

MAŁGORZATA KISIŁOWSKA-SZURMIŃSKA
Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu
Warszawskiego

„Odporność bibliotek” – analiza SWOT w kontekście doświadczenia pandemii

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy SWOT dotyczącej polskich bibliotek publicznych po doświadczeniu pandemii, w kontekście budowania przez nie odporności instytucjonalnej oraz udziału w rozwijaniu odporności społeczności lokalnych, w których funkcjonują. W tekście omówiono zjawisko odporności bibliotek na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, zaprezentowano wyniki analizy SWOT i wnioski dotyczące oceny odporności placówek będących przedmiotem badania. Zwrócono uwagę na mocne strony bibliotek, na brak zarządzania kryzysowego i potrzebę jego wdrożenia.

Słowa kluczowe: analiza SWOT, biblioteki publiczne, odporność, pandemia, rezyliencja, zarządzanie kryzysowe.

Wstęp

Termin „biblioteka odporna” (ang. *resilient library*) powoli zdomowia się w zasobie pojęciowym bibliotekoznawstwa. Idea odpornej organizacji lub społeczności nie pojawiła się oryginalnie w środowisku bibliotekarskim, ale jest do niego skutecznie wprowadzana, analogicznie do innych podmiotów i grup funkcjonujących w sytuacjach kryzysowych.

Odporność (niekiedy zwana też rezyliencją), o której będzie mowa dalej, oznacza

zdolność systemu, społeczności lub społeczeństwa narażonego na ryzyko, do obrony, zamortyzowania, przyjęcia, adaptacji, przekształcenia oraz powrotu do normalności, sprawnego i skutecznego usunięcia skutków kryzysu, także poprzez



ochronę i przywrócenie jego podstawowych, kluczowych struktur i funkcji na drodze zarządzania ryzykiem¹.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na dwa sposoby rozumienia rezyliencji – po pierwsze jako szybkie, elastyczne odnalezienie się w kryzysowych (często zaskakujących, nieoczekiwanych) okolicznościach, dostosowanie działań do bieżących potrzeb i możliwości, po drugie jako zdolność do podjęcia działań i stopniowego powrotu do normalnego trybu funkcjonowania po zakończeniu takiej sytuacji². Według Alastaira McAslana na odporność składają się m.in. takie elementy, jak „świadomość, umiejętność wykrywania zagrożenia, komunikowanie, reagowanie (w miarę możliwości – unikanie) oraz powrót do normalności”, należą do niej również „zdolność i chęć dostosowania się w czasie do zmieniającego się otoczenia i potencjalnych w nim zagrożeń”³. Michael Hanisch z kolei wyodrębnił trzy kategorie zdolności, które łączą się z odpornością, czyli zdolności radzenia sobie (ang. *coping capacities*), adaptacji do sytuacji (ang. *adaptive capacities*) oraz wprowadzania głębokich, poważnych zmian, przede wszystkim w odniesieniu do życia społecznego (ang. *transformative capacities*)⁴.

Korzenie interpretacji tego terminu sięgają jego pierwotnego zastosowania w naukach technicznych, w których mówi się m.in. o odporności materiałów. W naukach ścisłych bada się odporność systemu ekologicznego na zmiany wpływające na stan środowiska, w medycynie i psychologii – odporność człowieka, jego zdolność radzenia sobie w sytuacjach traumatycznych⁵. W organizacji i zarządzaniu budowanie odporności podmiotów jest analizowane ze względu na bieżące ryzyka i zagrożenia, takie jak globalne ocieplenie, starzenie się społeczeństw w krajach

¹ Brzmienie oryginalne: „The ability of a system, community or society exposed to hazards to resist, absorb, accommodate, adapt to, transform and recover from the effects of a hazard in a timely and efficient manner, including through the preservation and restoration of its essential basic structures and functions through risk management”. United Nations Office for Disaster Risk Reduction, *Resilience*, 2022, <https://www.undrr.org/terminology/resilience> [dostęp: 23.03.2022]. Tłumaczenia w artykule – M.K.S.

