

MAŁGORZATA KISIŁOWSKA-SZURMIŃSKA
Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii
Uniwersytet Warszawski
e-mail: mdkisilo@uw.edu.pl
ORCID 0000-0001-5733-5424

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W POLSKICH BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH – POTRZEBY BADAWCZE



Dr hab. prof. ucz. Małgorzata Kisilowska-Szurmińska pracuje na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii UW. Jej zainteresowania badawcze obejmują kompetencje informacyjne, czytelnictwo i recepcję mediów, komunikację naukową.

SŁOWA KLUCZOWE: Biblioteki publiczne. Pandemia. Zarządzanie humanistyczne. Zarządzanie kryzysowe.

ABSTRAKT: **Teza/cel artykułu** – wskazanie potrzeb badawczych w odniesieniu do wiedzy o stanie zarządzania kryzysowego w bibliotekach publicznych oraz przygotowania do wystąpienia takich sytuacji. **Metody badań** – wstępny przegląd i analiza literatury przedmiotu. **Wyniki** – wskazano podstawy teoretyczne z obszaru zarządzania humanistycznego, zarządzania kryzysowego, omówiono wybrane doświadczenia i działania zagranicznych i polskich bibliotek publicznych w zakresie zarządzania kryzysowego oraz reagowania w sytuacjach kryzysowych. **Wnioski** – sformułowano potrzeby badawcze, potwierdzono potrzebę pogłębienia badań w zakresie zarządzania kryzysowego w bibliotekach publicznych, a także wprowadzenia praktycznych rozwiązań systemowych w tym zakresie.

WPROWADZENIE

Kryzysy miewają niejednakowy zasięg i charakter, są definiowane i opisywane według różnych kryteriów. *Kryzysem nazywana jest sytuacja, która wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, a także ich mienia (w znacznych rozmiarach) oraz środowiska* (Mikołajczyk, 2019, s. 74). Dość wspomnieć kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne w/wobec organizacji, o skali globalnej bądź lokalnej (i wszystkich pośrednich), rozprzestrzeniające się szybko bądź wolniej, jednorazowe i powtarzalne, oczekiwane i nie (szerzej zob. Mikołajczyk, 2019). Mamy kryzysy społeczne i pozaspołeczne. Wśród tych pierwszych wyróżnia się naturalne (katastrofy żywiołowe), przemysłowe i nieprzemysłowe – tu lokuje się konflikty, kryzysy gospodarcze i inne niż gospodarcze (Shaluf, Ahmadun & Said, 2003). W ostatnich latach jako populacja doświadczaliśmy z pewnością kryzysu naturalnego pod postacią pandemii. Wywołał on również kryzysy gospodarcze i niegospodarcze (np. dezinformację, dyskryminację). Równocześnie przeżywamy kolejny kryzys w postaci konfliktu zbrojnego w Ukrainie i jego konsekwencji. Ich przebieg i skutki obserwujemy w skali globalnej, ale także w lokalnej skali mikro – poszczególnych placówek bibliotecznych, ich pracowników i użytkowników. Kryzysy nie omijają społeczności lokalnych, a w nich bibliotek i bibliotekarzy. Doświadczenia tego rodzaju mają negatywny przebieg i skutki (przede wszystkim, choć nie wyłącznie). Niezbędne jest więc przygotowanie na wystąpienie zagrożenia, aby je zminimalizować. Warto przy tym, dokonując podsumowań, zwrócić uwagę na pozytywne zjawiska, które również mogły mieć miejsce.

Przedstawiane tu rozważania mają charakter eksploracyjny. Ich celem jest wskazanie potrzeb badawczych dotyczących funkcjonowania polskich bibliotek publicznych w sytuacjach kryzysowych oraz przygotowania do ich wystąpienia, w kontekście koncepcji zarządzania kryzysowego. Globalny zasięg oraz skala zagrożeń, jakich doświadczamy od dwóch lat, prowokują do pogłębionych badań i działań w tym zakresie. Punktem wyjścia jest właśnie próba odpowiedzi na pytanie o to, czego nie wiemy, jaka wiedza jest potrzebna, aby: 1) nakreślić wielowymiarowy obraz sytuacji bibliotek publicznych w kryzysie: opisać sposoby funkcjonowania, działania i relacje w zespole, relacje z otoczeniem zewnętrznym i – szczególnie – użytkownikami; 2) pozyskać wiedzę o stanie przygotowania do wystąpienia ryzyka, jak również 3) poznać ocenę *post factum* i wnioski, jakie po kryzysie były i są formułowane w kontekście przyszłych zagrożeń.

