

Humanistyczne i posthumanistyczne aspekty zarządzania instytucją kultury w czasie pandemii. Analiza poziomu akceptacji przyjętych rozwiązań przez użytkowników Miejskiej Biblioteki Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej¹

Anna E. Jastrzębiec-Witowska  <https://orcid.org/0000-0002-9288-6018>

Miejska Biblioteka Publiczna im. Marii Kozackowej w Dąbrowie Tarnowskiej
e-mail: witowska@yahoo.com

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Jastrzębiec-Witowska Anna E. (2023). Humanistyczne i posthumanistyczne aspekty zarządzania instytucją kultury w czasie pandemii. Analiza poziomu akceptacji przyjętych rozwiązań przez użytkowników miejskiej biblioteki publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(3), 159–191.

Abstract

Humanistic and Post-Humanistic Aspects of Managing Cultural Institution during a Pandemic. Level of Acceptance of Applied Solutions Among the Users of Municipal Public Library in Dąbrowa Tarnowska

The two years of the COVID-19 pandemic proved to be a great challenge for the managerial practices of the private and the public institutions alike. In the uncertain world affected by a global health crisis as well as other types of crises; humanistic and post-humanistic management methods appear to provide a kinder, gentler alternative for directors, employees, and users of cultural institutions. Implementation of such practices was attempted and tested in the Dąbrowa Tarnowska (Małopolska region) Municipal Public Library, with a survey conducted among its users. The following paper describes the functioning of the municipal library during the pandemic, in which the government restrictions on the use of public spaces were enforced. It also analyses the users'

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy dyplomowej przygotowanej pod kierunkiem dra hab. Łukasza Gawła, prof. UJ z Instytutu Kultury na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach studiów podyplomowych z zarządzania kulturą.

acceptance (in numbers and percentages) of the measures applied in this cultural institution to minimise effects of the pandemic on the local community. The paper lists the managerial efforts to ensure safety of employees and patrons in unprecedented time of the pandemic using a humanistic and post-humanistic approach in the management of a public institution.

Keywords: humanistic management, post-humanistic management, pandemic, cultural institution, survey

Wstęp

W ciągu dwóch lat, od marca 2020 do marca 2022 roku, pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 objęła wszystkie niemal dziedziny ludzkiej działalności, począwszy od zdrowia, poprzez ekonomię i politykę, aż po kulturę i styl życia. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i innymi organizacjami musiały zmierzyć się z wyzwaniami, które dotąd nie mieściły się w typowym repertuarze praktyk zarządzania. Konieczne było wypracowanie nowych wzorów działań, a elastyczność i rezyliencja stały się cennymi cechami. Przedmiotem niniejszej analizy jest zarządzanie biblioteką gminną w czasie pandemii, a jej celem wgląd w praktyczne zastosowanie wartości i zasad zarządzania humanistycznego, lub nawet posiadającego atrybuty posthumanistyczne. Tekst opiera się na ponadrocznym doświadczeniu pełnienia obowiązków dyrektora Miejskiej Biblioteki Publicznej (MBP) im. Marii Kozaczkowej w Dąbrowie Tarnowskiej przez autorkę, a placówka przez nią zarządzana służyła jako laboratorium badawcze, gdzie przeprowadzono badania ankietowe. Funkcjonowanie dąbrowskiej biblioteki w czasie pandemii poddano bowiem anonimowej ocenie użytkowników biblioteki. Chociaż nie padały pytania wprost o zarządzanie humanistyczne czy posthumanistyczne, to poruszone zostały zagadnienia bezpieczeństwa, komfortu i poziomu zaspokojenia potrzeb czytelników i kulturalnych użytkowników w czasie pandemii.

W tekście zastosowana została metoda autoetnografii, która zyskuje coraz większe uznanie w jakościowych badaniach społecznych (Anderson 2006: 373), zwłaszcza w „socjologii edukacji, socjologii sztuki, socjologii pracy, w zarządzaniu, marketingu, pedagogice, naukach o wychowaniu, antropologii, naukach o komunikacji, jak i wielu innych obszarach badań społecznych” (Kacperczak 2014: 33). Jak wskazują znawcy tej metody Carolyn Ellis, Tony E. Adams i Arthur P. Bochner (2011: 273–274), pozwala ona w sposób uporządkowany analizować osobiste doświadczenia w celu lepszego zrozumienia ogólniejszego kulturowego doświadczenia. Autoetnografowie uznają wpływ tego, co osobiste, na proces badawczy, co może być pomocne w podejmowaniu decyzji badawczych w instytucji, z którą badacz jest związany i której wymogi dobrze zna. Niezaprzeczalnie, badania zaliczane do podejścia autoetnograficznego nie są wolne od subiektywizmu i emocjonalności, ale nie jest to powód do kwestionowania ich wartości. Brytyjka Sally Sambrook (2021)

podkreśla wartość autoetnografii dla edukacji menadżerskiej (kobiet w szczególności) i zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż jej zdaniem zarządzający są bardziej skłonni do zaznajomienia się z wynikami tego typu badań, choćby dlatego, że autoetnografie pisane są w sposób umożliwiający bardziej dostępny odbiór czy autoidentyfikację. Autorka niniejszej publikacji w identyfikacji z nurtem zarządzania humanistycznego czy posthumanistycznego widzi zachętę do praktycznej jego aplikacji. Tworzenie artykułu było także okazją do wymiany doświadczeń z osobami kierującymi bibliotekami w sąsiednich gminach subregionu tarnowskiego, to jest w Żabnie, Oleśnie i Szczucinie, co znalazło odzwierciedlenie w rozdziale 5 artykułu.

Według Moniki Kostery i Marty Szelugi-Romańskiej (2014: 20) nurt humanistyczny w teorii zarządzania, mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w organizacji, wyodrębniony już u początków XX wieku, obecnie spotyka się z coraz większym uznaniem. Z kolei Michał Pałasz (2021: 2) podejmuje próbę posthumanistycznej korekty współczesnego zarządzania, zwracając uwagę na pozaludzkie zasoby i potrzebę „redefinicji celu praktyk organizacyjnych ze skoncentrowanego na dobru organizacji ku skupionemu na heterogenicznym, ludzkim i pozaludzkim dobru wspólnym”. Warto zatem rozważyć, czy i w jaki sposób aspekty takiego zarządzania sprawdzają się w placówkach kulturalnych w sytuacjach rozłożonego w czasie kryzysu, jakim niewątpliwie jest czas pandemii. W tak trudnym dla instytucji kultury czasie jej działania wewnętrzne i zewnętrzne powinny być nadrzędnie motywowane ogólnym celem publicznym, takim jak ograniczenie rozprzestrzeniania wirusa. Organizowanie pracy wymaga zatem odpowiedzialności obejmującej: a) zgodność działań z rządowymi rozporządzeniami, b) zdrowie i dobrostan pracowników, c) zdrowie i komfort użytkowników instytucji kultury. Można także tutaj dodać promocję działań prozdrowotnych – szczepień i zasad DDM (dezynfekcja, dystans, maseczka).

Istniejąca od 1946 roku MBP w Dąbrowie Tarnowskiej modelowo wdrażała wszystkie wymogi dotyczące bezpieczeństwa, takie jak obowiązek noszenia maseczek, dystans społeczny, zmniejszenie liczby osób (użytkowników i pracowników) jednocześnie przebywających na terenie obiektu, czasowe zawieszenia zajęć grupowych i imprez. Utrudniało to prowadzenie działalności kulturalnej innej niż wypożyczenia książek w instytucji, która przyzwyczała swoich użytkowników do częstych spotkań autorskich i koncertów, a także zajęć warsztatowych prowadzonych zarówno w Dąbrowie Tarnowskiej, gdzie znajduje się główna siedziba, jak i w czterech filiach wiejskich. Przed pandemią MBP regularnie prowadziła warsztaty artystyczne, dyskusyjne kluby książki dla dorosłych i dzieci, zajęcia plastyczne, lekcje biblioteczne. Aby zapobiec zubożeniu działalności kulturalnej i utrzymać poziom zainteresowania instytucją, wiele działań stacjonarnych dotąd odbywających się w pomieszczeniach bibliotecznych zyskało w pandemii swoje odpowiedniki w wersji online lub w postaci spotkań plenerowych w bibliotecznym ogrodzie. Decyzje o trybie pracy i rodzaju prowadzonych działań podejmowane były z udziałem pracowników, po rozważeniu

dobra wspólnego lokalnej społeczności i zgodnie z wytycznymi rozporządzeń rządowych oraz rekomendacji Biblioteki Narodowej.

Czy czas pandemiczny i popandemiczny, jakkolwiek trudne, stwarzają warunki do implementacji humanistycznych i posthumanistycznych praktyk zarządzania? Być może stanowią one okazję do redefinicji sukcesu, relacji międzypracowniczych, a nawet przebudowania roli danej instytucji w społeczności lokalnej w duchu nowego humanizmu. Zdaniem autorki niniejszej pracy zarządzanie oparte na przesłankach humanistycznych i posthumanistycznych wnosi wiele korzyści do instytucji kultury, tak w czasach prosperity, jak i w momentach trudnych, być może, nawet bardziej w tych ostatnich.

Zarys koncepcji zarządzania humanistycznego i posthumanistycznego

Przyjazny grunt dla nurtu humanistycznego w zarządzaniu przygotował już ponad sto lat temu wybitny socjolog Max Weber (Kociatkiewicz, Kostera 2013: 10), według którego działania społeczne podlegają interpretacji związanej z oczekiwaniem, że poszczególni aktorzy w nie zaangażowani będą zachowywać się w określony sposób. Dotyczy to zwłaszcza relacji, które aktorzy uważają za ważne. Jednocześnie nie wyklucza to podejmowania niektórych działań ze względu na wyznawane wartości, gdy to, co racjonalne, staje się drugorzędne (Weber 1978: 1357–1376). Bliska temu ujęciu, chociaż od niego niezależna, jest socjologia humanistyczna i pierwiastek humanistyczny Floriana Znanięckiego (1934: 36–37), dla którego interpretacja zjawiska z dziedziny kultury naznaczona jest doświadczeniem aktorów. Nie ma takich zjawisk, które byłyby niczym doświadczeniem, czystą teorią. Znanięcki zaznacza, że postrzeganie zjawisk kultury w sposób znany z nauk przyrodniczych, a więc bez współczynnika humanistycznego, redukuje całe ich bogactwo do masy przypadkowych rzeczy i procesów, bez systemowego kontekstu. Podobieństwa między tymi rozważaniami a refleksjami współczesnych naukowców, Jerzego Kociatkiewicza i Moniki Kostery (2013: 10), dotyczą teorii organizacji jako nauki o istotach ludzkich, których „uczucia stanowią część procesów organizowania”, gdzie „organizacje, a także naukowcy zarówno opowiadają historie, jak i są ich uczestnikami”.

Za jednego z wybitniejszych propagatorów zarządzania humanistycznego uznaje się Petera Druckera, chociaż nigdy nie użył on tego pojęcia. Już w latach 50. XX wieku Drucker (2007: 3–4) uważał, że w nowoczesnym zarządzaniu działalność poszczególnych przedsiębiorstw, którym powierzone zostają zasoby materialne i ludzkie, ma być ekspresją podstawowych przekonań i wartości nowoczesnego społeczeństwa zachodniego. Wśród nich wymienić należy możliwość zapewnienia ludziom środków do życia poprzez systemową organizację zasobów ekonomicznych. Równie ważna dla Druckera jest wiara, że zmiana ekonomiczna może być najpotężniejszym motorem ludzkiego doskonalenia się, poprawy losu i sprawiedliwości społecznej.

