szybko się zmieniają i w ślad za tym, w sprzężeniu zwrotnym, zmieniają się modele zarządzania. Najistotniejszym źródłem tworzenia wzorów zarządzania są koncepcje teoretyczne połączone z doświadczeniem nabytym w praktyce oraz modami zarządzania. Można czerpać z bogatego arsenału metod, sztuczek, czy wręcz fantazji naukowych np. ; *MBO, TQM, reengineering, spin - of, lean management, downsizing, issues management* czy *zarządzanie marketingowe* lub *strategiczne*. Osoby, które proponują owe metody „*zdejmują zegarek z twego nadgarstka, a potem pytają cię, która jest godzina*”<sup>19</sup>. Kapitalną wręcz konstatacją podzielił się niedawno podczas seminarium w Pałacu Staszica prof.L.I.Krzyżanowski mówiąc, iż nie dysponujemy dziś własną metodologią nauk o organizacji i zarządzaniu, jedynie zapożyczoną z innych dziedzin<sup>20\*</sup>. Konsekwencją tego, jak się zdaje, jest nieadekwatność stosowanych metod, możliwość manipulacji, a więc nawet ich nieetyczność i szkodliwość. Wydaje się, że do czasu postulowanego przez L.I.Krzyżanowskiego odkrycia teorii organizacji i zarządzania o średnim zasięgu, prowadzących do odkrycia praw uniwersalnych w omawianej dyscyplinie nauki, należałoby przydać większe zna-

---

<sup>19</sup> M.lapoce, *A.Funny. Thing Happened on the way to the Boardroom*, NewYork 1988.

<sup>20</sup> L.I.Krzyżanowski, *Krytyczna retrospekcja czy twórcza prospekcja. Paradygmat i metodologia*, W: *Krytyczna teoria organizacji*. Warszawa 1997, Z.1, s.59-70.

czenie badaniom etyki zarządzania w bibliotece tradycyjnej i wirtualnej. Podmiotem tych badań powinien stać się bibliotekarz-profesjonalista-intelektualista-kreator- czy wręcz -artysta.

\* [...]wszelkie organizacje, jako względnie wyodrębnione z otoczenia układy, są zbiorami kolektywnymi lub, inaczej mówiąc, mereologicznymi, jak je nazwał Stanisław Leśniewski w stworzonej w latach dwudziestych bieżącego stulecia aksjomatycznej teorii zbiorów kolektywnych - mereologii, nie zaś zbiorami dystrybutywnymi, którymi operuje teoria mnogości, a metody logiczno-matematyczne wyrosły właśnie na gruncie tej drugiej teorii. Aksjomaty obu tych teorii różnią się istotnie między sobą. Do zbioru dystrybutywnego należą wszystkie elementy posiadające daną cechę, niezależnie od miejsca i czasu, zbiór kolektywny zaś jest umiejscowiony w czasoprzestrzeni [...]

cies. Academic and non-academic users of the Library are presented and an attempt has been made to characterise their needs and demands. The author includes a description of the changes which have been introduced to the Library since the last users' preferences research poll done several years ago.

#### Zdzisław Szkutnik: Electronic periodicals - chances and problems

Electronic publications are presented against the background of the ever-growing and expanding Internet network resources. The author indicates and evaluates the American „Directory of Electronic Journals” as a useful source registering all international electronic publications. Describes forms and characteristic features of electronic journals: publications which are electronic equivalents of printed journals, and „pure” exclusive, on-line publications. Characterises the availability of the electronic journals from the point of view of libraries and their users. Some attention is given to the formats of the data and necessary supportive programs (helpers).

The main interest of the author is focused on the accessibility to integrated electronic titles and the way to utilise them. Three ways to organise the access to e-magazines have been selected and evaluated: directly from the publisher, from libraries, or through the agency of suppliers.

The development of electronic publishing has created a new situation on the market and forced libraries to pursue new forms of co-operation with publishers and suppliers with regard to mutually beneficial and advantageous solutions. The examples of the newest consortia in Germany conclude the article.

#### Hanna Warnke: Virtual Library Management

The phenomenon of virtuality, the unreal reality has become more and more common in the modern world and is an omni-present word element in numerous new notions which have emerged recently such as: virtual money, virtual book shop, or virtual library. By extrapolating the rules of the science of management and organization of a virtual enterprise, the author creates methodological bases for virtual library management. A new quantitative dimension of the phenomena under scrutiny is shown, where the utmost value of the created alliances are co-operation ethics and highly qualitative degree of competency of its participants. The ever-growing changeability of the inner structure of a virtual organisation as well as its surrounding requires a need to create “early information systems”, and especially the monitoring of the so-called “weak signals”. The special context of the problem of the investigation clearly evolves from that of a local context towards the international one.

#### Ryszard Bandurski, Andrzej Nowakowski: Staff planning in research and academic libraries. A presentation of regulations issued for relevant higher education institutions in Russia.

The article describes a highly important problem of workforce management focusing attention on the number of staff needed for a proper functioning of a research and academic library. The presented data obtained from Russian sources from 1995 clearly show the interdependence of the number of staff from that of the users. On the basis of the presented material problems concerning certain library posts and their division which are not applicable to Poland have been identified and approached. Data concerning staff implements from two British libraries and Poznań University Library have been presented for comparison reasons. Comparison data support further analysis which should take into consideration distinct character of each library, profile of its collection, or the organisation and the degree of automation.