Do realizacji tak określonego celu badawczego zastosowano wstępny przegląd literatury przedmiotu, realizowany dwuetapowo. W pierwszej kolejności odniesiono się do obszaru zarządzania humanistycznego i zarządzania kryzysowego, zakładając, że przynajmniej podstawowe ramy pojęciowe i definicyjne z tej dyscypliny są niezbędne dla wyznaczenia za-

kresu badań dotyczących – skrótowo ujmując – „bibliotek w kryzysie”. Następnie, dokonano przeglądu badań bibliotek publicznych zagranicznych i polskich, o różnych lokalizacjach (i wynikających z tego uwarunkowaniach prawno-organizacyjnych, kulturowych, finansowych itd.) i doświadczeniach kryzysu. Trzeba zaznaczyć, że przedmiotem omówienia są wyłącznie publikacje, w których wprost wspomniano o kryzysie, zarządzaniu kryzysowym (bardzo rzadko) lub zarządzaniu w sytuacjach ryzyka czy zagrożenia. Na tej podstawie sformułowano wnioski, które *de facto* obejmują pytania badawcze czy też wskazania, jakie zagadnienia związane z tytułowym problemem wymagają dalszych badań, poszukiwania wiedzy i możliwych rozwiązań.

ZARZĄDZANIE HUMANISTYCZNE I ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE

Na szeroką ramę teoretyczną dla badań nad zarządzaniem kryzysowym w bibliotekach, w tym – zgodnie z zakresem wyznaczonym w tytule – publicznych w Polsce, składają się: bibliologia i informatologia (jako subdyscyplina nauk o komunikacji społecznej i mediach), nauki o zarządzaniu (w dalszych rozważaniach przede wszystkim ich część przynależna do dziedziny nauk humanistycznych) oraz nauki o bezpieczeństwie. Zarządzanie kryzysowe jako pole badawcze samo w sobie ma charakter interdyscyplinarny. Łączy kilka perspektyw nauk o zarządzaniu (oprócz humanistycznej także organizacyjną, ekonomiczną czy techniczną) z teorią i zastosowaniami nauk o bezpieczeństwie.

Dla poniższych rozważań, ze względu na specyfikę obiektu badań – czyli bibliotek publicznych – jako wiodącą przyjęto perspektywę humanistyczną, zgodnie z którą człowiek znajduje się w centrum zarządzania, jako jego podmiot i przedmiot prowadzonych działań (Modzelewska, 2020). Zarządzanie humanistyczne „jest to niejako zarządzanie «z poziomu człowieka» i zorientowane na człowieka, poszukujące zrozumienia i wyjaśnienia postaw, motywacji i problemów ludzkich, bez osądzania i bez wynoszenia się ponad człowieczeństwo zarówno badanych, jak i badającego, zarządzanych i zarządzającego” (Kostera, 2015, s. 54). Postulat (i priorytet) zrozumienia doświadczenia uczestnika, opisu wydarzenia i towarzyszących mu procesów z punktu widzenia uczestników, należy więc do kluczowych w badaniach z zakresu zarządzania humanistycznego (Kociatkiewicz & Kostera, 2013). Pozwala na poznanie mechanizmów funkcjonowania organizacji z perspektywy jej uczestników, a także na ich rozwój i podniesienie ich dobrostanu (Kostera, 2015). Uwzględnia kontekst, zależności, zachowuje wrażliwość, dzięki której możliwe staje się dostrzeżenie różnych czynników, które mogły i/lub faktycznie wpłynę-

ły na przebieg wydarzeń. To z kolei sprzyja procesom wyciągania wniosków, uczenia się, przygotowywania na przyszłość. Z punktu widzenia bibliotek publicznych, ich misyjności i roli społecznej, włączenie perspektywy zarządzania humanistycznego jest uzasadnione.

Wybór tej perspektywy nie wyklucza dalszych analiz, skupionych na aspektach ekonomicznych lub technicznych. Jednak ujęcie humanistyczne, jak wspomniano, uznano za priorytetowe ze względu na specyfikę obiektu badań. Biblioteki publiczne są przecież „z ludzi” i „dla ludzi” – funkcjonują dzięki pracownikom, pełnią misję społeczną (np. Adamiec, 2006; Dąbrowicz, 2010), pracują z konkretnym środowiskiem, społecznością lokalną i dla nich. Badania prowadzone w tej koncepcji służą poznaniu i zrozumieniu przebiegu wydarzeń kryzysowych z punktu widzenia osób bezpośrednio w nich uczestniczących, a także przygotowaniu do kolejnych tego rodzaju sytuacji.