² Zob. np. A. McAslan, *The Concept of Resilience. Understanding its Origins, Meaning and Utility*, Adelaide 2010, <https://tinyurl.com/3dsm9jys> [dostęp: 21.03.2022].

³ Ibidem, s. 1.

⁴ M. Hanisch, *What is Resilience? Ambiguities of a Key Term*, „Bundesakademie für Sicherheitspolitik” 2016, <https://tinyurl.com/yc7nh436> [dostęp: 4.04.2022].

⁵ M. Hanisch, op. cit.

rozwinętych, wzrost liczby ludności w skali globalnej, niestabilność finansowa, niepewność co do przyszłości, zmiany potrzeb i oczekiwań społecznych⁶.

Rosnąca popularność omawianego terminu, jego zastosowanie i badania dotyczące tej cechy w różnych typach organizacji czy społecznościach są niewątpliwie powiązane z niebezpieczeństwami i trudami życia w ostatnich latach i dekadach. W różnych regionach świata mieszkańcy mierzą się z zagrożeniami, takimi jak katastrofy naturalne (huragany, powodzie, pożary), kryzysy społeczne, migracje, terroryzm, wojny, cyberataki, epidemie i pandemii.

W kontekście odporności pojawia się również problematyka zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainability*), rozumianego jako zdolność do przetrwania⁷. Choć oba pojęcia nie mogą być traktowane synonimicznie, to Dan Grace i Barbara A. Sen⁸ odwołują się do tego drugiego z powodu wcześniejszych badań opisujących wpływ bibliotek na odporność społeczności lokalnej. Ujawnia to pośrednio ewolucję koncepcji odporności w kontekście bibliotek, w miarę rozwoju wiedzy przedmiotowej.

Biblioteki a rezyliencja – przegląd literatury przedmiotu

Wątek odporności w odniesieniu do bibliotek (głównie publicznych, ale także np. naukowych) jest omawiany najczęściej w dwóch kontekstach. Pierwszy z nich to odporność społeczności, dla której biblioteka funkcjonuje (ang. *community resilience*) – najczęściej, jeśli chodzi o biblioteki publiczne, są to społeczności lokalne. Drugi – to odporność samych bibliotek omawiana w perspektywie zarządzania nimi jako konkretnym typem organizacji.

Biblioteki mogą służyć i służyć wsparciem w budowaniu odporności społeczności, co jest obserwowane i prezentowane od lat. Najwięcej przykładów znaleźć można w tekstach opisujących doświadczenia z południowo-wschodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych, ze względu na duże ryzyko i częste występowanie tam katastrof naturalnych (tajfuny, cyklony, huragany, burze). Intensywne i skuteczne zaangażowanie

⁶ A. McAslan, *Organisational Resilience. Understanding the Concept and its Application. A Strawman Paper*, Adelaide 2010, <https://tinyurl.com/5n7h39xe> [dostęp: 21.03.2022].

⁷ A. McAslan, *Community Resilience. Understanding the Concept and its Application. A Discussion Paper*, Adelaide 2011, <https://tinyurl.com/mrxdr6fd> [dostęp: 21.03.2022].

⁸ D. Grace, B.A. Sen, *Community Resilience and the Role of the Public Library*, „Library Trends” 2013, t. 61, nr 3, s. 513–541.

bibliotek publicznych w pomoc mieszkańcom w sytuacjach kryzysowych doprowadziło do tego, że Federalna Agencja Zarządzania Kryzysowego (Federal Emergency Management Agency – FEMA) włączyła te placówki do systemu zarządzania kryzysowego w Stanach Zjednoczonych jako podmioty kluczowe na poziomie społeczności lokalnych (ang. *essential community organisations*). Na podstawie wyników badań sformułowane zostały w literaturze rekomendacje i wskazane obszary, w których biblioteki najskuteczniej udzielają pomocy mieszkańcom, zwłaszcza na etapie powracania do normalności po kataklizmie. Wśród możliwych działań wymienia się⁹:

