

JACEK WOJCIECHOWSKI

Maja Wojciechowska, Joanna Kamińska,  
Beata Żołędowska-Król przy współudziale  
Bożeny Jaskowskiej, *Leksykon zarządzania  
i marketingu w bibliotekoznawstwie*,  
Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne  
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich 2018, s. 292.  
ISBN 978-83-65741-17-2 (Nauka – Dydaktyka – Praktyka)



Już wraz z pierwszym rzutem oka na tę książkę pojawia się kilka zaskoczeń i wątpliwości. Wśród drobnych: niepoprawny tytuł. Zarządzanie oraz marketing można ewentualnie w zawężeniu umieścić w **bibliotekarstwie**. Natomiast do bibliotekoznawstwa przystaje (częściowo) **teoria** zarządzania albo **wiedza** o zarządzaniu. Użyte sformułowanie jest też niefortunne z promocyjnego punktu widzenia, wyklucza bowiem praktyków spośród adresatów. No to dla kogo to jest?

Niejaką konsternację wywołuje również odesłanie – na okładce i na karcie tytułowej – jednej z czwórki współautorek do drugiego szeregu: *przy współudziale*. Bożena

Jaskowska opracowała ponad 75 haseł w tekście, więc sporo, w tym kilka szczególnie interesująco, więc nie jest to dokonanie marginalne. Długo żyję i spotykałem niemało przepychanek współautorów o **kolejność** miejsca na stronie tytułowej. Jednakże tak ostentacyjnego zaznaczenia jeszcze nie widziałem. Niby nic, a przecież sprawia niemiłe wrażenie.

Zaskoczenie poważniejsze wywołuje natomiast wybrana dla tej publikacji forma wypowiedzi, a nawet może budzić spore wątpliwości. Zdecydowano się mianowicie na wariant leksykonu, czyli słownika terminologicznego: skonstruowanej i ułożonej hasłowo encyklopedii zagadnieniowej.

Otóż tak zbudowana referencja to ma do siebie, że rozrywa logiczną kolejność wywodu i kawałkuje zwarty obszar jakiejś wiedzy. Hasła ją szatkują, ponieważ są autonomiczne.

W rezultacie całość traci zwartą strukturę merytoryczną, ponieważ mozaikowy, alfabetyczny układ nazw nie układa się w żadną powiązaną treść. Każdy czytelnik musi to zrobić sam. Próbę podpowiedzi stanowią odsyłacze i bardzo dobrze, że zostały wprowadzone, ale to jednak jest tylko namiastka relacji ciągłej. W tekście drukowanym więcej odesłań nie da się wprowadzić; rozbudowa jest możliwa tylko w formie digitalnej. Która (ale inna) zresztą rzeczywiście istnieje. To sieciowy portal *Encyklopedia Zarządzania*, jednak oczywiście odnoszący się do **całej** wiedzy o zarządzaniu.

Inne kłopoty w użytkowaniu leksykonów biorą się już to z samego brzmienia (sformułowania) haseł bądź z nietrafnego ich doboru. Generalnie zaś ich zapis w tekście powinien możliwie dokładnie odpowiadać terminologicznemu myśleniu adresatów. Otóż to jest niesłychanie trudne do osiągnięcia, jeżeli w ogóle możliwe.

Z tego powodu leksykony **zagadnieniowe** są głównie nastawione na **znawców** tych zagadnień, a w każdym razie na osoby zakresowo dobrze zorientowane: wspomagają **ich** wiedzę i orientację doraźnie. Natomiast osobom o słabszym rozeznaniu merytorycznym, a tym bardziej – żadnym, bywają pomocne w niewielkim stopniu. No bo trzeba z góry wiedzieć, czego oraz jak tam szukać.

To są potencjalne ograniczenia, z którymi należy się liczyć. W następstwie takiej formuły relacyjnej, a być może też za sprawą niefortunnego tytułu, grono odbiorców tej publikacji może być zredukowane. Ale nie muszę mieć w tym względzie racji.

Zwłaszcza że dość łatwo można przywołać kontrargumenty. Mianowicie rozmaitych encyklopedii zarządzania i leksykonów o zarządzaniu jest sporo i to również w Polsce. To znaczy, że wielu autorów oraz wydawców nie podziela moich wątpliwości.

Lecz wobec tego dopowiem. Otóż znaczna część takich publikacji ma formy *hybrydalne*. To znaczy: samych haseł bywa tam stosunkowo niewiele i mają poniekąd charakter tytułów podrozdziałów, a eksplikacje w ich ramach przybierają formułę ciągłą. Są to więc słowniki innego rodzaju.