Sytuacje kryzysowe mogą być analizowane przez pryzmat zarządzania humanistycznego, ale również przez pryzmat bezpieczeństwa. Punktem odniesienia jest wówczas publiczne zarządzanie kryzysowe, rozumiane jako ochrona infrastruktury krytycznej państwa i część logistyki społecznej (Kosieradzka & Zawila-Niedźwiecki, 2016). To podejście zastosowano tak w badaniach, jak i w praktyce działania w amerykańskich bibliotekach publicznych (wpisanych w 2010 r. na listę instytucji publicznych uczestniczących w realizacji zadań związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem publicznym, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, czyli włączonych do systemu Federal Emergency Management Agency FEMA w 2010 r. – zob. Zach, 2011).

Logistyka społeczna ma również swój wymiar humanistyczny. Chodzi w niej przecież o zaspokajanie potrzeb społecznych, w tym „zapewnianie warunków niezakłóconego świadczenia usług publicznych” (Kosieradzka & Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 266) oraz reagowanie w sytuacjach kryzysu, zakłócenia, prowadzenie działań naprawczych w celu przywrócenia realizacji tychże. Jak piszą dalej cytowani autorzy: „rzecz nie w efektywności, jak w działaniach gospodarczych, lecz w sprawności i racjonalności usług publicznych, które powinny realizować oczekiwania i zapewniać satysfakcję obywatelom, co charakteryzuje tzw. potencjał gotowości, dawniej typowy tylko dla usług ratownictwa, a ostatnio będący wyrazem komfortu cywilizacyjnego, który ma dotyczyć ogółu usług publicznych” (Kosieradzka & Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 266).

Warto w tym miejscu przywołać również podstawowe zestawienie etapów kryzysu i odpowiadających im faz zarządzania kryzysowego, które najczęściej stanowią kryterium analizy wydarzeń i podejmowanych działań. W sytuacji kryzysowej wyróżnia się trzy fazy: przedkryzysową (z symptomami zbliżającego się zagrożenia), kryzysową i pokryzysową, w której podejmowane są działania mające na celu usunięcie skutków kryzysu (organizacyjne, finansowe, infrastrukturalne).

Na fazy zarządzania kryzysowego składają się:

- planowanie/przygotowanie/zapobieganie: identyfikacja zagrożeń i ich skutków, monitorowanie sytuacji zewnętrznej, zdefiniowanie priorytetów działania, opracowanie planów zarządzania kryzysowego, zapewnienie warunków sprawnego działania (infrastruktura, zasoby materialne, zasoby ludzkie, regulacje, komunikacja, szkolenia, dobre przywództwo),
- reagowanie/podejmowanie decyzji: działania prewencyjne lub minimalizujące zniszczenia, reagowanie na zagrożenie, koordynowanie i kierowanie działaniami, dokumentowanie,
- powrót do normalności/odbudowa: szacowanie szkód i strat, uruchomienie działań pomocowych i naprawczych, zapewnienie funkcjonowania urządzeń i obiektów, ewaluacja (Kosieradzka & Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 277; Mikołajczyk, 2019, s. 91-92).

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH – DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE

W literaturze bibliologicznej będącej przedmiotem analizy wyróżnić można dwa podejścia do funkcjonowania bibliotek w sytuacjach kryzysowych. Jedno z nich, dotyczy funkcjonowania bibliotek w i dla społeczności dotkniętych kryzysem. Drugie, węższe, skupia się na analizowaniu sposobu pracy bibliotek i bibliotekarzy, ich reagowania na zachodzące wydarzenia lub procesy, a więc raczej na perspektywie wewnętrznej. Jednak, co wydaje się oczywiste, podejścia te nie wykluczają się nawzajem, ani nawet nie są rozłączne. Widać to choćby w jednym z ważniejszych i często przywoływanych opracowań autorstwa Robin M. Featherstone, Becky J. Lyon oraz Angeli B. Ruffin (2008) z National Library of Medicine, które zaproponowały osiem ról, jakie biblioteki mogą pełnić w sytuacjach kryzysowych. Składają się na nie: wsparcie instytucjonalne, zarządzanie zbiorami, udostępnianie informacji, planowanie wewnętrzne, wsparcie dla społeczności lokalnej, współpraca partnerska z władzami rządowymi, działalność edukacyjna i szkoleniowa oraz tworzenie wspólnoty informacyjnej w społeczności (ang. *information community builders*) – czyli działania skierowane zarówno „na zewnątrz”, jak i „do wewnątrz” biblioteki (zob. też Soyly, Medeni & Knezevic, 2020).

