

Sójka, Jan

Szczupłe [?]* zarządzanie (Lean Management - LM) dla bibliotek

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia 2-3 (328), 553-570

1998

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jan Sójka

Szczupłe [?]* zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek

Szczupłe zarządzanie (LM) jest kolejną koncepcją i nowym sposobem organizowania i zarządzania biblioteką, sieciami bibliotecznymi i systemami biblioteczno-informacyjnymi. Pojawia się krótko po projektach zarządzania bibliotekami przez jakość (Total Quality Management – TQM) i wcześniejszym (bo z początku lat 70.) zarządzaniem poprzez marketing.

Te trzy metody zarządzania wyrosły na gruncie praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych. Szybko zostały przejęte przez komercyjne firmy usługowe i stosunkowo prędko zainteresowały organizacje niedochodowe, do których zalicza się także biblioteki. Żadna z tych umiejętności zarządzania nie przekształciła się jak dotąd w dyscyplinę naukową, a pojawiając się kolejno, następna nie eliminowała poprzedniej.

Szczupłe zarządzanie przejmuje sporo rozwiązań zarządzania przez jakość i nie może się obejść bez ujęcia marketingowego. Wszystkie uwzględniają podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania. Tempo, w jakim następują po sobie, powoduje jednakowe kłopoty terminologiczne. Dotyczy to terminów tłumaczonych z języków obcych (szczególnie angielskiego) i przenoszonych z profesjonalnego języka ekonomicznego do fachowych języków organizacji niekomercyjnych, również bibliotecznego. Kłopoty te będą widoczne także w tym opracowaniu. Wydaje się, że jest to kwestia czasu koniecznego do obycia się z terminologią obcą, dotąd określonej profesji albo znalezienia we własnym słownictwie terminów, które będą jej odpowiadały. Własne odpowiedniki mogą jednak pogłębiać alienację profesji spośród innych i (przede wszystkim) utrudniać komunikowanie się zawodów ze sobą oraz wymianę informacji.

Marketing (w uproszczeniu) biblioteczny, zarządzanie (bibliotekami) przez jakość i szczupłe zarządzanie (bibliotekami) łączą w mianowniku potrzeby

* Znak zapytania wyraża wątpliwości autora co do konieczności i trafności tłumaczenia *lean* na język polski.

(czytelnika, użytkownika). Dopiero bardziej rozwinięte definicje tych trzech sposobów zarządzania dla bibliotek pozwalają wyczuć różnice w ich podejściu do potrzeb jako takich.

Marketing jest zbiorem decyzji i działań służących realizacji celów (również społecznych) biblioteki i potrzeb użytkownika. W zarządzaniu przez jakość biblioteka dąży do zaspokojenia określonych potrzeb użytkownika przy minimalnych kosztach własnych. **Szczupłe zarządzanie bibliotekami oznacza kreowanie oferty bibliotecznej odpowiadającej ściśle potrzebom użytkownika i uruchamianie konkretnej usługi w momencie, kiedy wystąpi na nią zapotrzebowanie.**

Szczupłe zarządzanie jest na pewno najdalej posuniętym projektem uzależniającym organizację instytucji od popytu na świadczone przez nią usługi. Takie podejście rodzi określone konsekwencje i wywołuje wątpliwości, czy zasadne jest przejmowanie niektórych sposobów zarządzania (choćby LM) przedsiębiorstwami produkcyjnymi przez organizacje niedochodowe. Aby te obawy rozstrzygnąć, trzeba po prostu poznać idee i przynajmniej wybrane zasady szczupłego zarządzania.

Praktyka szczupłego zarządzania ukształtowała się w przedsiębiorstwach japońskich. Wiele zasad rozwinęło się w latach 60. w koncernie samochodowym Toyoty. Na tyle, że czasami szczupłe zarządzanie nazywane jest popularnie „toyotyzmem”. Od Japończyków zasady szczupłego zarządzania przejęli w latach 80. Amerykanie, którzy z kolei przetrzucili je na kontynent europejski, przynajmniej w sensie literaturowym. Obok angielskojęzycznej literatury przedmiotu spotkać można również niemiecką. Wydaje się więc zasadne nawiązanie do piśmiennictwa, najczęściej z połowy lat 90., aby nie tracić kontaktu z koncepcjami zarządzania, które prędzej czy później do nas trafią. Warto, by stosunkowo wcześniej wiedzieli o nich bibliotekarze praktycy i studenci bibliotekoznawstwa. Może oni dopiero będą mieli szansę wdrożenia idei szczupłego zarządzania w ujęciu systemowym, jeżeli w ogóle dojdzie do przekształcenia koncepcji (modelu) szczupłego zarządzania bibliotekami w system. A może skończy się to zaliczeniem tej koncepcji, jako jednej z wielu, na egzaminie z zakresu organizacji i zarządzania bibliotekami. W tej chwili rokowanie rozwoju szczupłego zarządzania dla bibliotek jest niepewne. Można prognozować powodzenie tej koncepcji w zarządzaniu jedynie wybranymi bibliotekami. Chodzi o biblioteki naukowe — specjalne, raczej małe. W pozostałych wydaje się możliwe wykorzystanie wybranych zasad i ogólnej idei postrzegania bibliotek jako organizacji szczupłych — w znaczeniu sprawnych, a nie otyłych — w znaczeniu ociężałych i nie chudych — nie rokujących nadziei. Niezłe perspektywy ze szczupłym zarządzaniem powinny kojarzyć sieci biblioteczne, o czym w dalszej części tego artykułu.

Mniejsze biblioteki naukowe — specjalne występują najczęściej w strukturach uczelnianych sieci bibliotecznych — na poziomie katedr, czasami jednodyscypl-

linowych instytutów. Mogą występować w instytutach PAN i w jednostkach badawczo-rozwojowych. Chodzi o biblioteki, które programowo kształtują swoje usługi w zależności od kontynuowanych, bieżących i planowanych potrzeb artykułowanych przez rozpoznanych użytkowników indywidualnych i grupowych. Te potrzeby są najczęściej ograniczane tematyką prowadzonych badań. W takim zakresie bibliotekarz, działający w układzie sprzężenia zwrotnego z użytkownikiem, jest w stanie dostarczyć spodziewanej informacji czy oczekiwanych materiałów bibliotecznych według zapotrzebowania. W ten sposób jest realizowana w takiej bibliotece idea szczupłego zarządzania, o której było na początku tego artykułu. Wtedy już tylko od użytkownika zależy, czy przygotowaną ofertę wykorzysta do końca i do właściwych celów.

Przy okazji realizowania idei szczupłego zarządzania występują zasady, z którymi jednak nawet małym naukowym bibliotekom specjalnym nie jest łatwo się pogodzić.