Nade wszystko jednak dotyczą **ogólnej** wiedzy o zarządzaniu, bez wyodrębniania szczegółowych zakresów przedmiotowych (zarządzanie w służbie zdrowia, w szkolnictwie itp.). A w tych wymiarach ogólnych właśnie sprawdzają się o wiele lepiej. Co nie przeszkadza, że uszczegółowione leksykony zarządcze też są wydawane, zwłaszcza za granicą.

Warto zadać pytanie, czy zarządzanie w bibliotekarstwie aż tak bardzo różni się od procesów zarządczych w innych obszarach – a marketing w bibliotekach od marketingu gdzie indziej – że wymaga odrębnego piśmiennictwa subtematycznego. Myślę, że wyspecjalizowane publikacje wąskozakresowe, a w ograniczonym wymiarze również monografie, bywały, są i mogą być użyteczne. Natomiast takiego słownika zagadnieniowego jeszcze u nas nie było, toteż ciekawe, jak zostanie przyjęty.

W pierwszym zdaniu tej książki napisano w formie uzasadnienia, że tematyka zarządzania i marketingu w ramach inb jest w ostatnich latach dynamicznie rozwijającym się obszarem. Otóż to jest jednak mit. W istocie ta dynamika już dość dawno uległa wyczerpaniu.

Białych plam tematycznych prawie nie ma, zatem **odkrywać** nie bardzo jest co. Pozostaje więc renowacyjna głównie adaptacja wiedzy już obecnej oraz wkraczanie w bardzo drobne detale. Podobnie jest zresztą z całym zespołem dotychczasowych dyscyplin bibliotekoznawstwa (bibliologii) oraz informacji naukowej, u nas upupionych dodatkowo (*nauka 2.0*) przez redukcję do *rangi* kierunków. Zatem perspektywy dla naukowych specjalistów zakresowych są niestety bardzo mgliste.

To oczywiście nigdy nie był i nie jest autonomiczny obszar nauki bądź wiedzy. Zależny przede wszystkim od nauki o zarządzaniu, która w przeszłości miała dwa okresy hossy: w dwudziestoleciu międzywojennym oraz w pierwszym dwudziestoleciu powojennym. U nas ten drugi okres uległ przesunięciu z przyczyn ideologicznych, ale później rodzima grupa nauk z tego obszaru osiągnęła godziwy poziom europejski. Oferując znakomitą większość rozeznań także dla teorii oraz praktyki bibliotekarstwa. Również dlatego niewiele jest teraz luk w tej wiedzy – ale oczywiście trzeba być w kursie bieżących referencji z zakresu ogólnych nauk o zarządzaniu.

Również węższa wiedza zarządczo-organizatorsko-marketingowa w odniesieniu do **bibliotekarstwa** została na świecie zaadaptowana i specjalizacyjnie wzbogacona dobrych kilkadziesiąt lat temu. Apogeum stanowiła rewelacyjna monografia Lowella Martina<sup>1</sup>, nadal w *światnej formie* referencyjnej, po której niewiele zostało już do dodania. Co ciekawsze późniejsze zagraniczne szczegółowe publikacje na ten temat sygnalizowałem w „Przeglądzie Bibliotecznym”, ale godziwych od dawna jest niewiele, a jeśli, to albo powtórkowe, albo bardzo wąskozakresowe. Wyraźnie widać, że temat ulega wyczerpaniu.

W Polsce jest do wykorzystania bogate i dobre piśmiennictwo ogólnozarządcze, toteż zapewne dlatego adaptacji bibliotekarskich nie ma

---

<sup>1</sup> L.A. Martin, *Organizational structure of libraries*, Metuchen 1984.

w nadmiarze. Ale trochę jest. Dobre początki nadała publikacja sprzed ponad pół wieku, zredagowana przez Bernarda Olejniczaka<sup>2</sup>, nawet dzisiaj zaskakująco świeża, mimo że inicjator był w tym zakresie amatorem samoukiem. To dało impuls do wystąpień kolejnych. Zaś fakt, że nikt o tej książce w leksykonie nie wspomniał, wymaga przygany.

Bo jeszcze trzeba wiedzieć (wszyscy zapomnieli?), co to były za czasy. Zapamiętałem ówczesne wystąpienie bibliotekarskiego pseudoluminarza, który zarzucił publicznie Olejniczakowi, że próbuje przemycić... burżuazyjne teorie do socjalistycznej rzeczywistości (!!). I kto wie, czy nie takie były też utajone przesłanki władz Poznania, kiedy później odwoływały Olejniczaka z funkcji dyrektora Biblioteki Raczyńskich – pod bzdurnym pozorem oficjalnym i nawet wbrew (!) opinii ministerstwa kultury. Ale niezależnie od tego – o tej książce trzeba pamiętać.