Reagowanie w sytuacjach kryzysu skupione na potrzebach społeczności jest często opisywane w literaturze amerykańskiej (zob. np. Jaeger et al., 2007; Zach & McKnight, 2010; Malizia et al., 2012; Bishop & Veil, 2013; Ghorbanzadeh et al., 2021) i australijskiej (zob. np. Velasquez, Evans & Kaeding, 2016; Finch & Moody, 2020) w kontekście katastrof żywiołowych czy niepokoju społecznego (zob. np. Chancellor, 2017, Foster & Evans, 2016). Obejmuje zarówno działalność statutową bibliotek (udzie-

lanie informacji), jak i udzielanie podstawowej pomocy (schronienie, przekazywanie żywności i wody, dostęp do energii elektrycznej, infrastruktury ICT i Internetu). Kluczowym aspektem w analizowanych doniesieniach okazała się komunikacja z otoczeniem zewnętrznym (Garnett, 2021), w tym szczególnie z użytkownikami (Liu et al., 2017), utrzymanie kontaktu z nimi w okresie pandemii (głównie online, ale też telefonicznie czy z wykorzystaniem różnych bezkontaktowych form dostarczania i odbioru zamówień) – np. w Australii z osobami zamieszkującymi na terenach znacznie oddalonych od bibliotek (Smith, 2020; Garner et al., 2021). Zwracano też uwagę, jak ogromne znaczenie ma kontakt bezpośredni z użytkownikami, postrzegany jako spotkanie mające dużo większą wartość niż tylko prosta wymiana zdań i zrealizowanie celu wizyty (Wilson, 2021). Nowojorska sieć bibliotek publicznych, również w okresie pandemii, starała się publikować na Twitterze „standardowe” komunikaty biblioteczne, w miarę wpływu czasu poszerzane o treści dotyczące ograniczeń i rygorów sanitarnych (zmiany w funkcjonowaniu placówek, dostępne wsparcie dla mieszkańców). Posty „standardowe” miały jednak w tym przypadku nie tylko charakter informacyjny, dawały także odbiorcom (ważne w specyficznym czasie) poczucie normalności (Alajmi & Albudaiwi, 2020). Jako przykłady innowacyjnych rozwiązań przedstawiono placówki z Wuhan (Kou, Chen & Pan, 2021), w których m.in. udostępniano sprawdzone informacje, aby zapobiegać panice społecznej, wdrożono ofertę kulturalną online aby zapobiegać nudzie w izolacji domowej, utworzono miejsca udostępniania książek w szpitalach tymczasowych, zachęcano pracowników do wspierania mieszkańców i podnoszenia w ten sposób odporności społecznej (zob. też Grace & Sen, 2013).

Badania skupione na wewnętrznym funkcjonowaniu bibliotek w sytuacjach kryzysowych często obejmują kwestie przygotowania do takich sytuacji (w dużej części ujawniania jego braku) (Soylu, Medeni, & Knezevic, 2020), w tym również do ochrony zasobów fizycznych i cyfrowych (Brown, 2021). Demet Soylu, Tunç D. Soylu i Ratko Knezevic (2020) wśród zaleceń dotyczących zarządzania kryzysowego zaproponowali: stałą współpracę z innymi podmiotami, kontrolowanie stanu przygotowania (nie tylko infrastrukturalnego) do różnych zagrożeń, w tym systematyczne spotkania z pracownikami, szkolenia pracowników i użytkowników (odpowiednio do zagrożeń specyficznych dla danego regionu świata), korzystanie z technologii (np. systemy wczesnego ostrzegania), dbałość o dobrą jakość i stan infrastruktury komunikacyjnej i internetowej. W tym ujęciu również powraca kwestia komunikowania się w zespole – sprawdzonych i preferowanych kanałów przekazywania informacji, monitorowania ewentualnych zmian w tym zakresie (Wakimoto, 2021; Wilson, 2021). Ogromnym wyzwaniem w pandemii okazała się organizacja pracy – utrzymanie zatrudnienia, wdrażanie rozwiązań elastycznych, pozwala-

jących sprawnie reagować na zmienione potrzeby użytkowników, ale też na trudności (w tym emocjonalne), z jakimi mierzyli pracownicy (Garner et al., 2021; Garnett, 2021).

Podobnie jak w badaniach skoncentrowanych na działaniach bibliotek dla społeczności lokalnych, również w analizach wewnętrznego funkcjonowania placówek zwraca się uwagę na kwestię budowania lub wzmacniania odporności, czyli przygotowania na kryzys i umiejętności powrotu do normalnego funkcjonowania, maksymalnej elastyczności (Garnett, 2021). Kształtowanie odporności to przede wszystkim dostosowanie struktur, procesów, sposobów działania do bieżących i przyszłych obciążeń/słabości, w oparciu o wcześniejsze doświadczenia i przewidywanie ryzyka.