W rozważaniach o zarządzaniu humanistycznym na uwagę zasługuje *A New Manifesto for Management* (Nowy manifest zarządzania) z końca ubiegłego wieku, którego autorzy, Sumantra Ghoshal, Christopher Bartlett i Peter Moran (1999), zakwestionowali odgórną styl zarządzania typowy dla wielkiego biznesu. Pisali o potrzebie stworzenia nowego „kontraktu moralnego” między firmą, jej pracownikami i społeczeństwem jako o fundamencie zarządzania, tak, by zastąpić wyzysk pracowników i przywłaszczanie wartości takim typem zatrudnienia, w którym powstaje wartość w relacjach wewnątrz firmy i poczucie podzielanego wspólnie losu. Od tego czasu coraz więcej przedstawicieli świata nauki i biznesu wskazywało na potrzebę nowego paradygmatu zarządzania, akcentując godność człowieka i apelując o większy humanizm, tak w teorii, jak i w praktyce. Można nawet mówić o ruchu na rzecz humanistycznego zarządzania (*human management movement*), który identyfikuje między innymi Domenec Mele (2016: 33–34), zwracając uwagę na występowanie jego przejawów już w ostatnich 30 latach XX wieku. Od początku XXI wieku ruch ten coraz bardziej zaznaczał swoją obecność w nowoczesnym zarządzaniu, a od 2010 roku można mówić o prawdziwym jego *momentum*, w efekcie którego stale wzrasta liczba naukowców i przedsiębiorców zainteresowanych zarządzaniem humanistycznym.

W polskiej literaturze Monika Kostera (2015: 54), opisując zarządzanie humanistyczne jako refleksję teoretyczną i rodzaj praktyki, zwraca uwagę na trzy jego komponenty: 1) cel, którym jest człowiek, jego dobrostan, rozwój i podmiotowość; 2) dorobek humanistyki rozumianej jako zbiór wiedzy i kultury, przy uznaniu znaczenia kontekstu i wrażliwości na tradycje polityczne, historyczne i etyczne, co służyć ma poszerzaniu kapitału kulturowego; 3) zogniskowanie na perspektywie człowieka, kondycji ludzkiej i ludzkim doświadczeniu. „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: 54).

Przeciw dehumanizacji w zarządzaniu, bezcielesności organizacji i braku odpowiedzialności wobec pracowników wypowiada się Łukasz Gawęł (2015: 166). Jego zdaniem sfera kultury w wymiarze zarządzania powinna być przesycona „wartościami wysokimi o charakterze uniwersalnym, nie poddając się ekonomizacji, ani dyktatowi biurokratyzacji” (Gawęł 2015: 170). Wartości autoteliczne winny być wdrukowane w najgłębsze struktury zarządzania i obecne w jego mentalnej przestrzeni jako stały konstruktywny składnik. „Zarządzanie humanistyczne jest alter ego zarządzania ekonomicznego, jest jego sumieniem, dlatego jedno nie może się obejść bez drugiego, oba są jednakowo ważne” – twierdzi Gawęł (2015: 172).

Nieco dalej sięga koncepcja zarządzania posthumanistycznego, którą w Polsce propaguje Michał Pałasz, analizując wpływ obecnych kryzysów społecznych i ekologiczno-klimatycznych na teorię i praktykę zarządzania. Stwierdzając za

Bogusławem Nierenbergiem (2013: 153), że obecnie „zarządzać można każdym dobrem”, a kompetencje zarządzania są dużo powszechniejsze niż liczebność kadry zarządzającej w danym społeczeństwie, Pałasz przyjmuje, że zarządzanie wymaga redefinicji odpowiedzialności i całkowitego odrzucenia chciwości. „W gruncie rzeczy wszelkie zorganizowane działania, każdą celową aktywność można odnieść do zarządzania. Organizuje ono świat. A skoro świat ten tonie, jak wskazano, w kłębowisku kryzysów – praktyki zarządzania zawodzą” (Pałasz 2021: 6). Remedium to powrót do troski o dom, rozumiany jako mieszkańcy, przestrzeń życia i otoczenie. Takim domem może być instytucja kultury dbająca o

dziedzictwo przeszłości i spuściznę dla przyszłości, proponująca potencjał poliaktorskiej, zrównoważonej, heterogenicznie solidarnej, zorientowanej na dobro wspólne socjomaterialnej rzeczywistości, symetrycznej, skrajnie zróżnicowanej w równości, zjednoczonej, oferującej bezwarunkowe uznanie godności wszystkiego – nie tylko uprzywilejowanych, nie tylko człowieka, nie tylko życia (Pałasz 2021: 20).

Ostatecznie badacz definiuje zarządzanie humanistyczne między innymi jako „zestaw współdziałań organizacji z zasobami dla wspólnego dobra” (Pałasz 2022: 16).

Zarządzanie w kulturze: misyjność i odpowiedzialność wobec interesariuszy

Instytucje kultury zdają się wymagać innego modelu zarządzania niż przedsiębiorstwa, w których wydajność, produktywność, minimalizacja kosztów produkcji oraz maksymalizacja zysków są uznanymi sposobami budowania menadżerskiego sukcesu. Wspomniany już Łukasz Gawęł (2020: 81) podkreśla misyjność instytucji kultury i ich głębokie związki z otoczeniem. Z tego względu funkcje przez nie pełnione nie zawsze można postrzegać w kategorii produktu. Bardzo trudno jest oceniać sprawność zarządzania w instytucjach kultury przy użyciu aparatury pojęciowej typowej dla nauk ekonomicznych, o czym pisze Mateusz Lewandowski (2013: 149):

Istnieje bowiem wiele korzyści wynikających z działań instytucji kultury, które wymykają się standardowym ujęciom efektywności. W pełni tę złożoność pozwala uchwycić dopiero wielokryterialne ujęcie sprawności zarządzania.

Za przydatną w zarządzaniu instytucją kultury Lewandowski uważa koncepcję „sprawności wobec”, uwzględniającą różnorodność celów, skutków działania oraz kontekst etyczny. Pozwala ona analizować wypełnianie powinności instytucji kultury wobec jej pracowników, użytkowników i innych interesariuszy, a także z punktu widzenia rozwoju lokalnego i regionalnego.

Pisząc o „sprawności wobec”, Lewandowski (2013: 143) zwraca uwagę na konieczność nowego spojrzenia na logikę efektywności:

Chodzi bowiem o to, aby uwzględniać potrzeby szeroko rozumianych interesariuszy, ale to uwzględnianie nie jest oparte na dążeniu do ich maksymalnej satysfakcji, ale na zapewnieniu, że powinności wobec innych osób i stron będą zrealizowane. Powinności te wynikają jednak nie z woli czy wyboru menedżerów, ale z istoty roli, jaką pełnią oni wobec innych osób i organizacji.

Odwołując się we wcześniejszej publikacji do pojęcia *agathos*, Lewandowski (2011: 106) przytacza jego interpretację zgodnie z myślą wybitnego amerykańskiego filozofa Alisdaira MacIntyre’a (2007: 63), że być *agathos*, to znaczy „czynić to, czego wymaga moja rola, czynić to dobrze, wykorzystując umiejętności niezbędne do tego, co ktoś w tej roli winien jest innym”.

W takim ujęciu odpowiedzialności w zarządzaniu akcenty położone są na zaangażowanie organizacji w sprawy dobra wspólnego – zarówno własnego, jak i otoczenia, w którym funkcjonuje. Wspomniany już wcześniej Michał Pałasz (2021: 16) na współczesne czasy „kłębowiska kryzysów” proponuje zarządzanie, którego istotą jest „współdziałanie dla wspólnego dobra, solidarne współdziałanie, współbycie”. Bardziej szczegółowe rozumienie dobra wspólnego w zarządzaniu w dobie pandemicznego kryzysu przedstawia kolejny rozdział artykułu.

Pandemiczny humanizm Miejskiej Biblioteki Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej

W czasie pandemii instytucje kultury musiały dostosować się do obowiązujących i zmieniających się wraz z kolejnymi falami epidemii rozporządzeń rządowych, ograniczających ich działalność publiczną przez wprowadzenie limitów użytkowników przestrzeni wspólnej, limitów osób biorących udział w spotkaniach, redukcji obłożenia widowni. Dla bibliotek szczególnie trudne były czasowe zamknięcia instytucji kultury w okresach: od 12 marca do 11 maja 2020 roku, od 7 do 29 listopada 2020 roku oraz od 20 marca do 18 kwietnia 2021 roku, uniemożliwiające bezpośrednią obsługę użytkowników (Morawiec 2021: 209–211; 2022). Część instytucji kultury postawiła na działalność wirtualną, utrzymując kontakt ze swoją klientelą. Inne nie były w stanie stworzyć oferty zajęć online i wykorzystywały okresy zamknięcia na prace porządkowe, administracyjne czy ewaluację zbiorów.

Jakkolwiek czasowe zamknięcia instytucji kultury były generalnie przestrzegane, to ze stosowaniem innych wymogów bezpieczeństwa było różnie w poszczególnych podmiotach publicznych. Niejednokrotnie instytucje kultury, zwłaszcza w małych miejscowościach, działały pod presją lokalnych społeczności i samorządów, by zorganizować zajęcia i imprezy pomimo rządowych wymogów ograniczających limit

osobowy do 50% lub 1 osoby na 15 m². Sprawdzanie certyfikatów covidowych spotykało się ze społecznym oporem i było raczej rzadkie, a wytyczne ze strony ustawodawcy sprzeczne. Dwa lata okazały się zbyt długim okresem do utrzymania wysokiego poziomu dbałości o bezpieczeństwo zdrowotne w społecznościach lokalnych i na poziomie kraju. Z czasem współdziałań instytucjonalnych, ograniczających rozprzestrzenianie się koronawirusa, było coraz mniej.

W MBP w Dąbrowie Tarnowskiej podczas pandemii przyjęto model działania oparty na humanizmie i uważności. Ta samorządowa instytucja kultury była wtedy zarządzana kolejno przez dwie osoby, gdyż pierwsza z nich przeszła na emeryturę 31 sierpnia 2021 roku. Łączyło je podobne poczucie instytucjonalnej współodpowiedzialności za zdrowie publiczne oraz podobna wizja bezpieczeństwa zdrowotnego użytkowników i pracowników. Zaszczepiły się według harmonogramu swoich roczników i promowały szczepienia wśród pracowników. Jedną z zachęt do szczepień wprowadzonych we wrześniu 2021 roku przez nową osobę zarządzającą było uznanie wyjścia na szczepienie za wyjście służbowe. Chociaż ustawodawca nie dał pracodawcom możliwości sprawdzania certyfikatów szczepień pracowników, to większość osób zatrudnionych w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej chętnie mówiła o posiadaniu ich. W kilkunastoosobowym zespole zaszczepiło się dwie trzecie pracowników, w tym wszystkie osoby pracujące wówczas w Oddziale dla Dzieci, co wynikało z ich autonomicznych decyzji.