Zasada PULL — ssania zakłada uruchamianie oferty tylko na wyraźne zapotrzebowanie, w czasie, który odpowiada użytkownikowi i w formach, które on akceptuje. Chodzi o najbardziej racjonalne zagospodarowanie zasobów bibliotecznych, o wyeliminowanie marnotrawstwa środków osobowych i materialnych biblioteki. Zasada PULL przewiduje pełną kompetencję użytkownika w formułowaniu zapotrzebowania, a bibliotekę czyni odpowiedzialną za realizację wyrażonych potrzeb. Czy oznacza to ograniczenie bibliotekarza do funkcji robota zaprogramowanego do wykonywania konkretnego zlecenia? Tylko wtedy, jeśli prezentuje bierną postawę wobec potrzeb użytkownika. Zachowując postawę aktywną, współpracując ściśle z użytkownikiem, bibliotekarz — wykorzystując profesjonalne umiejętności, może inspirować potrzeby użytkownika, może wskazać mu różne technologie pozyskiwania informacji, różne postaci występowania źródeł, uczulić na rodzaje źródeł pochodnych i sposoby pozyskiwania źródeł oryginalnych. Może przygotować (tak jak robią to pozabiblioteczne ośrodki informacji, maklerzy informacyjni i tylko niektóre biblioteki) np. zestaw literatury o różnym poziomie opracowania (od formalnego do analitycznego), który będzie podstawą zasady PULL w dalszych działaniach bibliotecznych.

Użytkownik aprobuje aktywną postawę bibliotekarza w obsłudze jego potrzeb, ale nie zaakceptuje postawy agresywnej, przekraczającej potrzeby. Jest to kolejna zasada szczupłego zarządzania: nic ponad potrzeby, za to Just in Time (JT) — dokładnie (akurat) na czas.

W specjalnej bibliotece naukowej zasada ta jest do przyjęcia. Bibliotekarz potrafi zorganizować splot źródeł w postaci oryginalnej lub wtórnej, klasycznych albo elektronicznych. Może kupić książkę na rynku księgarskim lub ją wypożyczyć albo przejąć artykuł z komputerowej bazy pełnotekstowej. Nie są rzadkie w bibliotekach naukowych Europy Zachodniej systemy digitalizowania do wewnętrznych sieci komputerowych spisów treści czasopism

prenumerowanych na zapotrzebowanie i dostarczania następnie (na życzenie) tekstów artykułów w postaci odbitek kserograficznych albo poprzez komputer.

W sposobie szczupłego zarządzania produkcją przemysłową wymienia się w związku z tym technikę karty KANBAN, za pośrednictwem której zgłasza się na bieżąco zamówienia na części konieczne do kontynuowania produkcji i sygnalizuje zaopatrzeniu konieczność ich uzupełnienia. W bibliotekach podobną, jeżeli nie taką samą funkcję pełni dezyderatka. Dzisiaj biblioteki jakby pomijały jej znaczenie. LM wyraźnie ją dowartościowuje. Może klasyczna wymaga modernizacji, dodania funkcji. Jest już przecież istotnym elementem komputerowych programów użytkowych dla bibliotek. W takiej sytuacji jest szansa, aby konsekwentnie stosowana decydowała o szybkim dostarczeniu potrzebnych użytkownikowi materiałów i wpływała na jakość zapasów w magazynach bibliotecznych. Biblioteczna KANBAN powinna w szczupłym zarządzaniu obejmować każde zamówienie, ze wskazaniem, że zrealizowane będzie tylko bieżąco wykorzystane lub czasowo, względnie trwale przechowane w bibliotece.

Małe wyspecjalizowane biblioteki naukowe nie powinny więc stronić od koncepcji szczupłego zarządzania. Większość z nich stosowała nieświadomie niektóre zasady LM wcześniej, nie kojarząc ich z tą filozofią. Dzięki temu, oszczędzając zasoby będą zdolne realizować jeszcze lepiej szczupłe (w znaczeniu konkretne) potrzeby swoich użytkowników. Będą przy tym miały satysfakcję, jeżeli potrafią zgromadzić materiały i oferować usługi, które są w rzeczywistości potrzebne i jeżeli wszystko, co oferują, będzie wykorzystane. Co wobec tego ze szczupłym zarządzaniem dla pozostałych bibliotek? Czy jego oferta może być dla nich interesująca? Wydaje się przynajmniej godna rozpoznania i warte jest przejście z niej do stosowania tych zasad, które mogą usprawnić zarządzanie biblioteką.

Największe szanse na wykorzystanie szczupłego zarządzania mają biblioteki, które potrafią rozpoznać bieżące potrzeby swoich użytkowników i włączyć aktyw użytkowniczy do współzarządzania. Takimi bibliotekami zdają się być biblioteki uczelniane, od poziomu instytutowych interdyscyplinarnych, poprzez wydziałowe do głównych. Biblioteki te rzadko są w stanie rozeznaczyć potrzeby indywidualnych użytkowników, ale mogą pośrednio poznać zapotrzebowanie nauczycieli akademickich uwzględniając uprawiane przez nich dyscypliny, prowadzone przedmioty i tematy badawcze objęte chociażby planami studiów i badań. Potrzeby studentów sygnalizują przedmioty, najczęściej te kończące się egzaminami, konwersatoria, proseminaria i seminaria. Bardzo często wykazy skryptów, podręczników, materiałów do ćwiczeń, lektur obowiązkowych i zalecanych są przekazywane bibliotekom przez samych prowadzących lub studentów, a to oznacza, że przynajmniej w tej kategorii materiałów bibliotecznych będzie występowało zjawisko PULL, chociaż wiadomo, że rzadko kiedy udaje się potrzeby w tym obszarze zaspokoić do końca. Szczupłe zarządzanie

nie proponuje wycofania się z oferty, jeżeli ta satysfakcjonuje jedynie część użytkowników, ale może warto wtedy przejść na inne rozwiązania organizacyjne.

Już dzisiaj niektóre uczelnie niepaństwowe skrypty i podręczniki przekazują swoim studentom nieodpłatnie i bezwrotnie, czasami włączając do tego biblioteki jako pośrednika. Inne niepaństwowe wyższe szkoły zawodowe oferują całoroczne wypożyczenia skryptów i podręczników wszystkim własnym studentom. W uczelniach państwowych problem ten od kilkadziesiąt lat zdaje się być nierozwiązywalny i obciąża minusowe konto sprawności ich bibliotek. Wydaje się, że najrozsądniejsze byłoby oferowanie skryptów i podręczników, tanich i zawsze osiągalnych, w księgarniach akademickich. Tak poradzono sobie z tym problemem w krajach Europy Zachodniej. Biblioteki dysponują wtedy wielkimi egzemplarzami dostępnymi na miejscu, względnie wypożyczanymi na godziny. **Działają szczupłej.**

W bibliotekach uczelnianych często zasadę PULL kształtują konsultanci rekrutujący się spośród opiekunów merytorycznych bibliotek, czasami wyrażają ją organy kolegialne w rodzaju rad bibliotecznych — organów opiniotwórczo-doradczych rektora. Suma takich zachowań konstruuje postanowienia w zakresie profilu i specjalizacji. Można przyjąć, że **aktualizowany profil jest namiastką zbiorowego zapotrzebowania**, które biblioteki starają się w miarę możliwości zaspokoić z różnymi wynikami. Wytyczne profilu są tylko wytycznymi i biblioteka może je różnie interpretować. Specjaliści biblioteczni od gromadzenia i uzupełniania zbiorów mają swoje zdanie na ten temat, nie zawsze zgodne z ideami szczupłego zarządzania. Wprowadzają często do zbiorów pozycje spoza profilu, tak na wszelki wypadek. Obciążają ich opracowaniem personelu, wydłużając średni czas drogi książki i obciążają magazyn, zamiast go wyszczuplać.