W tym kontekście odniosę się w ogóle do rekomendacyjnych powinności tego leksykonu, zawsze w takim informatorze bardzo ważnych. Jasne jest bowiem, że zaprezentowane hasła siłą rzeczy muszą być lapidarne i syntetyzujące. Dla treściowych wzbogaceń zatem odesłania ewentualnie sygnalizowane mają pierwszorzędą wartość. Otóż w tej książce pomieszczono głównie międzyhasłowe odniesienia **wewnętrzne**, poszerzające treściowe eksplikacje o inne objaśnienia pokrewne. Oczywiście: tak powinno być.

Natomiast odesłania **zewnętrzne**, do pozostałej literatury przedmiotu, niestety nie satysfakcjonują. Prawie wcale bowiem nie ma przywołań publikacji zagranicznych oraz rzadko zdarzają się nawiązania do polskich wypowiedzi tematycznych **spoza** obszaru inb. Sugestie poszerzające dotyczą więc głównie rodzimych tekstów bibliologicznych z zakresu zarządzania i marketingu. A tych, jak już sygnalizowałem, w nadmiarze nie ma. To nie wyczerpuje zatem możliwości poznawczych osób ewentualnie zainteresowanych, nawet przy średnio zaawansowanej ich wiedzy na ten temat. Trzeba więc szukać źródeł na własną rękę – a robi to mało kto – no i ta potencjalnie ważna funkcja pobudzająca tego leksykonu realizuje się słabo lub wcale.

Ostatecznie o wartości każdej publikacji decyduje zawartość treściowa, w tego rodzaju wydawnictwie dookreślona przez dobór haseł. Jednak w zaprezentowanej skali ok. 600 terminów dokonanie oceny jest bardzo trudne.

Teoretycznie bowiem możliwości wyboru haseł są liczniejsze niż liczne. Zatem decyzja, co zakwalifikować, a czego nie, musi być częściowo arbitralna, bo inaczej żadna kwalifikacja nie byłaby możliwa. Dlatego

<sup>2</sup> *Organizacja i administracja biblioteki*, red. B. Olejniczak, Warszawa 1964.

swoje opinie ograniczę tylko do tego, co wydaje mi się rzeczywiście istotne – uznając, że autorki miały pełne prawo do wyboru własnego.

Otóż moim zdaniem główną lukę stanowi brak w tym tomie sygnalizacji cyfrowych narzędzi, stosowanych w zarządzaniu oraz w praktyce marketingowej – przynajmniej przez kilka różnych haseł. Pojedynczy termin *informacja w zarządzaniu*, oczywiście potrzebny, to jednak za mało i zresztą: akurat nie to.

Nie rozumiem też, dlaczego termin **użytkownik** – tak ważny w procesach bibliotecznych oraz w kierowaniu nimi – został zastąpiony (s. 97, 259) określeniem **klient** i to na dodatek całkowicie błędnie. Bo to nie jest tylko odbiorca usług – jak napisano (?) – lecz adresat każdej transakcji, w dodatku **sprzedażnej**. W bibliotekarstwie klientów nie ma! A zapisane w tekście określenie **czytelnik** (s. 46, 204) to jednak nie to samo.

Z kolei za nieprzydatne uważam wmontowanie do tego leksykonu fragmentarycznie powyrywanych pojęć z metodologii badań socjologicznych. Niczego nie objaśniają, są niespójne i fatalnie zredagowane, a przede wszystkim nikt ich w takim tekście nie będzie przecież szukał.

Bardziej przydatne byłyby narzędzia ewaluacji statystycznej, ale są również zreferowane bardzo kiepsko oraz wzajemnie niepowiązane. To głównie fragmentaryczne sentencje z dawnych opracowań Jerzego Maja, lecz tutaj nie układają się w żadną znaczeniową całość. Trudno doszukać się w takim kształcie pożytku. Może warto było poprosić o pomoc właśnie Maja? No bo on się na tym zna.

W konkretyzującym ujęciu szczegółowym: dostrzegam hasła, których obecność w tekście jest pomyłką. *Absorbacja niepewności* (?? – s. 5), *atrakcyjność segmentu* (? – s. 10), *błąd przypadkowy* (s. 34), a zwłaszcza *cocooning* (?!?! – s. 42). Ktoś tak będzie szukał?!?! Co tu robi hasło *awatar* (s. 24) albo multitreściowe i w gruncie rzeczy otwarte hasło *zmiana* (s. 279)? Chyba nie odnosi się do pogody. Jak też nie ma żadnego uzasadnienia hasłowe określenie *łęk przed biblioteką* (s. 119).