Wraz z otwarciem biblioteki po pierwszym lockdownie wprowadzono od 18 maja 2020 roku reżim sanitarny dla użytkowników i pracowników. Przed każdym działem bibliotecznym umieszczono bezdotykowy dezynfektor, na podłogach zaznaczono wymagane odstępstwa między użytkownikami. Stanowczo wymagano noszenia maseczek przez użytkowników i pracowników we wszystkich przestrzeniach wspólnych. Zwracane książki poddawano kilkudniowej kwarantannie. Obsługiwano wypożyczających przy minimalnej liczbie interakcji; jeden bibliotekarz i jeden czytelnik, z zastosowaniem przesłony z pleksiglasu.

Stacjonarne zajęcia dla dorosłych, takie jak dyskusyjne kluby książki, zajęcia warsztatowe i artystyczne, kilkakrotnie zawieszano i przywracano w czasie pandemii. Powodem był brak wystarczającej przestrzeni, by zapewnić wymagane rozporządzeniami rządowymi odległości między uczestnikami spotkań. W dużej mierze spotkania te przeniesiono do sieci. Jedną z pracownic stworzyła podcast biblioteczny Bibliowrotek w serwisie Spotify, omawiając między innymi najpopularniejsze wybory czytelnicze w 2020 roku, trendy w literaturze dziecięcej czy poezję Zuzanny Ginczanki. Rozpoczęto także cykl filmowy „I tak sobie czytam” w serwisie YouTube i na Facebooku, w którym proponowano czytelnikom uznane pozycje literatury światowej. Niektóre zajęcia dyskusyjnych klubów książki prowadzono w bibliotecznych ogrodzie. Tam też odbywały się wakacyjne zajęcia dla dzieci „na kocykach”.

Indywidualne odwiedziny dzieci w bibliotece utrzymywano przez cały czas, z wyjątkiem wspomnianych już okresów zamknięcia, ale zajęcia grupowe prowadzono

głównie zdalnie. Rozważano przywrócenie formy stacjonarnej dla zajęć grupowych we wrześniu 2021 roku, ale pracownicy Oddziału dla Dzieci wyraziły zaniepokojenie wzrastającym poziomem infekcji wśród dzieci szkolnych i przedszkolnych, optując za kontynuacją zajęć grupowych online. Gotowość do pracy stacjonarnej z grupami dziecięcymi wyraziły w marcu 2022 roku.

W roku 2021 MBP w Dąbrowie Tarnowskiej zorganizowała tylko jedno spotkanie autorskie w związku z debiutem literackim lokalnego autora. Z racji przewidywanej frekwencji spotkanie przeprowadzono w Ośrodku Spotkania Kultur (dawna synagoga), gdzie sala audytoryjna jest znacznie większa niż sala biblioteczna. Była to trafna decyzja, gdyż na to październikowe spotkanie przybyły 92 osoby. Zastosowano dobrowolne deklaracje stanu zaszczepienia i świadomości ryzyka uczestnictwa, dzięki czemu nie przekroczono limitu osobowego, do którego nie wliczano osób zaszczepionych. Wszyscy uczestnicy spotkania mieli założone maseczki, o co zostali poproszeni przez prowadzącą spotkanie p.o. dyrektora. Okazało się, że osoba zarządzająca, dzięki pozycji w strukturze organizacji, posiada zwykle proste, ale skuteczne narzędzia do implementacji reżimu sanitarnego. Obowiązek noszenia maseczek utrzymano w MBP do 28 marca 2022 roku².

W okresach największego nasilenia pandemii umożliwiono pracownikom podjęcie pracy zdalnej na mocy zarządzeń dyrektora. W poszczególnych działach, liczących 2–3 osoby, jedna z osób przez tydzień pracowała zdalnie, po czym następowała zmiana. Ponadto, na prośbę pracowników, zastosowano zmianowy system pracy, bo zmniejszyć czas przebywania w przestrzeni wspólnej. Został on utrzymany na stałe, gdyż pracownicy uznają go za korzystny, pozwala bowiem na sprawne wykonywanie prac niezwiązanych z obsługą czytelników.

W połowie 2020 roku MBP w Dąbrowie Tarnowskiej przystąpiła do projektu budowy odnawialnych źródeł energii dla małopolskich gmin, zyskując dachową instalację fotowoltaiczną o łącznej mocy 25,37 kWp. Energia elektryczna z promieniowania słonecznego zużywana jest głównie na miejscu, a nadwyżka oddawana do sieci. Analizy zużycia energii elektrycznej w latach 2021 i 2022 wykazały oszczędności energii wynikające z zastosowania tego rozwiązania, które można uznać za istotny element zarządzania posthumanistycznego, uwzględniającego dobro środowiska i oszczędność energii.

Podjmując opisane powyżej decyzje, osoby zarządzające nie zawsze wiązały je z humanizmem czy posthumanizmem. Świadome nastawienie na humanistyczne zarządzanie pojawiło się po podjęciu przez autorkę studiów podyplomowych w zakresie zarządzania kulturą. Odtąd intuicyjna świadomość, że staranne przestrzeganie

² W drugiej połowie marca, po rządowych zapowiedziach zniesienia obowiązku noszenia maseczek w instytucjach publicznych innych niż medyczne, utrzymanie zakazu do końca wymaganego okresu było utrudnione. Wielu użytkowników biblioteki potraktowało tę zapowiedź jako przyzwolenie na natychmiastowe zaniechanie noszenia maseczek.

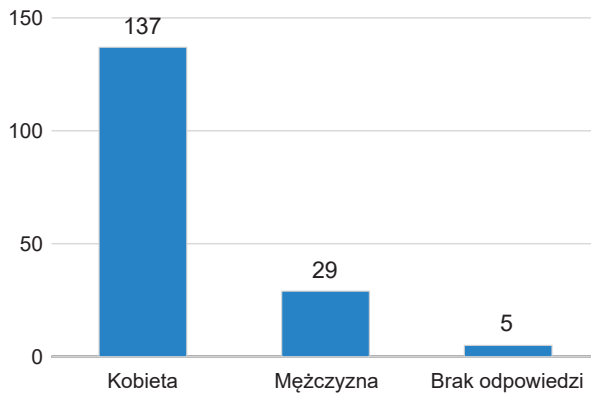
obostrzeń jest skuteczną strategią ograniczania pandemicznego żniwa, zyskała humanistyczną legitymizację.

Poziom akceptacji użytkowników Miejskiej Biblioteki Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej dla przyjętych w pandemii rozwiązań

Zastosowane w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej środki bezpieczeństwa oraz poziom dostosowania się do obostrzeń w czasie pandemii poddano ocenie czytelników. Badania ankietowe prowadzono od 19 stycznia do 28 lutego 2022 roku. Formularze ankiet przygotowano w wersji papierowej i elektronicznej; ankiety papierowe wypełniły 134 osoby, a elektroniczne 37 osób. Pytania miały charakter zamknięty, ale do większości z nich umożliwiono dopisywanie uwag, co było rzadko wykorzystywane. Respondentom zapewniono całkowitą anonimowość, żadne z pytań nie umożliwiała identyfikacji osoby. Ankiety papierowe zbierano do specjalnie przygotowanych pojemników kartonowych, które otworzono dopiero 1 marca 2022 roku.

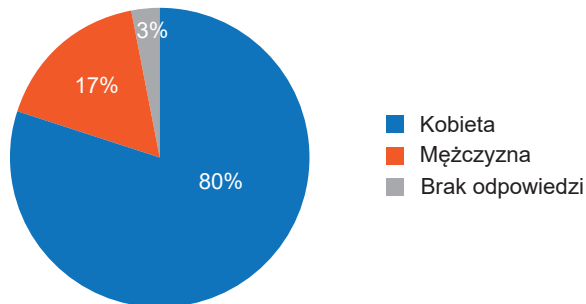
Przedstawioną poniżej opisową analizę ankiet uzupełniają rysunki oznaczone literami M, P i Zd oraz kolejnymi numerami. Takie oznaczenie pozwala odróżnić wyniki uzyskane z pytań metrykalnych (M), pytań oceniających pracę i zastosowane w bibliotece środki bezpieczeństwa sanitarnego w czasie pandemii (P) oraz pytań dotyczących zajęć zdalnych (Zd). W niektórych przypadkach po numeracji następuje oznaczenie literą A, odpowiadające wynikom w liczbach bezwzględnych, lub oznaczenie literą B, ukazujące udział procentowy. Obraz dąbrowskiej biblioteki w liczbach dopełniają tabele ukazujące liczbę odwiedzin i wypożyczeń w głównej siedzibie MBP w Dąbrowie Tarnowskiej w latach 2019, 2020, 2021 i 2022, przygotowane na podstawie sprawozdań rocznych.

Prezentację wyników badań warto rozpocząć od metryki w celu lepszego zobrazowania demograficznego zróżnicowania respondentów. Łącznie w badaniach wzięło udział 171 osób dorosłych, w tym 137 kobiet (80%), 29 mężczyzn (17%) i 5 osób (3%), które nie zaznaczyły odpowiedzi na pytanie o płeć (rys. M1.A i M1.B). Badanie prowadzono tylko w głównej siedzibie MBP w Dąbrowie Tarnowskiej, bez uwzględnienia filii. Liczba ankietowanych reprezentuje około 10% aktywnych czytelników dąbrowskiej placówki. W 2021 roku było ich 1686, a w 2022 roku liczba ta wzrosła do 1756. Liczba czytelników zarejestrowanych w samej Dąbrowie Tarnowskiej (bez filii) wynosiła w tych latach odpowiednio 1852 i 1973.



Rys. M1.A. Płeć respondentów w liczbach

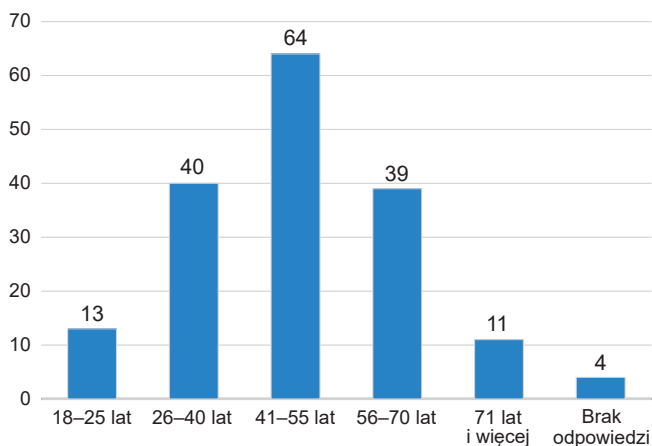
Źródło: badania własne.



Rys. M1.B. Płeć respondentów w procentach

Źródło: badania własne.