Zgodnie z zasadą PULL o zbiorach uczelnianych powinny decydować potrzeby użytkowników. Tylko czy profesura i studenci są naprawdę tym tak zainteresowani? Bywa z tym różnie. Niemniej ważne jest, aby aktywność użytkowników w tym obszarze dostrzegać, a życzenia uwzględniać. Szczególnie, kiedy dezyderaty dotyczą zakupu książki zagranicznej, prenumeraty czasopisma obcojęzycznego czy sprowadzenia materiałów specjalnych.

Nie powinny biblioteki uczelniane mieć kłopotów z **zasadą Just in Time**, chociaż najczęstsze zarzuty stawiane bibliotekom głównym dotyczą właśnie czasu. Wypomina się im, że akurat kiedy występuje zapotrzebowanie na jakąś pozycję, ta jest na wystawie albo nie wróciła z oprawy lub jest w czytaniu, wypożyczona, „brak w magazynie”. To są fakty, może nie tak powszechne jak kiedyś, ale w szczupłym zarządzaniu należy je eliminować, bo nie utrwalają one wizerunku biblioteki szczupłej w znaczeniu sprawnej, efektywnej.

Zasadę Just in Time są w stanie biblioteki uczelniane realizować w różnych formach i technologiach. Dysponują własnym aparatem informacyjno-wyszukiawczym, mają klasyczne zaplecza informatoryjne, własne oraz obce

komputerowe bazy danych, wejścia do systemów sieciowych, opanowały znakomicie technikę wypożyczeń międzybibliotecznych i produkowania oraz pozyskiwania materiałów w postaci wtórnej. Te oferty wymagają jednak ciągłej promocji, jak cała działalność biblioteczna.

Uwagi na temat szczupłego zarządzania bibliotekami uczelnianymi można odnieść zarówno do bibliotek cywilnych, jak i kościelnych czy wojskowych. Wszystkie mają podobne możliwości określania zapotrzebowania na ich zbiory i świadczone usługi. Trzeba jednak uwzględnić szczególną sytuację niektórych bibliotek uniwersyteckich, uprawnionych do otrzymywania egzemplarza obowiązkowego publikacji. Dzięki niemu mogą one oferować dostęp do krajowych produktów wydawniczych niezależnie od bieżących potrzeb użytkownika, ale mają obowiązek przechowywania ich przez lat 50 (Biblioteka Narodowa i Jagiellońska wiecznego archiwizowania). Ponieważ nie została rozstrzygnięta kwestia dzielenia się publikacjami nieprofilowymi z eo, rosną w tych bibliotekach koszty ich opracowania, przechowywania i udostępniania. Nie wiadomo, czy nie przekraczają wartości publikacji otrzymywanych nieodpłatnie, a taką sytuację trudno kojarzyć z ideami szczupłego zarządzania. Chociaż to one, oferując egzemplarz obowiązkowy użytkownikowi, mają możliwość potwierdzenia konieczności zakupu dalszych egzemplarzy oferowanego tytułu. Specjaliści tych bibliotek, mając wgląd do publikacji egzemplarza obowiązkowego, mogą odpowiedzialnie decydować o zakupach dalszych egzemplarzy, uwzględniając jej wysoką jakość i prognozowane wykorzystanie zaopiniowane przez pozabibliotecznych konsultantów merytorycznych. W takiej sytuacji można mieć wątpliwość do jednoznacznego miejsca egzemplarza obowiązkowego w szczupłym zarządzaniu niektórymi bibliotekami uniwersyteckimi. Wątpliwości te powinny rozstrzygnąć odpowiednie badania.

Ideę szczupłego zarządzania, wspieraną głównie zasadą PULL, trudno będzie przejąć centralnym bibliotekom naukowym, głównym bibliotekom resortowym, samodzielnym bibliotekom PAN i uznanym za naukowe. Działają one w obszarze gromadzenia, najczęściej kultywując przejęte tradycją profile (b-ki PAN i towarzystw naukowych) lub narzucone projektowanymi dziedzinowo-gałęziowymi systemami informacyjno-wyszukiwawczymi. Uwzględniają potrzeby zgłaszane przez użytkowników, jeżeli mieszczą się w ich strategicznych profilach gromadzenia. Są raczej przygotowane do stosowania przeciwnej szczupłemu zarządzaniu zasady PUSH — wciskania, wpychania się z ofertą usług niż PULL. Szanse ich wyszczuplenia będą zależały od sposobów finansowania i wielkości środków przyznanych na ich działalność.

Zasadę PULL, istotną dla szczupłego zarządzania, mogą natomiast stosować biblioteki szkolne, w znacznym stopniu biblioteki pedagogiczne i w jakimś stopniu biblioteki specjalne (z uwagi na specjalne potrzeby specjalnego użytkownika). Potrzeby użytkowników tych bibliotek są w dużym stopniu rozpoznawalne, chociaż artykułowane wspomaganiem programów edukacyj-

nych, rehabilitacyjnych, resocjalizacyjnych itp. Wachlarz usług tych bibliotek jest zwykle skromny, ale dlatego mogą łatwiej przestrzegać zasady Just in Time, wykorzystywać technikę KANBAN (dezyderatki) współpracując z użytkownikiem. Więzień, po zgłoszeniu zapotrzebowania na konkretny tytuł, otrzyma go do celi w określonym dniu (obsługi bibliotecznej) o określonej godzinie, pod warunkiem, że książka jest w zbiorach i nie czyta jej ktoś inny. Później, jeżeli trzeba ją sprowadzić z zewnątrz. Podobnie zachowują się biblioteki szpitalne, dla osób niepełnosprawnych. Szkolne biblioteki może są mniej przyjazne w takich działaniach, ale to dlatego, że rzadko kiedy są w stanie zaspokoić zapotrzebowanie wszystkich uczniów na taką samą lekturę i kilku nauczycieli tego samego przedmiotu na posiadany w jednym egzemplarzu podręcznik. One podchodząc do koncepcji szczupłego zarządzania są już szczupłe (czasami chude nieprzyzwoicie), dlatego mogą zasadami dalszego wyszczuplania nie być zachwycone.

Koncepcję szczupłego zarządzania najtrudniej jest proponować bibliotekom publicznym. Nie dlatego, że niełatwo określić potrzeby ich użytkowników, które zgodnie z ideą szczupłego zarządzania powinny kształtować zbiory biblioteczne i wpływać na wielkość i rodzaje usług bibliotecznych, ale dlatego, że biblioteki publiczne, poza reakcją na potrzeby bieżące, powinny same wywoływać (stymulować) potrzeby społecznie pożądane, niekiedy wbrew obowiązującym gustom i panującej modzie. Mogą takie działania wesprzeć opinią rady czytelników, koła przyjaciół biblioteki, ale to nie zmieni faktu, że będą pochodziły od bibliotek. Działają więc (jeżeli pozwala na to ich budżet), często wyprzedzając potrzeby. „Wciskają”, zgodnie z zasadą PUSH, usługi przewidując jedynie zapotrzebowanie na ofertę. Niektóre nowe usługi mogą okazać się przydatne, inne nie, a wszystkie pociągają za sobą określone koszty. Takie są niestety konsekwencje wykorzystywania PUSH. Z ofert chybionych należy się wycofywać. **Biblioteka jest w stanie konkurować tylko w tych dziedzinach, w których jej usługi są lepsze.** Nie wygra z odpłatną wypożyczalnią kaset wideo, bo nie zaoferuje ze względów społecznych tytułów, które tam robią tzw. kasę. Nie powinna również oferować „biznesinformacji”, jeżeli lepiej potrafią to robić i zarobić na tym wyspecjalizowane ośrodki informacji gospodarczej, a adres poszukiwanej firmy można odszukać w „żółtych” książkach telefonicznych na poczcie.