DOŚWIADCZENIE KRYZYSU W POLSKICH BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH – CASUS PANDEMII

Zarządzanie kryzysowe czy sam kryzys w polskiej literaturze z zakresu zarządzania bibliotekami pojawia się w kontekście budowania odporności (np. Wojciechowska, 2019) czy zarządzania ryzykiem (np. Wojciechowska et al., 2019). Nie jest zaskakujące, że częściej podejmowano ten temat w ostatnich latach, po wybuchu pandemii. Nie miejsce tu na szczegółową analizę wciąż rosnącej listy doniesień z badań nad funkcjonowaniem bibliotek różnego typu we wskazanym okresie. Zestawienie bibliografii selektywnej z tego zakresu opracowała Marzena Kowalska (2021). Doświadczenia poszczególnych polskich księżnic zostały opisane, przynajmniej wstępnie, m.in. w „Biuletynie EBIB” (2020, nr 4) czy zeszyt specyjalnym za rok 2020 „Przeglądu Bibliotecznego”. Wśród dostępnych publikacji można wyodrębnić dwa główne podejścia. Pierwsze, to różne studia przypadku pokazujące – często na własnych doświadczeniach autorów, praktykujących bibliotekarzy – jak poszczególne placówki poradziły sobie i dostosowały sposób pracy i ofertę dla użytkowników w okresach lockdownów i „powrotu do normalności” (zob. np. Czajka, 2021, Fit, 2020). To cenny, niemal na gorąco czyniony zapis – dokumentacja bieżących działań, która sama w sobie stanie się zapewne materiałem źródłowym do dalszych, pogłębionych analiz.

Drugie podejście, to ujęcia już przynajmniej częściowo syntetyzujące te doświadczenia. Na przykład Iwona Osłowska (2021) przeanalizowała zmiany funkcji przestrzeni i architektury bibliotecznej, potrzeby bezpośredniego kontaktu po stronie tak użytkowników, jak i bibliotekarzy, potencjał nowych technologii. Autorzy opracowania zbiorowego zwrócili uwagę na konsekwencje i zmiany technologiczne wprowadzane w bibliotekach w związku z pandemią (Kowalska-Chrzanowska, 2022). W synte-

tyczny sposób sytuację, jaka miała miejsce wiosną i latem 2020 r., w ocenie bibliotekarzy z placówek publicznych scharakteryzowała Małgorzata Kisilowska (2021), opracowanie to dotyczy jednak tylko (jak dziś już wiadomo) pierwszego okresu pandemii. Barbara Budyńska w rozmowie z Magdaleną Cyrklaff-Gorczycą (2021) omówiła stan polskich bibliotek w ocenie Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, najważniejsze wyzwania, trudności, ale też dynamikę wprowadzania zmian i elastyczność w działaniu księżnic. Zwracała również uwagę na pozytywy – cyfryzację zasobów i usług, innowacyjność i pomysłowość, szkolenia dla środowiska (zob. też Grzecznowska, 2020). Jednak na pytanie o to, czy biblioteki są przygotowane na kolejny kryzys, odpowiedziała również pytaniem: „Pytanie, jakie należy postawić, brzmi, czy wróci dotychczasowy sposób użytkowania bibliotek, czy ze względu na zmianę sposobu komunikowania się będzie zmieniał się także sposób użytkowania bibliotek, do których bibliotekarze i placówki biblioteczne będą musiały się dostosować. Ale jestem optymistką, zdaliśmy egzamin w nowej sytuacji, poradzimy sobie również wtedy, kiedy zmian będzie ciąg dalszy” (Cyrklaff-Gorczyca, 2021, s. 192).

POTRZEBY BADAWCZE

Jak pokazują przytoczone badania (stanowiące przykładowy wybór dostępnej literatury), wiele doniesień zagranicznych i polskich koncentruje się na studiach przypadku, w których opisano działania bibliotek w sytuacjach kryzysowych skupione na obsługiwanej społeczności, częściowo także na zbiorach. Ocenia się je zazwyczaj pozytywnie, jeśli chodzi o zaangażowanie w udzielanie pomocy, elastyczność, szybkość reagowania, kompetencje informacyjne. Przede wszystkim zwraca się uwagę na fakt, że „poradziły sobie” w sytuacji kryzysowej. Kwestie przygotowania do takich wydarzeń, zarządzania kryzysowego, są podejmowane rzadziej, choć – ze względu na okoliczności – w ostatnim okresie tego rodzaju publikacji pojawia się więcej niż wcześniej. Ujawniają one najczęściej brak przygotowania na wystąpienie potencjalnego ryzyka, a szerzej – brak zarządzania kryzysowego w badanych bibliotekach.