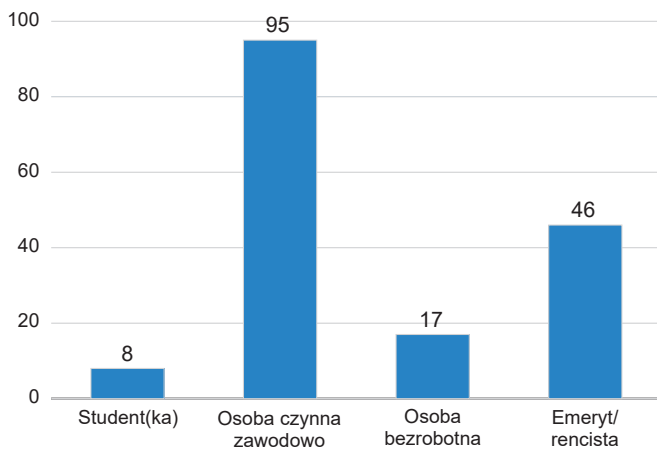
Najliczniejszą grupę wiekową ankietowanych stanowiły osoby w wieku 41–55 lat – było ich 64 (37,5%). Drugą co do liczebności grupą były osoby w wieku 26–40 lat, których było 40 (24%), a kolejną – respondenci w wieku 56–70 lat w liczbie 39 (23%). Najmłodszych uczestników, w wieku 18–25 lat, było 13 (8%), a najstarszych, w wieku 71 i więcej lat – 11 (6,5%). Wiek nie zaznaczyło 4 (ok. 2%) ankietowanych (rys. M2).



Rys. M2. Wiek respondentów

Źródło: badania własne.

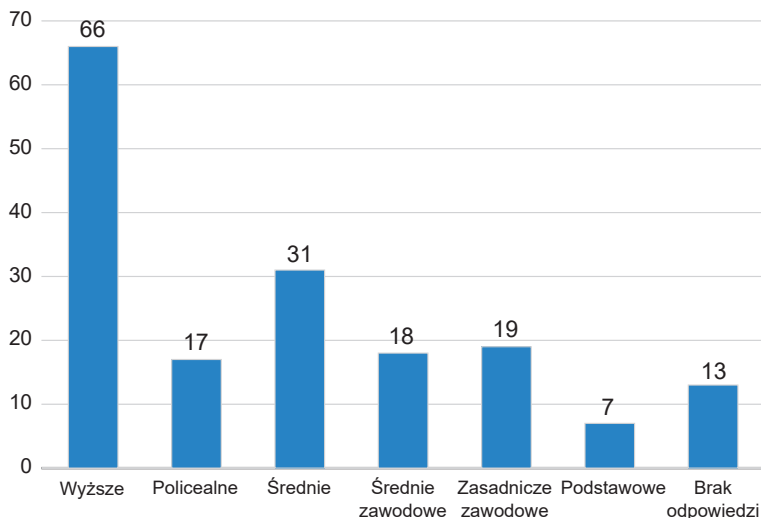
Pod względem zatrudnienia przeważały wśród ankietowanych osoby czynne zawodowo, których było 95 (55,5%). Kolejną pod względem liczebności grupę stanowili emeryci i renciści w liczbie 46 (27%). Bezrobotnych respondentów było 17 (10%), a studentów/studentek – 8 (4,5%). Odpowiedzi o stan zatrudnienia nie udzieliło 5 (ok. 3%) osób (rys. M3).



Rys. M3. Status zatrudnienia respondentów

Źródło: badania własne.

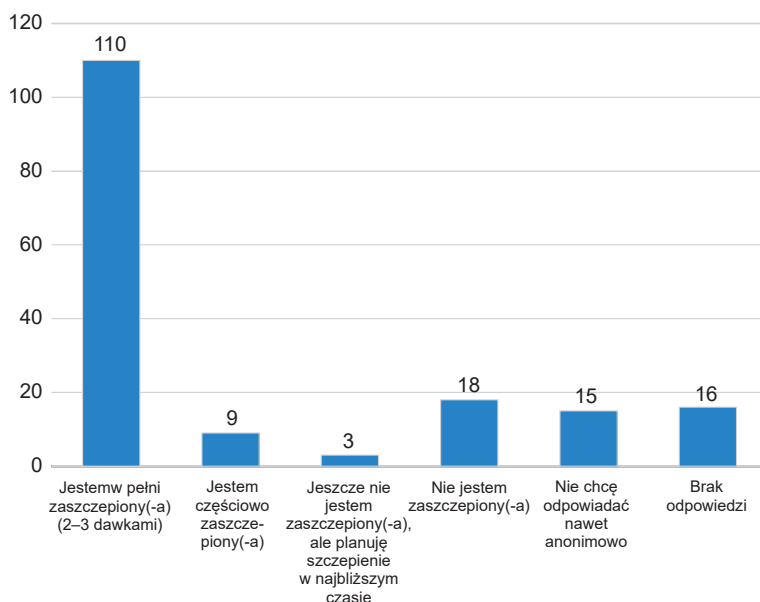
Najwięcej osób deklarowało wykształcenie wyższe – 66 (38,5%) osób. Wykształcenie średnie zaznaczyło 31 (18%) osób, zasadnicze zawodowe – 19 (11%), średnie zawodowe – 18 (10,5%), policealne – 17 (10%), a podstawowe – 7 (4%). Wśród osób z wykształceniem podstawowym troje było w wieku 18–25 lat, co mogło oznaczać, że jeszcze nie ukończyły szkoły średniej. Odpowiedzi na pytanie o wykształcenie nie zaznaczyło 13 osób (ok. 8%) (rys. M4).



Rys. M4. Poziom wykształcenia respondentów

Źródło: badania własne.

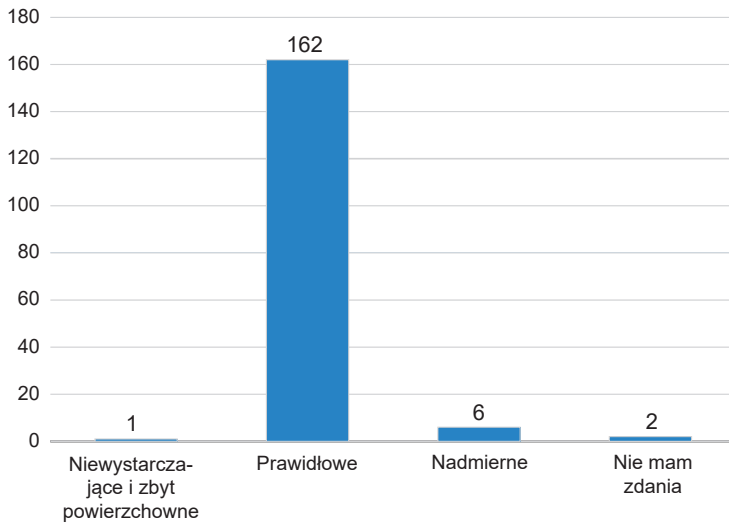
W metryce znalazło się pytanie o status szczepień przeciw COVID-19. W pełni zaszczepionych dwiema lub trzema dawkami było 110 (ponad 64%) ankietowanych. Częściowo zaszczepionych było 9 (ok. 5%) osób, a dalsze 3 (ok. 2%) planowały się zaszczepić. Brak szczepień deklarowało 18 (10,5%) osób. Odpowiedzi na to pytanie odmówiło 15 (ok. 9%) osób, a dalszych 16 (9,5%) nie zaznaczyło odpowiedzi (rys. M5). Należy przyjąć możliwość, że osoby unikające odpowiedzi na to pytanie prawdopodobnie nie były zaszczepione. Maksymalnie wśród badanych mogło być do 52 (30,5%) niezaszczepionych. Zaznaczyć należy, że poziom szczepień w gminie Dąbrowa Tarnowska był raczej niski i wynosił 39,2% (*Szczepienia w gminach. Sprawdź poziom...*). W tym kontekście wyłania się obraz użytkownika biblioteki jako osoby świadomej zagrożeń związanych z COVID-19 i podejmującej starania, by te zagrożenia zmniejszyć dla siebie i najbliższego otoczenia.



Rys. M5. Poziom zaszczepienia respondentów

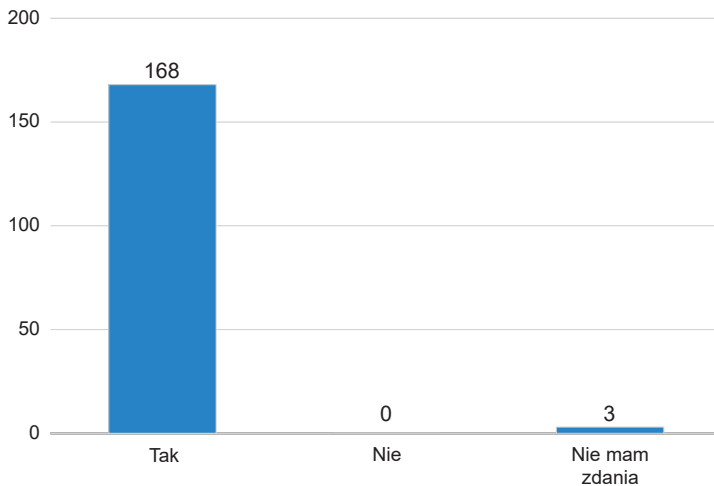
Źródło: badania własne.

Przeważająca większość ankietowanych oceniła zastosowane w bibliotece środki ostrożności jako prawidłowe – 162 osoby (95%), a za nadmierne uznało je 6 ankietowanych (3,5%). Choć mężczyźni stanowili mniej niż 1/5 ankietowanych, to głównie oni wskazywali na nadmierne środki ostrożności: 4 (66,6%) spośród 6 takich wskazań należało do mężczyzn. Tylko 1 osoba (ok. 0,5%) uważała zastosowane środki ostrożności za niewystarczające, a 2 osoby (ok. 1%) nie miały zdania (rys. P1). Były trzy komentarze wyrażające aprobatę dla wdrożonych środków ostrożności i uznanie dla bibliotekarek, że dbają o komfort użytkowników i same stosują środki ostrożności („Dużą pomocą do respektowania przez użytkowników restrykcji związanych z COVID-19 jest postawa pracowników”, „Kwarantanna księgozbiorów”, „Panie zawsze bardzo dbają o komfort sanitarny i antypandemiczny czytelników”). Aż 168 osób (ok. 98%) postrzegало MBP jako bezpieczne miejsce dla czytelników, a tylko 3 (ok. 2%) nie miały zdania (rys. P2).



Rys. P1. Ocena środków ostrożności zastosowanych w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej

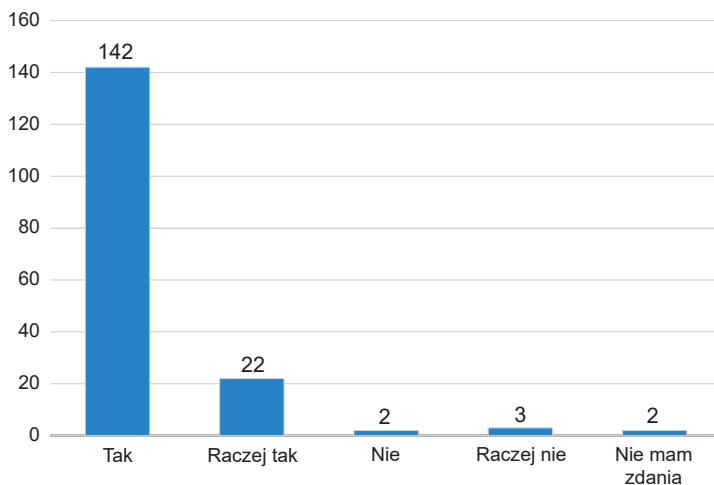
Źródło: badania własne.