Są jednak w strukturach bibliotek publicznych takie, które swoją ofertę kierują do bardzo określonych grup użytkowników, np. studentów z bliskiego sobie otoczenia, proponują w specjalnych czytelniach miejsce do studiowania, interesujące informatorium ogólne, niekiedy zestawy lektur, czasami podręczniki; wszystko odpowiadające ich zapotrzebowaniu, organizowane na zasadzie PULL. Przynajmniej więc w tego rodzaju bibliotekach publicznych (o publicznych specjalnych dla pacjentów, osób niepełnosprawnych i więźniów, była mowa wyżej) jest szansa realizowania w jakimś stopniu idei szczupłego zarządzania. **Szczupłe zarządzanie bibliotekami publicznymi nie musi być**

powszechne, ale jego zasady powinny obowiązywać w tych bibliotekach, w których zapotrzebowanie użytkowników decyduje o jakości oferowanych materiałów bibliotecznych i rodzajach świadczonych usług.

Tyle o szczupłym zarządzaniu w ujęciu akademickim, wzbogacającym bibliotekarstwo naukowe. Na co może liczyć w związku z LM bibliotekarstwo praktyczne (stosowane)? Czy koncepcja ta może stać się złotym środkiem (medykamentem) przywracającym bibliotekom (poprzez racjonalne wyszczuplenie) postać organizacji wysmukłych, a przez to bardziej sprawnych, efektywnych w działaniu i zasadnie potrzebnych, czy może okazać się przykładem modnej kuracji głodowej, po której część bibliotek po prostu przestanie istnieć? Odpowiedzi oczekują kierujący i zatrudnieni w bibliotekach oraz decydenci wspierający ich egzystencję.

Sądzę, że w praktyce bardziej ekonomiczne i efektywniejsze może okazać się postępowanie wyszczuplające. Musi ono jednak objąć wszystkie biblioteki i ich struktury sieciowe (dzisiaj już nieformalne), do ogólnokrajowej (dzisiaj ustawowo wspartej na bibliotekach publicznych) włącznie. W efekcie postępowania wyszczuplającego należy się spodziewać zmian w strukturach organizacyjnych bibliotek i strukturach sieciowych. Prawdopodobna może być likwidacja sporej liczby bibliotek, zwłaszcza tych, których usługi nie są weryfikowane potrzebami użytkowników i uzasadnionymi potrzebami społecznymi. Można sobie tylko życzyć, aby każdą decyzję o likwidacji lub nawet łączeniu bibliotek wspierały niezależne opinie eksperckie, a nie jedynie czysty rachunek ekonomiczny czy jakieś względy ideologiczno-polityczne albo tzw. układy personalne. Zbyt wiele straciło bibliotekarstwo polskie, od początku lat 90. do dzisiaj, aby rabunkowe odchudzanie bibliotek kontynuować. Najczęściej wymieniamy przy takiej okazji kilkanaście tysięcy zlikwidowanych punktów bibliotecznych, których nikt nie bronił (może poza bibliotekami), bo przestały oferować cokolwiek interesującego czytelnikom. Nie zapominajmy również, że w tym samym czasie zniknęła większość bibliotek ointe i większość bibliotek fachowych. Przestały istnieć biblioteki zakładowe, związkowe i spółdzielcze. Rozproszone zostały księgozbiory organizacji i partii politycznych sprzed roku 1990 oraz biblioteki szkół i uczelni partyjnych. Niewiele wiadomo na temat zbiorów byłego Głównego Urzędu Kontroli Prasy i Widowisk oraz jego oddziałów, a także innych urzędów centralnych i ministerstw, które przestały działać po roku 1989. Może warto zrobić bilans zmian i strat bibliotekarstwa pierwszego okresu transformacji III Rzeczypospolitej. Chociażby dlatego (nie z żalu po tamtych), by nie tworzyć białych plam w historii bibliotek i bibliotekarstwa polskiego i w życiorysach ludzi, którzy z tamtego bibliotekarstwa odeszli. W ogólnej strategii wyszczuplania winno się wziąć pod uwagę tamte zdarzenia. Nie działać tylko na wycucie, po omacku i okazjonalnie. Powinna ona być poprzedzona odpowiednim programem badawczym, subsydiowanym zgodnie

z potrzebami, a wnioski z badań (w formie raportu) powinny decydować o treści tej spodziewanej strategii.

Takiego podejścia do problemu zdaje się oczekiwać większość naszych bibliotek i kierujących nimi bibliotekarzy. Trudno jednak czekać na coś, co nie zostało jeszcze zainicjowane. W takiej sytuacji biblioteki muszą już teraz zacząć myśleć (szczupłe), jak poprawić swoją kondycję ogólną, jak zabezpieczyć realizację usług, na które istnieje bezwzględne zapotrzebowanie i wyszczupić, wzbudzając swoim nowym wizerunkiem podziw użytkowników. Powierzenie przygotowania wniosków do szczupłego zarządzania biblioteką ekspertom pozabibliotecznym nie wydaje się niezbędne. Nie czując specyfiki celów, funkcji i zadań biblioteki, za duże pieniądze przedstawią suchy program, którego biblioteka nie będzie w stanie wdrożyć. Bardziej efektywne mogą się okazać materiały przygotowane przez bibliotekarzy zewnętrznych z podobnych bibliotek. Tylko, że wtedy zalecenia mogą przynosić rozwiązania przyjęte w tamtych bibliotekach, których nie będzie mogła zastosować zleceńodawczyni, bo działa jednak w specyficznych warunkach. Po tych spostrzeżeniach najracjonalniejsze wydaje się przygotowanie strategii wyszczuplania przez bibliotekę, która sama ma ją realizować. Przygotowanie własnych programów wyszczuplania może warto przekazać następnie do zaopiniowania (recenzowania) rzeczoznawcom, a na pewno trzeba uzyskać na jego wdrożenie zgodę decydentów. Takie postępowanie będzie z pewnością efektywne także w stosunku do sieci bibliotecznej uczelni i np. sieci bibliotek samorządowych w gminie.