Tym samym zagadnienia zarządzania kryzysowego i bibliotek (w przyjętym tu zakresie – publicznych, polskich) okazują się tworzyć nowe, jakże aktualne pole badawcze na styku bibliologii i informatologii, zarządzania (zwłaszcza humanistycznego) oraz nauk o bezpieczeństwie. Jako potencjalny przedmiot badań wskazać można następujące kwestie:

- poznanie doświadczeń osób uczestniczących w sytuacjach kryzysowych: członków struktur bibliotecznych (przełożonych, pracowników), klientów i czytelników (odbiorców usług), osób reprezentujących różne podmioty współpracujące z bibliotekami (władz lokalnych, podmiotów

rynku książki, instytucji kultury i edukacji, itd.); ta część badań jest (jak wykazano powyżej) stopniowo realizowana, jednak wymaga kontynuowania, z zastosowaniem różnych metod i technik badawczych;

- udział i rola bibliotek publicznych jako potencjalnych podmiotów uczestniczących w systemie publicznego zarządzania kryzysowego, a także w budowaniu odporności społeczności lokalnych (zob. np. Grace & Sen, 2013);

- stan przygotowania sieci bibliotek publicznych na możliwe ryzyka o różnym charakterze; opracowanie i wdrażanie wytycznych dla takiego przygotowania (uwzględniających, ale także wykraczających poza ochronę zbiorów oraz bezpieczeństwo pracowników), w tym zmian w sposobie i trybie pracy; także – umiejętność oceny ryzyka i podatności na nie, dostępność i wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych;

- wieloaspektowa (np. perspektywa przełożonego, pracownika, użytkownika) analiza przebiegu kolejnych faz kryzysu w bibliotekach;

- kształtowanie i wzmacnianie odporności bibliotek (zob. Garnett, 2021);

- społeczny wpływ bibliotek publicznych – monitorowanie zmian wizerunku w odbiorze różnych kategorii interesariuszy, jak miało to miejsce (przynajmniej częściowo) w konsekwencji pandemii (zob. Kisilowska, 2021); współpraca z otoczeniem bliższym i dalszym;

- strategie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej jako jeden z kluczowych elementów funkcjonowania biblioteki (zob. Wilson, 2021).

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona powyżej lista proponowanych problemów badawczych pozostaje otwarta. Wpływ zjawisk i wydarzeń z ostatnich lat na funkcjonowanie bibliotek jest wciąż badany i opisywany. Różnorodność reakcji i stosowanych rozwiązań, jakie czytelnicy będą mieli zapewne okazję poznać, sprzyja formułowaniu i wdrażaniu zasad zarządzania kryzysowego, dostosowanych do lokalnych potrzeb i możliwości.

Już zaprezentowane powyżej wyniki wstępnego przeglądu literatury wskazują, jak wielowymiarowo należy postrzegać – i badać – problem funkcjonowania bibliotek publicznych w kryzysie i zarządzania kryzysowego w tego typu placówkach. Przywołane przykłady, często jednostkowe analizy przypadku i opisy doświadczeń poszczególnych bibliotek, stanowią wskazówkę (punkt wyjścia) dla dalszych, kompleksowych badań dotyczących stanu przygotowania i sposobu działania bibliotek publicznych w sytuacji różnego typu zagrożeń.

Powyższa analiza ma bez wątpienia pewne ograniczenia. Trzeba wśród nich wymienić przede wszystkim zawężenie do jednego typu bibliotek (choć wszystkie doświadczały sytuacji kryzysowych) oraz ograniczony