Kilka objaśnień już to źle skonstruowano bądź niefortunnie zlokalizowano pod nieznaną w szerszym obiegu nazwą. W takim brzmieniu nikt ich nie będzie szukał, a leksykonów nie czyta się przecież od deski do deski. Z tego powodu *księgę jakości* (s. 111) oraz *zapewnienie jakości* (s. 266) należało wmontować w hasło *jakość*. Odrębność myląca i absolutnie zbędna. Z kolei *podejmowanie decyzji* (s. 177) może być wyszukiwane wyłącznie jako *decydowanie*. A znowu *nagroda jakości* (s. 148) kaleczy język polski. Przecież: **za jakość!**

Na s. 64–65 i 245 napisano *tajemniczy klient*. Nic tajemniczego! *Secret service* to *Tajemniczy serwis* (do kawy?). Tajny lub ewentualnie incognito – i oczywiście: żaden klient. No i w polskim tekście **okołobibliotecznym**

doboru pracowników nie wolno nazywać *selekcją* (s. 211), bo każdemu kojarzy się to co najmniej z usuwaniem zbiorów (*weeding*). Żeby już nie przywoływać dawniejszych odniesień tragicznych. A znowu końcowy indeks żadnym indeksem nie jest, ponieważ nie zawiera odesłań do stron. To po prostu angielsko-polski (jednokierunkowy) słownik terminologiczny.

Kilku haseł nie da się zaakceptować w żadnym wypadku. Nie można w ten sposób jak w książce objaśniać *administrowania* (s. 10), w teorii zarządzania szczególnie ważnego, ani tego, co napisano na temat *otoczenia biblioteki* (s. 167–169), a **zwłaszcza** o *sieci bibliotek* (s. 213). Tak jakby nie istniały biblioteki publiczne i pedagogiczne z rozbudowanymi strukturalnie sieciami. Nawiasem mówiąc, nie ma czegoś takiego jak *sieć bibliotek naukowych*. Opis badania naukowego to nieporozumienie, w dodatku z przywołaniem źródła sprzed pół wieku. A z kolei jak można charakteryzować schemat potrzeb według Masłowa (s. 79)... bez powołania się na tegoż Masłowa?<sup>3</sup>

Napisano, że *rada biblioteczna* (s. 196) to organ rektora uczelni. Nieprawda!! Rady biblioteczne bywają w bibliotekach publicznych, pedagogicznych, a niekiedy nawet szkolnych. Gdzie tam jest jakiś rektor? A znowu *zarządzanie wiedzą* (s. 218) nie jest podstawową umiejętnością społeczeństwa informacyjnego – takie zresztą nie istnieje. Jest nią **korzystanie** z informacji.

Różnorodnych potknięć jest w tej książce naprawdę niemało i moim zdaniem przynajmniej niektóre należało zasygnalizować. Dla równowagi dopowiem jednak, że są tam też hasła rozpisane ciekawie, pomysłowo i niekiedy nowatorsko.

Taka jest ogólna charakterystyka *zarządzania* (s. 266–275) w rozmaitych konfiguracjach oraz *systemu* (s. 233), razem z wyjątkowo trafnym opisem *biblioteki jako systemu* (s. 26). Również cały ciąg wypowiedzi o *strukturach* (s. 226–231) – w sumie przecież trudnych – wydał mi się bardzo udany. Podobnie jak objaśnienia *cyklu organizacyjnego* (s. 44) oraz *cyklu życia organizacji* (s. 45).

Warto też zauważyć interesująco zdefiniowane pojęcia bardziej szczegółowe i rzadko łączone z bibliotekarstwem, jak *humanizacja pracy* (s. 81–82), *Kaizen* (s. 91) oraz *TQM* (s. 254). Ponadto zaś widzę praktyczny pożytek z charakterystyki *informacji w zarządzaniu* (s. 84) oraz *stron www biblioteki* (s. 225).

Jednak w ujęciu ogólnym ta publikacja skłania ku opinii ambiwalentnej. Wydaje się, że mogła i powinna być lepsza.

<sup>3</sup> Choćby – A. Masłowa, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2009.

Najprawdopodobniej nie została doszacowana trudność samej formy leksykonu, bezdyskusyjnie bardzo wysoka. A z kolei zamiary kreatywne uległy przeszacowaniu. Z całą pewnością na etapie wydawniczym niezbędny był jeszcze jeden recenzent, ale z grona znawców ogólnej problematyki zarządzania i w dodatku możliwie wymagający, bo to potem przynosi pożytek. Oraz należało korygująco przepytac kilku bibliotekarzy praktyków, jak korzysta się im z *cyfropisu* tej publikacji.

Jednak w przypadku oferty wydawniczej obok opinii recenzenckich zawsze pojawia się jeszcze ewaluacja przez obieg. Bywa bowiem i tak, że niezależnie od głosów formalnie zarejestrowanych zbyt okazuje się niekiedy godziwy, albo nawet znaczny.

Tekst wpłynął do Redakcji 22 lutego 2019 roku.