Do opracowania strategii szczupłej biblioteki powinni włączyć się na początku wszyscy zatrudnieni i wszyscy powinni wyrazić swoją opinię przed przyjęciem jej do realizacji. Ważne jest, aby cały zespół pracowniczy był przekonany do takich działań, świadomy, że brakuje bibliotece powierzchni na zbiory, miejsc dla czytelników, personelu i przede wszystkim pieniędzy: na słuszne płace, na uzupełnianie zbiorów, na konieczne inwestycje i niezbędne remonty oraz modernizację usług, sprzęt i aparaturę. Same apele do otoczenia o dodatkowe znaczące środki dla poprawy takiej sytuacji mogą nie sprawić żadnego wrażenia na decydentach. Samorządy lokalne, kierownictwa uczelni, dyrektor szkoły, dysponują ograniczonymi środkami i rzadko są w stanie powiększyć budżety bibliotek, a możliwość pozyskania przez bibliotekę środków zewnętrznych jest ograniczona (najczęściej są celowe), przychody własne zaś (jeżeli czasami zdarzają się) są mało znaczące dla wydatków ogółem. **W takiej sytuacji opracowanie strategii szczupłego zarządzania biblioteką jest konieczne.** Pracę nad nią winien podjąć zespół typu sztabowego, który nie może być powtórzeniem szerokiego układu kierowniczego biblioteki. Powinni się jednak w tym zespole znaleźć kompetentni przedstawiciele komórek organizacyjnych biblioteki i jej ścisłego kierownictwa, niekoniecznie z dyrektorem na czele, ale dyrektor winien być na bieżąco informowany o pracach zespołu, jeżeli pozostanie poza nim. Zespół może pracować ciągle w dobranym składzie albo okazjonalnie. Team

stały odrywa członków od obowiązków bieżących, ale gwarantuje sprawniejsze działanie zespołu, łatwiejsze nim kierowanie przez szefa sztabu i szybsze zakończenie prac. Zespół okazjonalny wydłuża czas opracowania strategii, utrudnia kierowanie członkami, którzy nadal będą podlegali decyzjom kierownika bezpośredniego, ale taki układ daje szansę przenoszenia bieżących opinii do pierwotnego środowiska pracy członka zespołu i bieżącego jej konsultowania.

Duże zespoły sztabowe dużych bibliotek, zwłaszcza te pracujące okazjonalnie, może opłacać się rozbić na podzespoły. Wtedy jednak kierownik zespołu musi zdecydowanie koordynować ich prace i czuwać nad ich harmonijnym przebiegiem. Wyniki podzespołów mogą być tylko częściowymi ogólniej strategii szczupłego zarządzania biblioteką.

Istotny dla efektów prac zespołu jest etap gromadzenia danych o szeroko rozumianych zasobach biblioteki i świadczonych usługach. Dane te powinny być prawdziwe, kompletne i dotyczyć dłuższego okresu. Mogą być opisowe i liczbowe. Dzięki nim zespół będzie mógł prześledzić zmiany w zagospodarowaniu przestrzeni bibliotecznej, w nakładach środków na jej działalność, w zarządzaniu zbiorami i personelem czy w rozwoju usług.

W dyspozycji zespołu powinny się znaleźć sprawozdania statystyczne i opisowe z działalności biblioteki (częstkowe i ogólne), a także plany krótko i długoterminowe. Do wglądu powinien mieć zespół wszystkie wewnętrzne akty prawne (od statutu do szczegółowego zakresu czynności pracownika włącznie).

Zespół na tym etapie badań powinien mieć również dostęp do danych bliskiego otoczenia biblioteki, które bezpośrednio obsługuje, a więc wgląd do budżetu uczelni ogółem, do danych na temat liczby pracowników i studentów. Interesować go powinny dane z przeszłości, ale również plany uruchamiania nowych kierunków studiów i specjalności, wielkości naboru kandydatów na poszczególne kierunki, formy kształcenia zamiejscowego, plany badań, inwestycyjne i remontów.

Ograniczenia danych tylko do bibliotecznych nie wystarczy do przekonania otoczenia, aby aprobowало strategię szczupłego zarządzania biblioteką albo siecią biblioteczną uczelni. Gdyby na nich poprzestać, mogłoby się okazać, że biblioteka rezygnuje np. z gromadzenia kolekcji dla kierunku, który 5 lat był zawieszony, ale jest znowu uruchamiany i przyjmuje kandydatów na studia.

Zespół (dla celów porównawczych) powinien zgromadzić dane bliskich sobie bibliotek. Łatwiej będzie wtedy przekonać własnych decydentów do ograniczenia niektórych usług, a utrzymania lub rozwinięcia innych. Pod ręką zespołu powinny być na tym etapie przepisy ogólne (kodeks cywilny i karny, prawo prasowe, ustawa o bibliotekach i okołobiblioteczne, o samorządzie lokalnym, o szkołach wyższych, o systemie oświaty i in.), aby nie sugerować ograniczenia świadczenia usług dla pracowników i studentów własnej uczelni,

skoro biblioteka ma charakter publicznie dostępnej i nie nakazywać pracownikom rewidowania użytkowników, bo uprawniona jest do tego tylko policja.

Dane bieżące powinien team monitorować i kontrolować, bo załoga, świadoma celu działania zespołu, może je zawyżać albo zaniżać.

Niektóre dane powinien zespół uzyskać przez badania własne albo zlecone. Takim sposobem winien przejmować dane o średniej cenie książki w roku, z podziałem na dziedziny i średnie koszty prenumeraty czasopism krajowych i zagranicznych. Tą drogą może przejąć dane o średniej cenie oprawy książki i czasopisma. Badaniami można śledzić drogę książki w bibliotece, czas oczekiwania na zamówioną pozycję i na miejsce w czytelni. Kapitałnym źródłem danych mogą być części rewersów i zakładek, zwłaszcza te nie zrealizowane i również dzienniki odwiedzin z dodatkową informacją o ruchu użytkowników w godzinach, dniach tygodnia i określonej porze roku. Przedmiotem szczególnego zainteresowania powinny być także dezyderatki, jako element KANBAN — techniki szczupłego zarządzania.

Czasami niektóre dane będą tylko szacunkowe, ale i te trzeba uwzględnić, jeżeli jest to jedyna metoda ich pozyskania. Przy korzystaniu ze zbiorów na miejscu, w systemie wolnego dostępu, nie ma innego sposobu na wyliczenie wykorzystanych materiałów jak szacunek. Można to zrobić tylko podglądając wyrwykowo z ilu pozycji korzysta użytkownik w danym momencie. Zakres badań dla zespołu szczupłego zarządzania na tym się nie kończy. Limitować je będą potrzeby zespołu. Na szczęście nie są to badania kosztowne i z powodzeniem mogą je prowadzić pracownicy nawet obok wykonywania bieżących czynności. Po zgromadzeniu danych zespół powinien zająć się ich przetwarzaniem, aby móc opracować oczekiwaną informację. Byłoby dużym ułatwieniem, gdyby je pozyskiwać w technologii komputerowej. Warto odpowiednie programy opracować na przyszłość. Informacje powinny kończyć się tabelami, mapami, wykresami, rysunkami, zdjęciami. Krzywa odwiedzin, wypożyczeń, ruchu zatrudnionych, średniej płacy potrafi szybciej przekonać niż tekst czy przemówienie.

Informacje powinny być podstawą do opracowania wniosków do projektu programu strategii szczupłego zarządzania biblioteką.

Decyzję o przyjęciu ostatecznego programu do realizacji (jako polityczną) powinno podjąć (po zgodzie decydentów) kierownictwo biblioteki lub jednoosobowo dyrektor. I tak będzie odpowiadał za jego wdrożenie. Zespół sztabowy może zostać w tym czasie rozwiązany.