wymiar przeglądu literatury (pełna analiza należy właściwie do potrzeb badawczych). Jednak nawet ta wstępna charakterystyka dostępnych źródeł i opracowań potwierdza potrzebę podjęcia wątku zarządzania kryzysowego w bibliotekach (lub intensyfikacji prac w tym zakresie). Wydaje się, że nie można dłużej funkcjonować w oparciu przede wszystkim o poczucie misji, zaangażowanie i dobrą wolę bibliotekarek i bibliotekarzy, potrzebne są rozwiązania systemowe i decyzje zarządcze. Potrzebne jest zarządzanie kryzysowe.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec, Sabina (2006). Istota potencjału społecznego biblioteki. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing*, nr 1, s. 129-138.
- Alajmi, Bibi M.; Albudaiwi, Dalal (2020). Response to COVID-19 Pandemic: Where Do Public Libraries Stand? *Public Library Quarterly*, pp. 1-17. DOI: 10.1080/01616846.2020.1827618.
- Bishop, Bradley Wade; Veil, Shari R. (2013). Public libraries as post-crisis information hubs. *Public Library Quarterly*, vol. 32, no. 1, pp. 33-45.
- Brown, Heather (2021). Interconnected disaster management-bridging the physical and digital divide. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 70, no. 3, pp. 263-286.
- Chancellor, Renate L. (2017). Libraries as pivotal community spaces in times of crisis. *Urban Library Journal*, vol. 23, no. 1, pp. 1-20.
- Cyrklaff-Gorczyca, Magdalena (2021). Biblioteki w obliczu pandemii – rozmowa z dr Barbarą Budyńską, kierującą pracami SBP. *Zarządzanie Biblioteką*, vol. 1, nr 13, s. 183-192.
- Czajka, Barbara (2021). Potyczki z pandemią z punktu widzenia Dyrektora Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Łodzi. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum*, vol. 33, nr 2, s. 121-132. DOI: <http://doi.org/10.18778/0860-7435.33.09>.
- Dąbrowicz, Małgorzata (2010). Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne. *Biblioteka*, nr 14, s. 119-136.
- Featherstone Robin M.; Lyon, Becky J.; Ruffin, Angela B. (2008). Library roles in disaster response: an oral history project by the National Library of Medicine. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, vol. 96, no. 4, pp. 343-350. DOI: 10.3163/1536-5050.96.4.009
- Finch, Mat; Moody, Katherine (2020). Even in the worst-case scenario: Exploring libraries' social role in crises real and imagined. *Public Libraries*, no. 3/4, pp. 31-38.
- Fit, Anna (2020). Biblioteka na Woli: książką w koronawirusa, *Biuletyn EBIB*, nr 4 (193) [dostęp: 27.06.2022] <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/689>.
- Foster, Makiba J.; Evans, Meredith R. (2016). Libraries creating sustainable services during community crisis: Documenting Ferguson. *Library Management*, vol. 37, no. 6/7, pp. 352-362.
- Garner, Jane; Hider, Philip; Jamali, Hamid R.; Lymn, Jessie; Mansourian, Yazdan; Randell-Moon, Holly; Wakeling, Simon (2021). 'Steady ships' in the COVID-19

- crisis: Australian public library responses to the pandemic. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 70, no. 2, pp. 102-124.
- Garnett, Johanna (2021). Resilient libraries. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 70, no. 3, pp. 307-312.
- Ghorbanzadeh, Mahyar; Ozguven, Eren Erman; Tenney, Curtis S.; Leonarczyk, Zoë; Jones, Faye R.; Mardis, Marcia A. (2021). Natural Disaster Accessibility of Small and Rural Libraries in Northwest Florida. *Public Library Quarterly*, vol. 40, no. 4, pp. 310-329. DOI: 10.1080/01616846.2020.1772027
- Grace, Dan; Sen, Barbara A. (2013). Community resilience and the role of the public library. *Library Trends*, vol. 61, no. 3, pp. 513-541.
- Grzecznowska, Anna (2020). Initiatives of the Polish Librarians' Association for Libraries and Readers in the First Phase of the Pandemic. *Przegląd Biblioteczny*, special issue, pp. 122-137.
- Jaeger, Paul T.; Langa, Lesley A.; McClure, Charles R.; Bertot, John Carlo (2006). The 2004 and 2005 Gulf Coast Hurricanes: Evolving Roles and Lessons Learned for Public Libraries in Disaster Preparedness and Community Services. *Public Library Quarterly*, vol. 25, no. 3-4, pp. 199-214, DOI: 10.1300/J118v25n03_17.
- Kisilowska, Małgorzata (2021). *Biblioteki publiczne w kryzysie: doświadczenie pierwszego etapu pandemii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP.
- Kociatkiewicz, Jerzy; Kostera, Monika (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarządzenie programu. *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 4, s. 9-19.
- Kosieradzka, Anna; Zawila-Niedźwiecki, Janusz (2016). Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 421, s. 264-279.
- Kostera, Monika (2015). Refleksje o zarządzaniu humanistycznym. W: *Zarządzanie humanistyczne*, red. R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa, s. 53-61.
- Kou, Yin; Chen, Ping; Pan, Jie-Xing (2021). The service experiences of public libraries during the COVID-19 emergency in Wuhan: Three case studies. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 70, no. 3, pp. 287-300.
- Kowalska, Marzena (2021). Biblioteki i media w czasie pandemii COVID-19 Bibliografia selektywna. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Librorum*, vol. 33, nr 2, s. 163-170.
- Kowalska-Chrzanowska, Małgorzata, red. (2022). *Technologiczne aspekty działalności bibliotek w pandemii COVID-19: nowe zadania – nowe usługi – nowy wizerunek*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP.
- Liu, Jingjing; Tu-Keefner, Feili; Zamir, Hassan; Hastings, Samantha K. (2017). Social Media as a Tool Connecting with Library Users in Disasters: A Case Study of the 2015 Catastrophic Flooding in South Carolina. *Science & Technology Libraries*, vol. 36, no. 3, pp. 274-287, DOI: 10.1080/0194262X.2017.1358128.
- Malizia, Michelle; Hamilton, Rebecca; Littrell, Deborah; Vargas, Karen; Olney, Cynthia (2012). Connecting public libraries with community emergency responders. *Public Libraries*, vol. 51, no. 3, pp. 32-36.
- Mikołajczyk, Dariusz (2019). *Sprawność terytorialnego systemu zarządzania kryzysowego*. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Modzelewska, Anna (2020). Zarządzanie humanistyczne w niepewnych czasach – wprowadzenie. W: Modzelewska, Anna, red. nauk., *Zarządzanie kulturą i me-*