Rys. P2. Ocena MBP w Dąbrowie Tarnowskiej jako miejsca bezpiecznego

Źródło: badania własne.

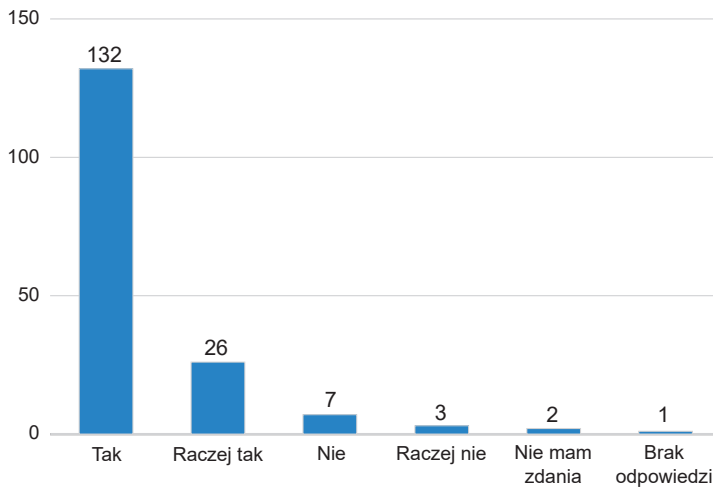
Poszczególne rozwiązania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego w pandemii, takie jak maseczki, dystans społeczny czy dezynfekcja rąk, były wyraźnie akceptowane. Maseczki akceptowało 164 (prawie 96%) respondentów, z których 142 zaznaczyło „tak”, a 22 odpowiedziało „raczej tak”. Nie akceptowało ich 5 (ok. 3%) ankietowanych, z czego 3 osoby udzieliły odpowiedzi „nie”, a 2 zaznaczyły „raczej nie”. Tylko 2 ankietowanych (ok. 1%) nie miało zdania (rys. P3).



Rys. P3. Akceptacja maseczek na terenie MBP w Dąbrowie Tarnowskiej

Źródło: badania własne.

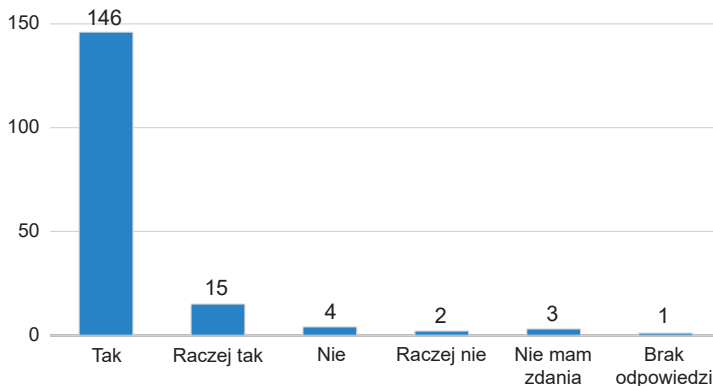
Konieczność zachowania dystansu społeczno-przestrzennego akceptowało 158 (nieco ponad 92%) ankietowanych (odpowiedzi „tak” – 132, „raczej tak” – 26), nie akceptowało natomiast 10 (ok. 6%) ankietowanych, udzielając 3 odpowiedzi „nie” i 7 – „raczej nie”. Zdania w tej sprawie nie miało 2 (nieco ponad 1%) ankietowanych, a 1 osoba nie zaznaczyła żadnej odpowiedzi (rys. P4).



Rys. P4. Akceptacja dystansu społeczno-przestrzennego w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej

Źródło: badania własne.

Poziom akceptacji dezynfekcji był nawet wyższy niż ten dotyczący dystansu społeczno-przestrzennego. Odpowiedzi twierdzących udzieliło 161 (94%) osób, w tym 146 odpowiedzi „tak” i 15 odpowiedzi „raczej tak”. Dezynfekcji nie akceptowało 6 (3,5%) ankietowanych, z 2 odpowiedziami „nie” i 4 odpowiedziami „raczej nie”. Zdania w tej sprawie nie miało 3 (ok. 2%) ankietowanych, a 1 (ok. 0,5%) osoba nie zaznaczyła żadnej odpowiedzi (rys. P5).

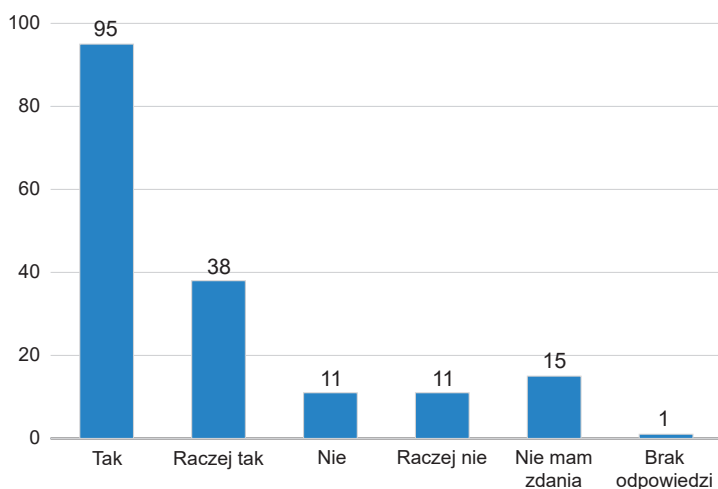


Rys. P5. Akceptacja wymogu dezynfekcji rąk w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej

Źródło: badania własne.

Akceptacja ograniczenia zajęć i spotkań dla dzieci i dorosłych była nieco mniejsza, ale nadal dość duża. Zgadzało się z nimi 133 (ok. 77%) respondentów, udzielono 95 odpowiedzi „tak” i 38 odpowiedzi „raczej tak”. Nie akceptowało tego rozwiązania 22 (14%) respondentów, udzielono po 11 odpowiedzi „nie” i „raczej nie”. Zdania nie miało 15 (niecałe 9%) respondentów, a 1 osoba nie zaznaczyła żadnej odpowiedzi (rys. P6).

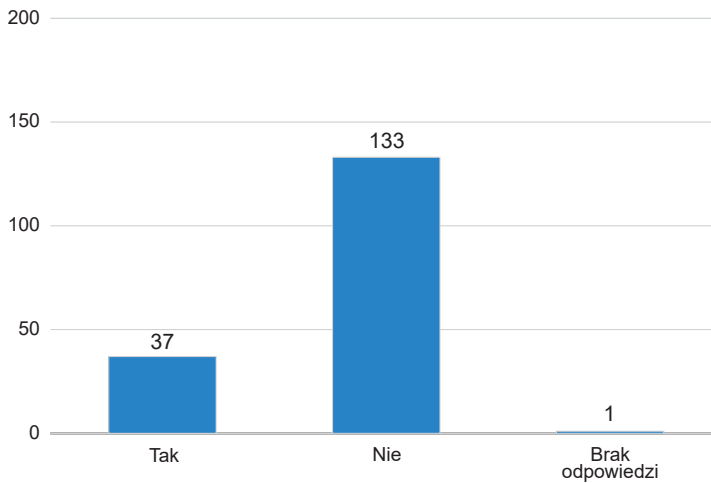
Ankietowani zamieszczali także dodatkowe uwagi: „Niech wróci normalność”, „Brakuje mi normalności”, „To wszystko jest dla dobra czytelników”, „Uważam, że najwięcej zakazów występuje w pomieszczeniach zamkniętych”, „Nie dotyczy”, „Absolutnie w reżimie sanitarnym zajęcia powinny być prowadzone”.



Rys. P6. Akceptacja ograniczenia zajęć i spotkań w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej

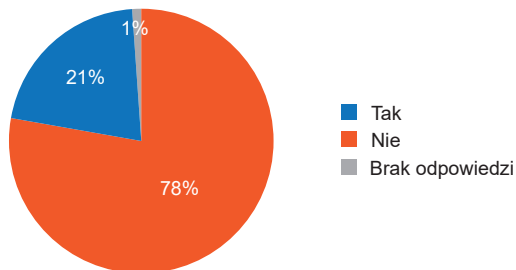
Źródło: badania własne.

Uczestnictwo własne lub swoich krewnych w bibliotecznych zajęciach online deklarowało 37 (21,5%) ankietowanych, a 133 (prawie 78%) zaznaczyło brak takiego udziału. Jedna osoba (ok. 0,5%) pozostawiła to pytanie bez odpowiedzi.



Rys. Zd.1A. Udział osobowy respondentów w zajęciach zdalnych w MBP

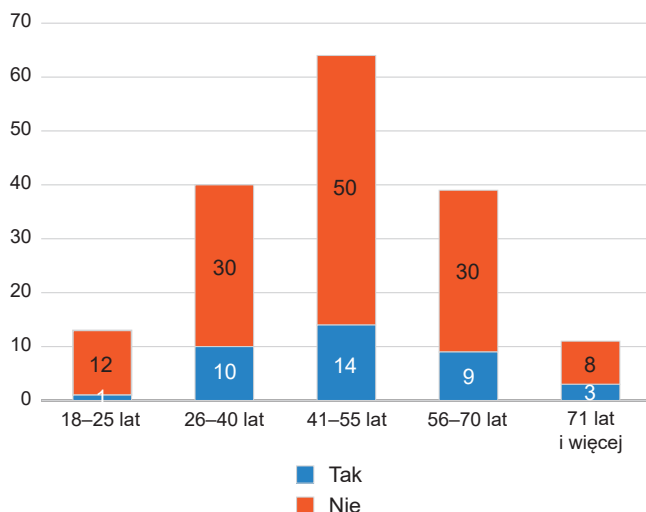
Źródło: badania własne.



Rys. Zd.1B. Udział procentowy respondentów w zajęciach zdalnych w MBP

Źródło: badania własne.

Najwięcej ankietowanych, którzy uczestniczyli w zajęciach zdalnych, należało do przedziału wiekowego 41–55 lat – było ich 14. W zajęciach uczestniczyło też 10 ankietowanych w wieku 26–40 lat, 9 osób w wieku 55–70 oraz 3 seniorów powyżej 71 lat. Najmniejszą popularnością cieszyły się zajęcia wśród osób w przedziale wiekowym 18–25 lat, gdyż tylko 1 osoba deklarowała w nich udział (rys. Zd.2A).

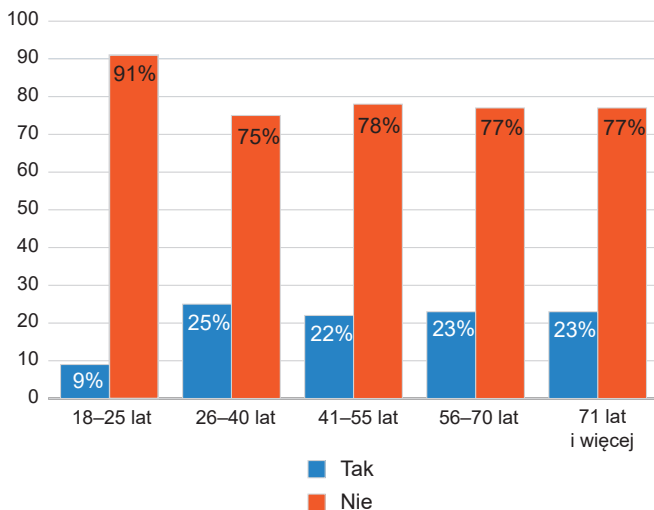


Rys. Zd.2A. Uczestnictwo ankietowanych w zajęciach zdalnych według grup wiekowych w liczbach bezwzględnych

Liczba odpowiedzi skorelowanych z wiekiem respondentów – 167

Źródło: badania własne.