Po tych dywagacjach praktyk biblioteczny będzie się zastanawiał, czy *Lean Management* to rzeczywiście szczupłe zarządzanie, czy raczej program oszczędnościowy, jaki powinny opracować i realizować biblioteki przy rosnących kosztach ich utrzymania i braku perspektyw na zwiększenie zawsze szczupłych budżetów bibliotecznych. I słusznie, bo oszczędne gospodarowanie zasobami bibliotecznymi, uwzględniające konkretne potrzeby użytkownika, jest istotą

szczupłego zarządzania. Gdyby japoński przemysł samochodowy nie wprowadził zasad LM u siebie, nie byłby konkurencyjny dla Amerykanów, Francuzów, Niemców i Włochów, którzy zaczęli je stosować z powodzeniem również w swoich zakładach. **Skoro Lean Management sprawdził się w przedsiębiorstwach produkcyjnych, nie powinien zaszkodzić bibliotekom.**

Studia przypadków (z praktyki bibliotecznej):

1. Uczelnia państwowa postanowiła z początkiem lat 90. uruchomić w kilku bliskich jej miastach wojewódzkich ośrodki kształcenia na poziomie wyższym, nawiązując do tradycji działających w nich wcześniej filii. Była to najbardziej uzasadniona reakcja szkoły na potrzeby tamtych środowisk. Początkowo prowadziła w ośrodkach zamiejscowych, tylko w trybie studiów zaocznych, studia licencjackie. Wówczas nie zgłaszano zapotrzebowania na obsługę biblioteczną. Prawdopodobnie studenci większość literatury kupowali (rynek księgarski był już w ich posiadaniu), a część znajdowali w lokalnych bibliotekach albo sprowadzali drogą wypożyczeń międzybibliotecznych z biblioteki głównej macierzystej uczelni.

Sytuacja zmieniła się, kiedy w tych samych ośrodkach uruchomiono zaoczne studia uzupełniające magisterskie. Ten poziom kształcenia zaczął wymagać już źródeł specjalistycznych, książek i czasopism, których nigdy nie gromadziły np. biblioteki lokalne. Sygnalizowali taką sytuację studenci prowadzącym ośrodki, a ci kierownictwu uczelni. Na szczęście o pomoc w rozwiązaniu tego problemu poproszono bibliotekę główną. Ta rozważyła kilka wariantów zaspokojenia uzasadnionych potrzeb studentów w obszarze dostępu do niezbędnych im publikacji. Każdy dyskutowano z kierownikami ośrodków, precyzując potrzeby i możliwości ich realizacji w lokalnych warunkach. Każdy konsultowano z kwestorem uczelni, aby rozwiązanie było zgodne z obowiązującymi przepisami. Chodziło jednocześnie o projekt najbardziej oszczędny, ale uwzględniający w maksymalnym zakresie potrzeby studentów. Najtańszy projekt, przerzucenia w całości odpowiedzialności za zapewnienie dostępu do publikacji niezbędnych studentom lokalnym przez lokalne biblioteki trzeba było odrzucić, bo tamtejsze biblioteki nie miały po prostu środków na takie rozszerzenie usług.

Projekt uruchomienia w ośrodkach własnych bibliotek upadł jako najbardziej kosztowny i najmniej efektywny. Wymagałby wynajęcia pomieszczeń, ich specjalistycznego wyposażenia, fachowego personelu, a biblioteka byłaby praktycznie dostępna w dniach zjazdów, 4–6 razy w miesiącu. Wyeliminowały go doświadczenia z okresu działania przy filiach bibliotek filii biblioteki głównej, które były praktycznie księgozbiorami podręcznymi studiujących, również pań sekretarek-bibliotekarek (nieprofesjonalistek) oraz kręgu najbliższych im znajomych. A bywało, że kończąc studia, osoba prowadząca taką bibliotekę pozostawiała do rozliczenia resztki zbiorów, nie wiedząc, co stało się

z pozostałymi. Nie mogła sobie z tym poradzić biblioteka główna, która prowadziła dla nich centralne gromadzenie i ewidencję, i odetchnęła kiedy przyszło je zlikwidować. Odrzucony został również projekt powrotu do wypożyczeń drogą pocztową, które biblioteka główna prowadziła dla zaocznych studentów zamiejscowych przed rokiem 1989. Było ich wtedy znacznie mniej, mniejsze były potrzeby studentów stacjonarnych, niższe były koszty przesyłki i obsługi procedur związanych z takim systemem, ale zdarzało się, że czasami wcześniej zorientowani zaocznicy, jaką powinni dysponować lekturą, wypożyczali ją w całości, nim zainteresowali się nią studenci stacjonarni. Im pozostało korzystanie z egzemplarzy dostępnych jedynie w czytelni. Nie sprawdziło się w związku z tym dzielenie księgozbioru dydaktycznego na części: stacjonarną i zaoczną. Okazywało się często, że tytuł „chodził” wśród studentów stacjonarnych, a nie korzystali z niego zaocznicy.

Do realizacji (wykorzystując nieświadomie podstawowe zasady LM) przyjęto projekt, który przewiduje prowadzenie obsługi bibliotecznej studentów w ośrodkach przez biblioteki lokalne, najbliższe przestrzennie ośrodkom, czasami znajdujące się obok lokali wynajmowanych dla prowadzenia zajęć przez ośrodek. Rozmowy z tamtymi bibliotekami (wchodzącymi w skład różnych sieci bibliotecznych) o zakresie świadczonych usług dla studentów ośrodka prowadzili kierownicy ośrodków. Kiedy okazało się niemożliwe najprostsze rozwiązanie w postaci przekazania tamtym bibliotekom pieniędzy do wolnego dysponowania odpowiadającego potrzebom użytkowników i konieczności szczegółowego rozliczania wydatków z kwesturą uczelni, przyjęto wariant zakupów i prenumeraty aprobowanych przez kierownika ośrodka (ze środków pozostających w jego gestii), ewidencjonowanych w lokalnej bibliotece w odrębnej księdze inwentarzowej i traktowanych jako depozytowy księgozbiór Ośrodka... Pośrednio wielkość tych księgozbiorów wpływa na ostateczną wielkość ogólnouczelnianych zbiorów bibliotecznych.

Umowy na takie rozwiązanie podpisują kierownicy ośrodków z szefami organizacji, w których działają konkretne biblioteki albo z dyrektorami bibliotek organizacyjnie samodzielnych. Osobne umowy-zlecenia z tytułu dodatkowej usługi na rzecz studentów ośrodka spisują kierownicy ośrodków z bibliotekarzami, którzy podjęli się takich dodatkowych dla nich zadań. Biblioteka główna monitoruje te rozwiązania, służy konsultacjami według potrzeb, przejmuje informacje na temat księgozbioru i uzgadnia ich stan z kwesturą uczelni. Do tej pory takie rozwiązania wdrożono w ponad 50% ośrodków. Tymczasem opinie zewnętrzne wskazują na trafność decyzji, ale jakie będą oceny ostateczne, trudno przewidzieć. Wdrażanie tego projektu trwa. Jest to projekt oszczędny, ale gwarantujący studentom dostęp do usług bardzo szerokich. Mogą korzystać z wypożyczeń i na miejscu w normalnym czasie otwarcia biblioteki, i dodatkowo w dniach zjazdów. Takim rozwiązaniem zostały

również dowartościowane biblioteki lokalne. Nabrały znaczenia, przejmując obsługę studentów, zaczęły wzbogacać zbiory.