- diami w niepewnych czasach: Studia przypadku.* Warszawa: Wydaw. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, s. 9-13.
- Ośłowska, Iwona (2021). Biblioteki w dobie pandemii. Przyczynek do badań. *Toruńskie Studia Bibliologiczne*, vol. 14, nr 1 (26), s. 35-83. DOI 10.12775/TSB.2021.002
- Shaluf, Ibrahim M.; Ahmadun, Fakhru'l-Razi; Said, Aini Mat (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 24-32.
- Smith, Jade (2020). Information in crisis: Analysing the future roles of public libraries during and post-COVID-19. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 69, no. 4, pp. 422-429.
- Soylu, Demet; Medeni, Tunç D.; Knezevic, Ratko (2020). The Role Of Libraries And Information Centers In Disaster Management. Limerick Institute Of Technology (Ireland). In: *The International Scientific Conference of Librarians Western Balkan Information and Media Literacy Conference 2020 & 9th International Summit of Book*, Bihac, Bosnia and Herzegovina 9-10 Dec 2021, pp. 89-93.
- Velasquez, Diane L.; Evans, Nina; Kaeding, Joanne (2016). Risk management and disaster recovery in public libraries in South Australia: a pilot study. *Information Research*, vol. 21, no. 4.
- Wakimoto, Diana K. (2021) Exploring Internal Communication in Public Libraries: Challenges and Opportunities for Library Leaders. *Library Leadership & Management*, vol. 35, no. 2, pp. 1-18.
- Wilson, Maree (2021). Australian public library staff living through a pandemic: Personal experience of serving the community. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 70, no. 3, pp. 322-334.
- Wojciechowska, Maja, red. (2019). *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP.
- Wojciechowska, Maja; Kamińska, Joanna; Żołędowska-Król, Beata; Jaskowska, Bożena (2019). *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP.
- Zach, Lisl (2011). What do I do in an emergency? The role of public libraries in providing information during times of crisis. *Science & Technology Libraries*, vol. 30, no. 4, pp. 404-413.
- Zach, Lisl; McKnight, Michelynn (2010). Special services in special times: Responding to changed information needs during and after community-based disasters. *Public Libraries*, vol. 49, no. 20, pp. 37-43.

Artykuł w wersji poprawionej wpłynął do Redakcji 3 października 2022 r.

MAŁGORZATA KISIŁOWSKA-SZURMIŃSKA
Faculty of Journalism, Information and Book Studies
University of Warsaw
e-mail: mdkisilo@uw.edu.pl
ORCID 0000-0001-5733-5424

CRISIS MANAGEMENT IN POLISH PUBLIC LIBRARIES – RESEARCH NEEDS

KEYWORDS: Public libraries. Pandemics. Humanistic management. Crisis management.

ABSTRACT: **Thesis/Objective** – The author intends to identify research needs concerning the current state of knowledge on crisis management in Polish public libraries and their readiness to face such situations. **Research methods** – Methods used by the author covered the preliminary literature review and analysis. **Results** – The author discussed fundamental theories in the field of humanistic management, crisis management and librarianship, as well as respective experiences and activities of selected foreign and Polish public libraries. **Conclusions** – The author identified research needs and confirmed the need for in-depth studies on crisis management in public libraries as well as the need for the introduction of appropriate, practical and systemic solutions.