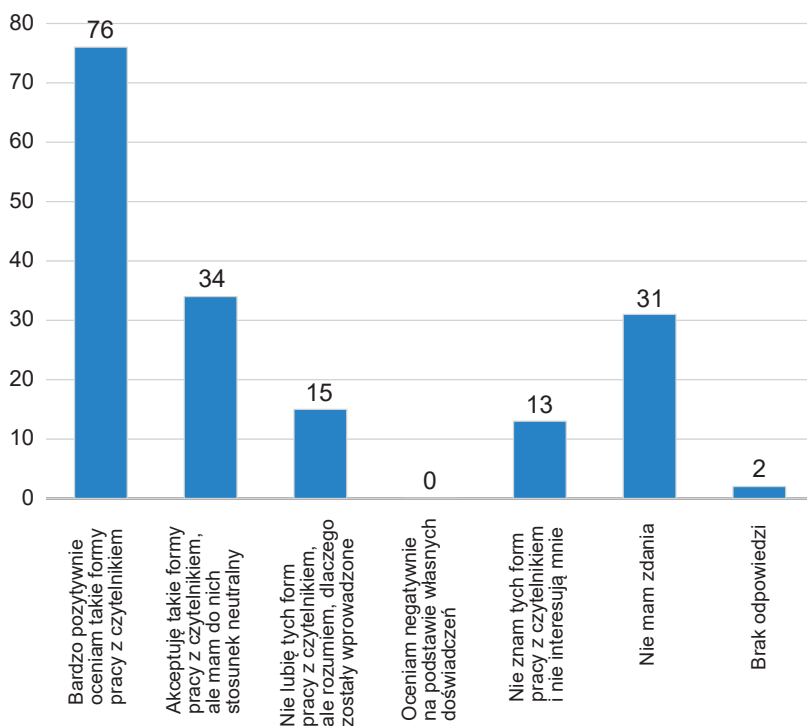
Jeśli przeanalizować udział uczestniczących w zajęciach w stosunku do liczebności danej grupy wiekowej, to okazuje się, że najwyższy udział procentowy był w grupie wiekowej 25–40 lat i wynosił 25%. Uczestnictwo w zajęciach zdalnych na poziomie 23% występowało zarówno w grupie wiekowej 56–70 lat, jak i w grupie powyżej 71. roku życia. Najliczniej reprezentowane w ankiecie osoby – w wieku 41–56 lat, miały udział procentowy w zajęciach zdalnych na poziomie 22%. Dla przedziału wiekowego 18–25 lat także procentowy udział był najniższy – 9% (rys. Zd.2B). Można zatem stwierdzić, że z wyjątkiem najmłodszych ankietowanych uczestnictwo w zajęciach zdalnych było dość zbliżone we wszystkich grupach wiekowych. Poziom uczestnictwa użytkowników biblioteki w wydarzeniach prowadzonych w formie zdalnej nie był jednak tak duży, jak chcieli ich twórcy. Sprawdziły się intuicyjne przekonania, że nawet najciekawiej przygotowane zajęcia zdalne nie zastąpią bezpośrednich interakcji podczas spotkań autorskich czy klubów dyskusyjnych.



Rys. Zd.2B. Odsetek osób uczestniczących w zajęciach zdalnych w poszczególnych grupach wiekowych

Źródło: badania własne.

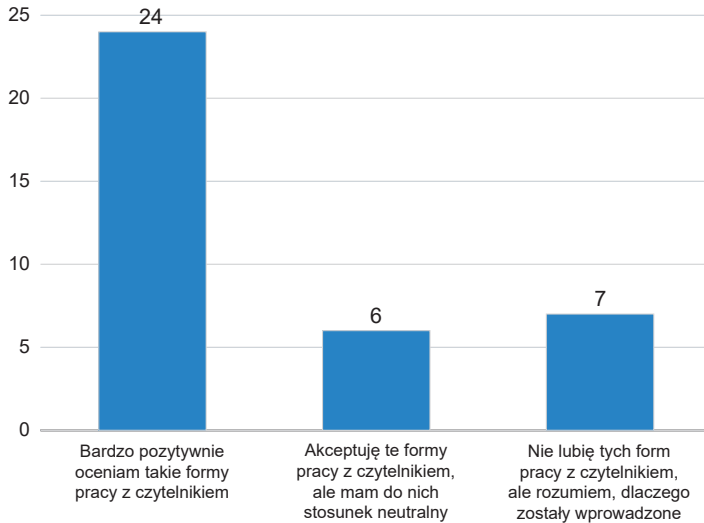
Ogólna ocena zajęć zdalnych, przyznana przez respondentów niezależnie od uczestnictwa w nich, była dość pozytywna, ale niejednoznaczna. Bardzo pozytywną ocenę takich zajęć zaznaczyło 76 (44,5%) osób, a dalsze 34 (20%) osoby akceptowały te formy pracy, przy neutralnym do nich stosunku. Nie lubiło tych zajęć, ale rozumiało, dlaczego zostały wprowadzone, 15 (9%) osób, a 13 (7,5%) ankietowanych nie znało tych form pracy i nie było nimi zainteresowanych. Odpowiedź „nie mam zdania” zaznaczyło 31 (18%) ankietowanych, a żadnej odpowiedzi nie zaznaczyło 2 (1%) badanych. Nikt nie zaznaczył negatywnej oceny zajęć zdalnych na podstawie własnych doświadczeń (rys. Zd.3). W ramach uwag dodatkowych wpisano: „Dzięki krótkim filmom udostępnianym w mediach społecznościowych można bardzo dużo dowiedzieć się o aktualnej ofercie MBP”, „Istotny jest fakt, że nowe wyzwania natychmiast zostały opanowane przez pracowników. Świadczy to o ich profesjonalizmie”.



Rys. Zd.3. Ocena internetowych form pracy z czytelnikiem

Źródło: badania własne.

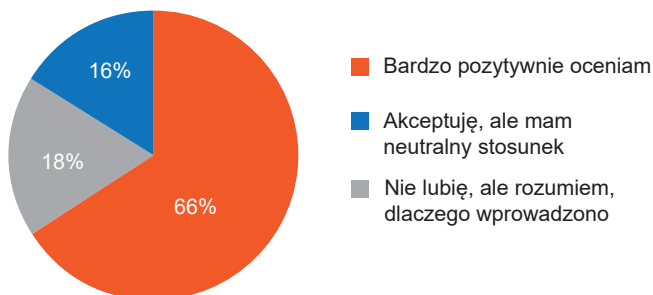
Szczególnie ważna jest ocena zajęć zdalnych przez ich uczestników. Spośród 37 osób deklarujących uczestnictwo w nich 24 osoby (65%) oceniały je bardzo pozytywnie. Akceptowało je, ale zachowywało stosunek neutralny, 6 (16%) uczestników, a nie lubiło ich, chociaż rozumiało, dlaczego zostały wprowadzone, 7 (18%) badanych.



Rys. Zd.4A. Ocena zajęć zdalnych przez respondentów deklarujących uczestnictwo swoje lub członków rodziny

Liczba respondentów deklarujących uczestnictwo w zajęciach zdalnych, własne lub członków rodziny – 37

Źródło: badania własne.



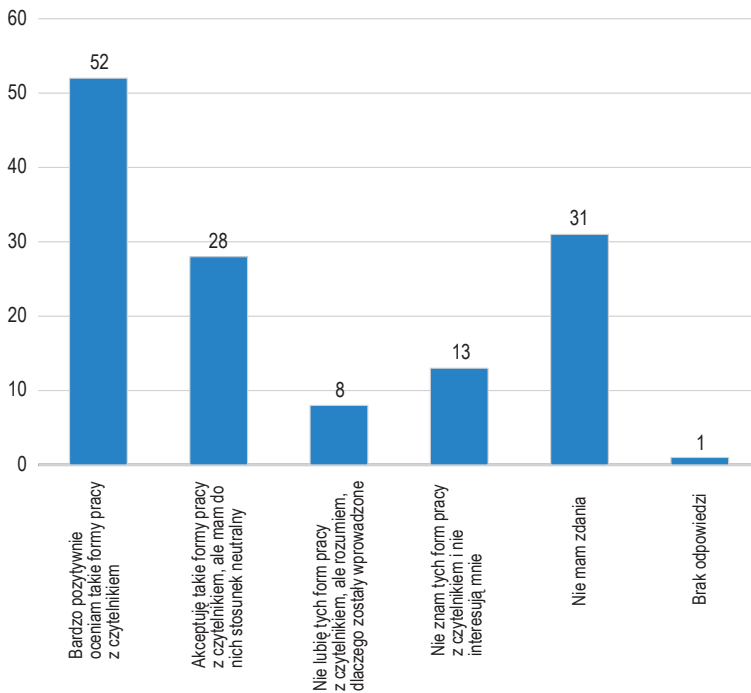
Rys. Zd.4.B Rozkład procentowy ocen zajęć zdalnych przyznanych przez uczestników

Liczba respondentów deklarujących uczestnictwo w zajęciach zdalnych, własne lub członków rodziny – 37

Źródło: badania własne.

Ciekawym zjawiskiem była pozytywna ocena tych zajęć przez osoby, które w nich nie uczestniczyły, co zapewne wiązało się z jakimś miłym ich wyobrażeniem. Dotyczyło to 52 osób, czyli 39% wszystkich, którzy nie uczestniczyli w zajęciach zdalnych ani nie znali ich z relacji domowników. Pozytywna ocena zajęć przez osoby deklarujące brak uczestnictwa była tą najczęściej wskazywaną.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wyłania się mocny obraz akceptacji dla wprowadzonych przez MBP w Dąbrowie Tarnowskiej środków bezpieczeństwa i ograniczeń. Można przyjąć, że jednym z powodów tak wysokiego poziomu zrozumienia był wysoki – jak na powiat dąbrowski – odsetek osób zaszczepionych wśród badanych. Być może, także bardzo wysoki udział kobiet w badaniu przyczynił się do pozytywnej oceny wprowadzonych rozwiązań, gdyż wśród niewielkiej liczby wskazań, że zastosowane środki bezpieczeństwa są nadmierne, aż 2/3 (choć tylko 4) odpowiedzi pochodziło od mężczyzn. Najwyższy poziom akceptacji wprowadzonych środków bezpieczeństwa był w grupie wiekowej powyżej 71 lat – zgadzali się z nimi wszyscy. Tam też najpowszechniej akceptowano maseczki, dystans społeczny i dezynfekcję. Najniższy poziom akceptacji ograniczenia zajęć stacjonarnych był w grupie wiekowej 18–25 lat. Jest to jednocześnie grupa wiekowa, która przed pandemią rzadko brała udział w bibliotecznych wydarzeniach. Status zatrudnienia i wykształcenie nie wpływały znacząco na poziom akceptacji środków bezpieczeństwa czy ograniczenia zajęć stacjonarnych. Akceptacja dla przyjętych w MBP rozwiązań była wysoka we wszystkich kategoriach zatrudnienia i wykształcenia. Nie można jednak wykluczyć, że ogólnie wysokie wskaźniki zatrudnienia i wykształcenia wśród badanych miały wpływ na ogólny poziom akceptacji przyjętych rozwiązań.