Ten przykład zdecydowanie potwierdza, że kiedy trzeba „myśleć oszczędnie” w bibliotekach, warto skorzystać z zasad oferowanych przez filozofię szczupłego zarządzania. A mogła przecież uczelnia otwierać nowe kolejne filie biblioteki głównej. Zadziałała po prostu rozsądnie — oszczędnie.

2. **Oszczędne myślenie**, kojarzone często ze szczupłym zarządzaniem, warto zilustrować zastosowaniem np. w **zarządzaniu personelem**.

Biblioteka dysponująca dwiema dużymi czytelniami, pracującymi w systemie wolnego wyboru miejsc i wolnego dostępu do zbiorów, była w stanie zapewnić pełną obsługę w trybie pracy dwuzmianowej, od poniedziałku do piątku, od 8.00 do 20.00, dysponując 20 pracownikami. Ale zdarzało się, że ktoś z tego zespołu zachorował, ktoś inny poszedł urlop. Wtedy z zapewnieniem pełnej obsady dyżurów zaczynały być problemy. Tymczasem na prośby użytkowników otwarto czytelnie we wszystkie soboty (do godz. 16.00). Biblioteka, nie zwiększając zatrudnienia i kosztów, poradziła sobie z tą usługą zwracając za soboty wolne dni w następnych dwóch tygodniach. Spowodowało to jednak obniżenie jakości usług w dniach powszednich, bo nigdy liczba osób nie była taka, jak powinna być. Wydłużyła się m.in. droga powrotu książki na półki, bo tę czynność wykonywał tylko bibliotekarz i wydłużył się czas oczekiwania na realizację materiałów z zaplecza magazynowego, bo tę czynność podejmowali dyżurujący w czytelnich. Uczelnia nie reagowała na te uwagi zakładając, że niepokoje biblioteki są (jak zawsze) przesadzone. Tymczasem wystąpiła potrzeba uruchomienia czytelń we wszystkie niedziele (poza przerwą w zajęciach). Jednak rozliczenie niedziel systemem sobotnim przekroczyło już wówczas proste rezerwy biblioteki — co gorsza groziło demobilizacją zespołu obsługi czytelń (w rzeczywistości spolegliwego i taniego, a jednocześnie kompetentnego). Po takich zastrzeżeniach kierownictwo uczelni poprosiło bibliotekę o propozycję rozwiązania problemu gwarantującego jednak czytelnikom dostęp do zbiorów w ciągu 7 dni tygodnia.

Ze względów oszczędnościowych nie wchodził w grę projekt uruchomienia w zespołach obsługi czytelń nowych etatów, nawet na czas określony. Same zespoły były przeciwne zatrudnieniom na częściach etatów i zdecydowanie zatrudnianiu na dyżury studentów.

Nie do przyjęcia okazał się także projekt komasowania należnych dni wolnych do wybrania w miesiącach wakacyjnych. Nie można go było zaproponować osobom przyjętym do pracy na czas określony (np. do 30 czerwca) i pozbawić biblioteki opieki z powodu wydłużonych urlopów. Takie posunięcia eliminowałyby planowanie czynności, które w czytelnich można wykonać tylko przy zmniejszonym ruchu czytelników latem.

Ostatecznie wdrożyła biblioteka program odpłatnych dyżurów — najpierw za niedziele, potem również za soboty, jak za godziny nadliczbowe. Rozwiązanie

nieobligatoryjne, ale cieszące się zainteresowaniem zespołu. W ten sposób (niewielkim kosztem) kwestia dyżurów została rozwiązana, obsada w dni powszednie powróciła do stanu optymalnego, a użytkownik poczuł się wyraźnie usatysfakcjonowany. Pracownikom przybyło nieco na kontach osobistych (pracoholikom nawet sporo), a uczelnia nie zwiększyła przyjętego limitu zatrudnienia. **Oplaca się negocjowanie oszczędności w zatrudnieniu, jeżeli korzyść z tego może mieć biblioteka, jej pracownicy i użytkownicy.** Optymizm rozwiązania tego przypadku może się zmniejszyć, jeżeli ustawodawca (otoczenie zewnętrzne biblioteki) ograniczy wymiar pracy w godzinach nadliczbowych.

3. **Administracje (!) uczelni państwowych (szczególnie uniwersyteckie),** kształtując szczupłe budżety, coraz głośniejszymi wyrażają niezadowolenie z powodu nadmiernie rozbudowanych uczelnianych sieci bibliotecznych. Symulując rachunki ekonomiczne przerażają decydentów kosztami ich utrzymania. Jednocześnie jednak (uczelnie autonomiczne) godzą się na dzielenie wydatków bibliotecznych pomiędzy biblioteki główne i autonomiczne wydziały. Przy okazji pozbawiają biblioteki główne możliwości monitorowania pozostałych. To z pewnością nie są działania zmierzające do szczupłego zarządzania uczelnianymi sieciami bibliotecznymi. **W ten sposób na uczelnianych sieciach bibliotecznych nic się nie oszczędzi.**

Sieci powinno się weryfikować programami szczupłego zarządzania i pozostawić w nich te z bibliotek (jako biblioteki), które dysponują własnym lokalem, fachową obsługą, są dostępne co najmniej 15 godzin w tygodniu i wykorzystywane przez użytkowników, a nie stanowią jedynie wyłącznego zaplecza informacyjnego kierownika katedry (na przykład). Tolerowanie takich sytuacji jest przykładem marnotrawstwa, a nie oszczędzania środków przeznaczonych na utrzymanie bibliotek uczelni. Problem jednak w tym, jak takie sytuacje rozwiązać i kto to ma wykonać. **Mało skuteczna wobec lobby dydaktycznego uczelni biblioteka główna?**

Dlatego może warto badaniom systemowym, w kontekście zasad szczupłego zarządzania, poddać powtarzalność funkcji gromadzenia i uzupełniania w sieci, świadczenia takich usług i obsługi informacyjnej. Wyniki takich badań mogą się okazać bardzo przydatne przy przechodzeniu sieci na prace w systemach komputerowych. Dzięki tym badaniom jeden z uniwersytetów państwa Unii Europejskiej, wybudowawszy w ciągu 2 lat, na samym początku lat 90., funkcjonalną, w pełni skomputeryzowaną, ale jednocześnie oszczędną (w technologii szlachetnego betonu) bibliotekę uniwersytecką, zlikwidował rozbudowaną do tego czasu sieć biblioteczną, zbiory sieci (po selekcji) włączył do nowej biblioteki i tylko jej powierzył obsługę użytkowników. Zabieg udał się głównie dzięki sieci komputerowej w bibliotece i dostępie do baz bibliotecznych przez komputerową sieć uniwersytecką.