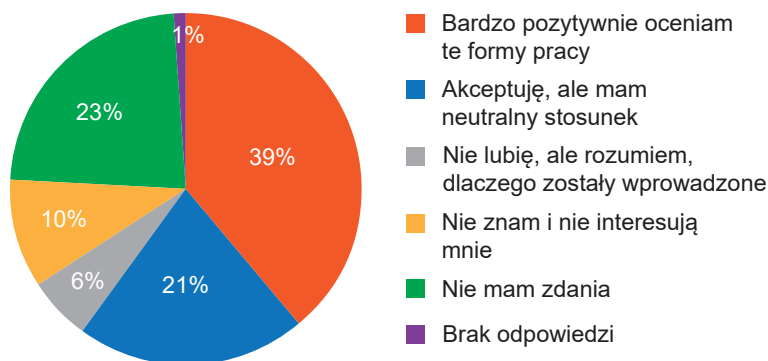
Rys. Zd.5A. Ocena zajęć zdalnych przez respondentów deklarujących brak uczestnictwa

Liczba respondentów deklarujących brak uczestnictwa w zajęciach zdalnych – 133

Źródło: badania własne.

Decyzje zarządcze podejmowane były z uwzględnieniem dobra wspólnego rozumianego jako prewencja pandemiczna w ramach społeczności lokalnej. W tym czasie pojęcie menedżerskiego sukcesu nie było oczywiste, ale oparcie się na humanistycznych przesłankach w zarządzaniu czyniło trudną sytuację trochę bardziej znośną. Bibliotekarze pozostawali w kontakcie z czytelnikami dzięki aktywności na Facebooku, Messengerze i poprzez rozmowy telefoniczne. Chociaż frekwencja odwiedzin w Miejskiej Bibliotece Publicznej znacznie spadła w latach pandemii, osiągając najniższy poziom w 2021 roku, już w 2022 roku zaobserwować można było trend wzrostowy w stosunku do dwóch poprzednich lat, co przedstawiono w tabeli 1. Spadki i wzrosty występują w analogicznych okresach czasu zarówno w Dziale dla Dorosłych i Młodzieży, jak i w Oddziale dla Dzieci. Przywrócenie jej do poziomu sprzed pandemii może wymagać czasu. Należy także uwzględnić, że frekwencja odwiedzin MBP w Dąbrowie Tarnowskiej może długo jeszcze nie osiągnąć pułapu z 2019 roku, gdyż spadki wizyt dotyczyły głównie czytelników (tradycyjnej i internetowej).

W czasie pandemii znacznie wzrosły zakupy sprzętu komputerowego dla gospodarstw domowych (Ciszak 2020) i dlatego korzystanie z komputera w bibliotece stało się mniej popularne. Tradycyjne czytelnice także zdają się tracić atrakcyjność na rzecz wyszukiwania informacji w zaciszu domowym przez internet.



Rys. Zd.5B. Rozkład procentowy ocen zajęć zdalnych przyznanych przez respondentów deklarujących brak uczestnictwa

Liczba respondentów deklarujących brak uczestnictwa w zajęciach zdalnych – 133

Źródło: badanie własne.

Tabela 1. Liczba odwiedzin i logowań na zajęcia online w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej (bez placówek filialnych)

| Liczba odwiedzin (w tym udział w zajęciach online) | Rok | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Oddział dla Dzieci | 17 737 | 9 132 | 6 386 | 10 215 |
| Dział dla Dorosłych i Młodzieży | 18 697 | 10 778 | 8 213 | 11 565 |
| Razem | 36 434 | 19 910 | 14 599 | 21 780 |

Źródło: sprawozdania własne.

Spadek odwiedzin w bibliotece niekoniecznie przekładał się na spadek czytelnictwa, którego wskaźnikiem może być liczba wypożyczeń prezentowana w tabeli 2. W latach 2019, 2020 i 2022 ogólna liczba wypożyczeń książek, czasopism i audiobooków w głównej siedzibie MBP w Dąbrowie Tarnowskiej przekraczała 55 tysięcy, a najwyższa była w pandemicznym roku 2021. Wynik w dużej mierze spowodowany był zwiększeniem limitu książek, które można było jednorazowo wypożyczyć w czasie pandemii. Najmniej wypożyczano w 2020 roku, ale nawet wtedy do czytelników trafiły prawie 52 tysiące oferowanych przez bibliotekę książek, czasopism i audiobooków. Zanotowany spadek zapewne wiązał się z okresami zamknięcia biblioteki dla czytelników.

Tabela 2. Liczba wypożyczeń w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej (bez placówek filialnych)

| Liczba wypożyczeń (książki, audiobooki czasopisma) | Rok | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Oddział dla Dzieci | 23 901 | 20 884 | 22 947 | 24 373 |
| Dział dla Dorosłych i Młodzieży | 31 566 | 30 962 | 32 633 | 30 690 |
| Razem | 55 467 | 51 846 | 55 580 | 55 063 |

Źródło: sprawozdania własne.

Bliższe spojrzenie na dane zawarte w tabeli 2 pozwala dostrzec pewne różnice między wypożyczeniami w dwóch różnych oddziałach bibliotecznych. Oddział dla Dzieci miał najniższą liczbę wypożyczeń w 2020 roku, ale zapoczątkowana w 2021 roku tendencja wzrostowa nie tylko utrzymała się w 2022 roku, ale doprowadziła do zwiększenia liczby wypożyczeń w stosunku do 2019 roku. Można powiązać ten trend z powrotem najaktywniejszych dziecięcych czytelników do dąbrowskiej księżnicy. W Dziale dla Dorosłych i Młodzieży wypożyczenia w roku 2021 roku przekroczyły poziom sprzed pandemii, by w kolejnym roku osiągnąć wynik niższy, niż ten zanotowany w 2020 roku, gdy pandemia powodowała najdłuższe okresowe zamknięcia bibliotek. Jednak różnica między najwyższą i najniższą liczbą wypożyczeń w opisywanych latach w Dziale dla Dorosłych i Młodzieży nie przekroczyła 2000, co oznacza, że nie można było mówić o drastycznym spadku czytelnictwa. W każdym z opisywanych lat wypożyczenia w tym dziale przekraczały liczbę 30 500. W Oddziale dla Dzieci różnice liczbowe między wypożyczeniami w poszczególnych latach były bardziej dynamiczne, przy ogólnej mniejszej liczbie wypożyczeń niż w Dziale dla Dorosłych i Młodzieży. Niemniej jednak utrzymanie liczby wypożyczeń wśród

najmłodszych czytelników na poziomie powyżej 20 500 we wszystkich wymienionych latach można uznać za sukces kadry bibliotecznej. Wzrost dziecięcych wypożyczeń po pandemii to obiecująca tendencja, której warto poświęcić uwagę, dążąc do jej dalszego wzmocnienia. Swoistą zachętę do dalszej dbałości o klientelę stanowi wyróżnienie w konkursie Mistrz Promocji Czytelnictwa, jakie dąbrowska biblioteka otrzymała od Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich za działania przeprowadzone w przejściowym 2022 roku.

Porównanie rozwiązań pandemicznych zastosowanych w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Dąbrowie Tarnowskiej z instytucjami subregionu

Wymiana doświadczeń z kadrą zarządzającą bibliotek sąsiednich gmin była dla autorki ważnym komponentem radzenia sobie w nowej roli menedżera instytucji kultury w czasie pandemii. Chociaż w bibliotekach gmin, takich jak Żabno, Olesno i Szczucin, nie prowadzono badań akceptacji przyjętych rozwiązań pandemicznych, to użytkownicy zazwyczaj wykazywali się zrozumieniem dla czasowego zawieszenia zajęć stacjonarnych, wymogów zakrywania twarzy i nosa, dezynfekcji oraz zachowania dystansu społecznego. Warto zaznaczyć, że wszystkie opisywane biblioteki zapewniały maseczki dla użytkowników, gdy ci o nich zapominali. Każda odnotowała pojedyncze przypadki koronaseptyków, którzy niechętnie zakrywali twarze i nos, czy też wyrażali swoje niezadowolenie podczas wypełniania formularzy o stanie zdrowia i zaszczepienia wymaganych w Żabnie, Oleśnie i Dąbrowie Tarnowskiej w związku z udziałem w zajęciach bibliotecznych i spotkaniach autorskich, gdy rozporządzenia rządowe pozwalały na ich organizowanie.

Pierwszy dwumiesięczny okres (od 12 marca do 11 maja 2020 roku) zamknięcia bibliotek dla użytkowników został kreatywnie wykorzystany przez wymienione powyżej placówki. Samorządowe Centrum Kultury i Bibliotek (CKiB) w Szczucinie zaangażowało się w szycie maseczek dla mieszkańców gminy, co uznano za jedną z podstawowych potrzeb lokalnej populacji. Bez wahania można uznać to za przejaw zarządzania humanistycznego i przykład dbałości o dobrostan otoczenia społecznego, w którym funkcjonuje biblioteka. Ważnym elementem tego działania była współpraca między biblioteką a lokalnymi organizacjami. Koła gospodyń wiejskich dostarczały materiały do szycia, nici i gumki, a pracownicy centrum, w tym bibliotekarki, zajmowali się szyciem maseczek i ich dystrybucją. Inne biblioteki subregionu tarnowskiego wykorzystały czas lockdownu na pracę z księgozbiorem, na przykład Gminna Biblioteka w Oleśnie prowadziła prace inwentaryzacyjne.

Poza okresami wzmożenia fal pandemii biblioteki w Żabnie, Oleśnie i Szczucinie nie rezygnowały z prowadzenia zajęć grupowych, spotkań autorskich czy promocji publikacji samorządowych. Samorządowe Centrum Kultury i Bibliotek w Szczucinie

zorganizowało w czasie pandemii dwa duże spotkania autorskie w pobliskiej restauracji „Staropolska”, gdzie wielkość wynajętej sali pozwalała na zachowanie dystansu między uczestnikami wydarzenia. Miejsko-Gminna Biblioteka Publiczna w Żabnie korzystała z sali widowiskowej Gminnego Centrum Kultury w Żabnie, gdyż instytucje te zlokalizowane są w jednym przestronnym budynku. Umożliwiało to organizację wielu bezpiecznych wydarzeń z zachowaniem tak limitu osób, jak i odpowiedniego dystansu społecznego. Chociaż Gminna Biblioteka w Oleśnie nie posiada tak dużej sali widowiskowej, to jednak przestrzeń tego nowoczesnego obiektu jest tak zorganizowana, że pozwala na wydzielenie dużych przestrzeni imprezowych i odpowiednie wietrzenie obiektu. Umożliwiło to zorganizowanie kilkunastu dużych przedsięwzięć w dwuletnim czasie pandemii. Każda większa impreza miała odrębny regulamin uczestnictwa.