Profesurze, której najtrudniej było pogodzić się z utratą własnego zaplecza bibliotecznego (główna działała w strukturze bibliotek dziedzinowych), wy-

znaczono do dyspozycji kwoty na samodzielny zakup literatury do ich podręcznego księgozbioru, ale już nie biblioteki. Profesorowie poczuli się dowartościowani i oszczędnie wydawali środki na „własną” służbową literaturę. Bardzo szybko zresztą stali się użytkownikami nowej biblioteki uniwersyteckiej. Personel zatrudniony w sieci przejął bez oporu, ale po odpowiednich sesjach dokształcających, biblioteka uniwersytecka. W tym przypadku sieć biblioteczna wyszczuplała „do końca”, ale głównie dzięki potężnej inwestycji na rzecz biblioteki uniwersyteckiej. Polskich przykładów takich działań wyszczuplających brakuje. Oczekując przejścia do Unii Europejskiej, warto już teraz skorzystać ze stosowanych tam sposobów na **szczupłe zarządzanie uczelnianymi sieciami bibliotecznymi**. Problemów „sieciovych” nie mają na razie niepaństwowe wyższe uczelnie zawodowe, bo nie stać ich na taki luksus. Co ciekawe, tylko niektóre z nich posiadają w ogóle własne biblioteki, świadczące usługi w szczupłym zakresie, często tylko własnemu środowisku. Inne odsyłają studentów, płacących im wysokie czesne, do bibliotek publicznie dostępnych albo „do księgarń”. Takie odsyłania (bez jakichś porozumień o współpracy, bez partycypowania w kosztach) świadczą o wulgaryzacji zasad szczupłego zarządzania bibliotekami. **Samo zjawisko wymaga odrębnego opisanie, bo dotyczy etyki biznesu i bibliotek.**

Uwagi dotyczące zarządzania bibliotecznymi sieciami wewnętrznymi organizacji można, wykorzystując koncepcje LM, z nadzieją odnieść do sieci bibliotek publicznych, dzielnic, miasta i gminy.

Przez pryzmat sposobów szczupłego zarządzania warto racjonalizować relacje, występujących w takich samych przestrzeniach, bibliotek różnych sieci. Trzeba, uwzględniając opinię użytkowników, zdecydować na przykład, czy środowisku małomiasteczkowemu bardziej potrzebne są rachityczne biblioteczki: szkolna, publiczna, parafialna, czy jedna duża sprawna biblioteka komunalna, dostępna we wszystkie dni tygodnia, od rana do wieczora, integrująca mieszkańców i realizująca programy satysfakcjonujące większość z nich i ich potrzeby. Obawy, że przy takiej reorganizacji obsługi bibliotecznej społeczności lokalnej jakaś liczba bibliotekarzy straci pracę, wydają się nieuzasadnione. Profesjonalistów wchłonie biblioteka komunalna z prawdziwego zdarzenia, która, jeżeli będzie korzystała przy okazji z różnych źródeł finansowania, będzie mogła im zaoferować warunki, jakich do tej pory nie mieli i o których może nawet nie marzyli. Nazywanie takich bibliotek mediatekami wydaje się przesadne. Dyskusyjnym jest przy takich reorganizacjach „upychanie” bibliotek do struktur różnych ośrodków czy centrów dzielnicowych, miejskich i gminnych. Trzeba pamiętać, że **biblioteka świadczy usługi, w znaczeniu marketingowym niematerialne, odczuwalne i oczekiwane w klimacie i atmosferze, które wytworzy tylko ona, a nie wielozadaniowa instytucja, której będzie niewiele znaczącą komórką.**

Polskie biblioteki w strukturze ogólnokrajowej, ale nie tylko, czeka, kto wie czy nie trudniejszy od dotychczasowej, okres kolejnej transformacji. Od roku 1999 ma zacząć obowiązywać nowy podział administracyjny kraju. Zmniejszy się liczba województw, a nowe mają działać jako jednostki rządowo-samorządowe. Powstaną samorządowe powiaty. Pozostaną gminy, ale nie wiadomo czy z zachowaniem obecnego statusu. Ministerstwo Edukacji Narodowej przedstawiło koncepcję wstępną reformy systemu edukacji na wszystkich poziomach kształcenia, od podstawowego do studiów doktoranckich. W związku z tym szykuje się zmiana ustaw o systemie oświaty i o szkolnictwie wyższym oraz pokrewnych. Przekształceniom mają ulec systemy ubezpieczeń społecznych i ochrony służby zdrowia.

Te przekształcenia wymuszą istotne zmiany w ustroju bibliotek III Rzeczypospolitej, do których jakby nikt nie przywiązywał większego znaczenia. A przecież w obszarze zapowiadanych przekształceń działa ogólnokrajowa sieć bibliotek publicznych, działają nieformalne sieci bibliotek szkolnych, pedagogicznych, spora część bibliotek naukowych. Dobrze, że niefortunna nowa ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 roku nie zaczęła skutkować swoimi przepisami i pochodnymi od niej. Należy ją zmienić, uwzględniając skutki przekształceń poza i okołobibliotecznymi. Zmiana jej treści (jeżeli ustawa w ogóle będzie potrzebna) powinna być między innymi dokonana z uwzględnieniem zasad szczupłego zarządzania, a ostateczny ustrój bibliotek kraju powinien być wynikiem myślenia marketingowego, jakościowego i szczupłego. Te uwagi polecam szczególnie przyszłej Krajowej Radzie Bibliotecznej, która winna zacząć działać i realizować przypisane jej zadania w ustawie o bibliotekach, niezależnie od tego, czy ustawa zostanie zachowana lub zmieniona, bo ktoś musi zadbać o przyszłość – uzasadnioną potrzebami użytkowników – bibliotek. KRB (albo organ o podobnych zadaniach ponadresortowych) powinna w związku z tym uzyskać niezbędne środki rządowe (!), aby zlecić właściwym agendum usługowym i/lub ekspertom przygotowanie materiałów do ogólnobibliotecznej dyskusji nad strategią dla bibliotek w czasie zapowiadanych przemian i po ich ukończeniu. Smukłe (bo oszczędnie zarządzane) mogą stać się bardziej atrakcyjne dla korzystających z nich w nowych warunkach.

Literatura

- Ceynowa K., „Toyotismus“ in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Lean Management“ einlassen, Bibliotheksdienst 1997, z. 8, s. 1501 – 1516, bibliogr. 25 poz.
- Huesmann R. M., *Lean Service – ein Modell für wissenschaftliche Bibliotheken?*, ABI – Technik 1996, nr 4 s. 347 – 362, bibliogr. 10 poz.

Lean management (LM) for libraries

Summary

Lean management (LM) is next (after management through marketing and management through quality) proposal of managing the libraries as non-profitable organizations. Lean management for libraries means creating a library response to the precise needs of the user, and providing service just when it is most wanted. LM makes organization of the institution respond to a demand for provided services. The libraries started to use LM methods in the early 90's. The concept of LM applies the „pull” principle, which means meeting demand at the time suitable to the user, and in the form accepted by the user. The second principle of LM is „just in time” – rule. The technique of „kanban” card is also used as one of the LM techniques. In practice, the LM concept should lead to slimming down of organizations and the reduction of hierarchy. LM may appear the most effective in special small scientific libraries. Economic management of chosen library processes is illustrated by cases.