Podobieństwa między działaniami wymienionych bibliotek subregionu tarnowskiego i tych prowadzonych w dąbrowskiej księżnicy są znaczące. Wszystkie biblioteki dostosowały się do rządowych wymogów ograniczających wydarzenia publiczne w przestrzeniach zamkniętych, ale nie chciały całkowicie z nich zrezygnować. Wzrosła wówczas popularność zajęć plenerowych we wszystkich tych placówkach. Można jednak stwierdzić, że Miejska Biblioteka Publiczna w Dąbrowie Tarnowskiej zachowywała najdalej idącą ostrożność w zakresie organizacji spotkań i wydarzeń stacjonarnych w swoim budynku, w porównaniu z pozostałymi przedstawionymi tutaj placówkami. Jednym z powodów był brak dużych, przestrzennych pomieszczeń, pozwalających na zachowanie wymaganych odległości między użytkownikami. Jednocześnie placówka ta posiadała bogatą ofertę zajęć online oraz szeroko wykorzystywała social media oraz formy filmowe i podcast do realizacji celów czytelniczych i kulturalnych. Dodatkowym efektem takiego zaangażowania w nowe media i wykorzystania różnorodnych narzędzi pracy w trybie online (Facebook, YouTube, Google Meet) było zwiększenie kompetencji cyfrowych pracowników i zainteresowanych uczestników. Miejska Biblioteka Publiczna w Dąbrowie Tarnowskiej nie podjęła jednak prób organizacji wydarzeń transmitowanych na żywo. Takie wydarzenia organizowała Miejsko-Gminna Biblioteka w Żabnie pod koniec 2020 roku w czasie wzmózonych obostrzeń sanitarnych. Wśród nich bardzo wymowny był spektakl znanego mima pt. „Mowa ciała”, który odbył się w sali widowiskowej Gminnego Centrum Kultury w Żabnie bez udziału widzów, za to był szeroko udostępniony wirtualnie.

Biblioteki gminne w Żabnie, Oleśnie i Szczucinie zanotowały w pandemii wzrost zainteresowania e-bookami z platformy Legimi, której kody dostępu biblioteki udostępniały swoim czytelnikom. Obecnie biblioteki w Oleśnie i Szczucinie dysponują 10 kodami dostępu w ciągu każdego miesiąca, a Miejsko-Gminna Biblioteka w Żabnie udostępnia 15 takich kodów w skali miesiąca. Pozytywny odzew użytkowników bibliotek subregionu na elektroniczną ofertę książkową zainspirował MBP w Dąbrowie Tarnowskiej do przystąpienia do Konsorcjum Legimi w drugiej połowie 2023 roku,

we współpracy z Wojewódzką Biblioteką Publiczną w Krakowie. W tym przypadku pandemiczne doświadczenia innych bibliotek stały się impulsem dla dąbrowskiej księżnicy do poszerzenia oferty bibliotecznej w czasie wolnym od kryzysu.

Zakończenie i wnioski

W pandemii misyjność instytucji kultury zmienia swój charakter. Działania zapewniające aktywny udział w kulturze różnorodnych interesariuszy wymagają modyfikacji. Miernikiem sukcesu nie powinno już być wypełnienie sali audytorialnej czy frekwencja na warsztatach, ale zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego dla użytkowników, co ma wpływ na stan zdrowia lokalnej populacji. Katarzyna Szara i Eliza Frejtag-Mika (2021: 215), analizując dane GUS, odnotowały, że najniższy odsetek wskazań na negatywne skutki pandemii dotyczył bibliotek, archiwów i muzeów. Gminne instytucje deklarowały lepszą sytuację pandemiczną niż instytucje państwowe, wojewódzkie czy powiatowe. Nietrudno zauważyć, że są to instytucje kultury, których przetrwanie nie jest uzależnione od działań komercyjnych. W pandemii oznaczało to pewne uprzywilejowanie pod względem finansowo-budżetowym, dzięki stałym, przewidywalnym dotacjom. Z tego względu powinny one odznaczać się jak największą odpowiedzialnością w zakresie zdrowia publicznego. Zachowanie bezpieczeństwa zdrowotnego w pandemii należy uznać za nadrzędny cel zarządzania humanistycznego czy nawet posthumanistycznego. Zarządzający instytucją kultury powinni, jeśli to możliwe, dać sobie i swoim interesariuszom prawo do zwolnienia tempa działalności, oddając pierwszeństwo dbałości o życie i zdrowie jednostek oraz społeczności. Ograniczenie wydarzeń dla publiczności nie powinno oznaczać porażki, gdyż jest rozwiązaniem tymczasowym. Oferta instytucji kultury zawsze może zostać wzbogacona w stosownym czasie, ale fizyczne uczestnictwo w kulturze nie powinno być stawiane wyżej niż zdrowie i życie człowieka.

Kryzys pandemiczny kieruje uwagę na inne niż ludzkie zasoby instytucji. Można go wykorzystać na wprowadzenie innowacji proekologicznych, ograniczenie marnotrawstwa. Upodmiotowienie zasobów i otoczenia organizacyjnego jest krokiem w kierunku posthumanizmu, o czym w kontekście kryzysu klimatycznego pisze Michał Pałasz (2022: 597): „każda decyzja, także zarządcza, ma wymiar moralny”. Ten moralny aspekt decyzji zarządczych nie jest wcale mniej znaczący w aspekcie pandemii czy podczas powrotu do tak zwanej normalności, gdy może rodzić się pokusa przyspieszonego nadrabiania strat kosztem pracowników. Moralność winna zatem iść w parze z uważnością, a ich znaczenie w każdym procesie naprawy, w tym zbiorowej terapii postcovidowej, jest nie do przecenienia. Empatia menedżera nie powinna ograniczać się do pracowników i użytkowników danej instytucji kultury, ale dotyczyć szerszego grona interesariuszy. Konieczne jest wtedy budowanie wspólnoty

pomimo zmniejszenia kontaktów fizycznych, tworzenie narzędzi umożliwiających przetrwanie kryzysu.

Badania ankietowe przeprowadzone w MBP w Dąbrowie Tarnowskiej pokazały wysoki poziom akceptacji rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo pandemiczne przy zastosowaniu tych samych standardów dla użytkowników, pracowników i kadry zarządzającej. Świadczy to o zrozumieniu sytuacji przez interesariuszy i właściwym sposobie informowania o konieczności stosowania obostrzeń i ograniczeń przez MBP w Dąbrowie Tarnowskiej.

Czas pandemii wzmocnił w tej jednostce kultury świadomość stosowania praktyk zarządzania humanistycznego i posthumanistycznego. Był także okresem wymiany doświadczeń z bibliotekami sąsiednich gmin i dzielenia dobrych praktyk stosowanych wobec różnych interesariuszy. Uwaga dyrekcji skierowana na dobrostan pracowników, zwłaszcza w zakresie zdrowia, ośmieliła ich do proponowania korzystniejszych dla nich rozwiązań dotyczących godzin świadczenia pracy. Repertuar wydarzeń bibliotecznych po pandemii dostosowano do potrzeb swojej „terapii postcovidowej”, co wiązało się z organizacją spotkań z autorami, znanymi z przyjaznej dyspozycji wobec publiczności i komunikatywności. Odpowiadając na potrzebę pielęgnowania tego, co lokalne, przybliżono czytelnikom twórczość patronki biblioteki w ramach projektu „Dwie Marie”, dofinansowanego ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Aspekt posthumanistyczny przejawiał się w dbałości o bezpośrednie otoczenie biblioteczne oraz w oszczędności zasobów wody i energii.

Czas pokaże, czy współczesne kryzysy, w tym ten wywołany pandemią, wyznaczą nowy kierunek misyjności instytucji kultury na rzecz większej partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, większego uznania podmiotowości różnorodnych interesariuszy (nie tylko ludzkich). Stawką jest zarządzanie bardziej elastyczne i bardziej twórcze.

Bibliografia

- Anderson Leon (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.
- Ciszek Przemysław (2020). *Koronawirus w Polsce. Pandemia pomogła sprzedawcom komputerów i sprzętu RTV*, money.pl, [dok. elektr.] <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-w-polsce-pandemia-pomogla-sprzedawcom-komputerow-i-sprzetu-rtv-6550312844327744a.html> [odczyt: 20.07.2023].
- Drucker Peter (2007). *The Practice of Management*. London–New York: Routledge.
- Ellis Carolyn, Adams Tony E., Bochner Arthur P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research*, 36(4), 273–290.

- Gaweł Łukasz (2015). Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania. W: Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 163–173.
- Gaweł Łukasz (2020). Społeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym. W: Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 81–94.
- Ghoshal Sumantra, Batlett Christopher A., Moran Peter. (1999). A New Manifesto for Management. *MIT Sloan Management Review*, 40/3, 9–20.
- Kacperczak Anna (2014). Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat? O metodologicznym statusie etnografii. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 10(3), 32–75.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika. (2013). Zarządzanie Humanistyczne: zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 9–19.
- Kostera Monika (2015). Refleksje o zarządzaniu humanistycznym. W: Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 53–61.
- Kostera Monika, Szeluga-Romańska Marta (2014). Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli menedżera: Studium etnograficzne. *Zarządzanie Humanistyczne*, 15(11), 19–40.
- Lewandowski Mateusz (2011). Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 106–115.
- Lewandowski Mateusz (2013). Sprawność zarządzania instytucjami kultury. *Studia Ekonomiczne*, 168, 139–151.
- MacIntyre Alasdair (2007). *Czyja sprawiedliwość? Jaka racjonalność?*, tłum. D. Drafus. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Mele Domenec (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanist Management Journal*, 1, 33–55.
- Morawiec Barbara M. (2021). Funkcjonowanie bibliotek w Polsce w czasie epidemii COVID-19 – rekomendacje, działania i pomoc Biblioteki Narodowej – raport. *Roczniki Biblioteki Narodowej*, 52, 209–231.
- Morawiec Barbara M. (2022). *Koronawirus. Informacje dla bibliotek*, www.lustrobiblioteki.pl, [dok. elektr.] <https://lustrobiblioteki.pl/koronawirus-informacje-dla-bibliotek/9-2/>, 2020-2022 [odczyt 23.05.2022].
- Nierenberg Bogusław (2013). Zarządzanie mediami – geneza, istota, koncepcje badawcze. *Problemy Zarządzania*, 44(11), 148–159.
- Pałasz Michał (2021). Zarządzanie posthumanistyczne. *Przegląd Kulturoznawczy*, 1(47), 1–25.
- Pałasz Michał (2022). Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, 567–607, [dok. elektr.] za512.uj.edu.pl
- Sambrook Sally (2021). Management Education through Autoethnography. *Human Resource Development International*, 24(3), 244–261.

Szara Katarzyna, Frejtag-Mika Eliza (2021). Wpływ ograniczeń epidemiologicznych COVID-19 na działalność instytucji kultury w Polsce, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 65, 212–223,

Szczepienia w gminach. Sprawdź poziom zaszczepienia swojej gminy oraz jej miejsce w rankingu w Polsce i w regionie, [dok. elektr.] <https://www.gov.pl/web/szczepienia-gmin#/poziomwyszczepienia> [odczyt: 29.05.2022].

Weber Max (1978). *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: California University Press.

Znaniecki Florian (1934). *The Method of Sociology*. New York: Rinehart & Company Inc.