- 1) pomoc społecznościom lokalnym w przygotowaniach do nadchodzącego kryzysu,
- 2) udzielanie wiarygodnych informacji związanych z zaistniałą sytuacją,
- 3) gromadzenie informacji (tworzenie archiwum historii mówionej, dokumentacja wydarzeń),
- 4) udzielanie schronienia, pomocy technicznej (np. dostęp do prądu, Internetu, miejsca),
- 5) pomoc w załatwianiu spraw urzędowych, np. wypełnianiu formularzy o zapomogę, ubezpieczenie itp.,
- 6) troskę o mieszkańców w potrzebie – biblioteka jako instytucja zaufania publicznego, przestrzeń spotkania,
- 7) współpracę z organizacjami pomocowymi,
- 8) sprzątanie i naprawianie zniszczeń (np. po katastrofach naturalnych).

Dynamiczna sytuacja klimatyczna w Australii wywołała również tam wzrost zainteresowania kwestiami odporności społeczeństw i udziału bibliotek w jej kształtowaniu¹⁰. Opracowano zestaw wytycznych i listę

⁹ Zob. np. R.M. Featherstone, B.J. Lyon, A.B. Ruffin, *Library Roles in Disaster Response: An Oral History Project by the National Library of Medicine*, „Journal of the Medical Library Association: JMLA” 2008, t. 96, nr 4, s. 343–350; P.T. Jaeger, J.C. Bertot, C.R. McClure, M. Rodriguez, *Public Libraries and Internet Access across the United States: A Comparison by State 2004–2006*, „Information Technology and Libraries” 2007, t. 26, nr 2, s. 4–14; B. Patin, *What is Essential?: Understanding Community Resilience and Public Libraries in the United States during Disasters*, „Proceedings of the Association for Information Science and Technology” 2020, nr 57, artykuł e359; S.R. Veil, B.W. Bishop, *Opportunities and Challenges for Public Libraries to Enhance Community Resilience*, „Risk Analysis” 2014, t. 34, nr 4, s. 721–734.

¹⁰ J. Garnett, *Academic Libraries – Changing the Approach: Resilience Building against Disruptive Events and the Contribution to Disaster Risk Reduction Frameworks*, „New Review of Academic Librarianship” 2021, t. 27, nr 1, s. 113–129; eadem, *Resilient Libraries*, „Journal of the Australian Library and Information Association” 2021, t. 70, nr 3, s. 307–312.

kontrolną Disaster Resilience Toolkit for Libraries¹¹ – pakiet narzędzi pomocnych w sprawdzeniu stanu przygotowania bibliotek i zaplanowaniu koniecznych działań w czterech obszarach. Obejmują one: 1) łączność (ang. *connectedness*), rozumianą jako utrzymywanie kontaktu z obsługiwaną społecznością, 2) podatność na ryzyko (ang. *risk and vulnerability*), czyli skalę zagrożenia, konkretnej placówki, 3) planowanie i procedury (ang. *planning and procedures*) – czyli sprawdzenie, czy i jakie procedury działania na wypadek wystąpienia zagrożenia są opracowane, czy są one aktualne, 4) dostępne zasoby (ang. *available resources*).

Nieco wcześniej Dan Grace i Barbara Sen¹² przeanalizowali codzienną działalność bibliotek publicznych w Wielkiej Brytanii, aby pokazać ich potencjał i faktyczny udział w kształtowaniu odporności społeczności lokalnej. Wyodrębnili kilka ważnych kwestii, które mogą mieć wpływ na ten proces. Jedną z nich jest podział typu „my i oni”, wyraźne rozdzielanie ról społecznych bibliotekarzy i użytkowników, wzmocnienie przez różnice w poziomie i zakresie kompetencji informacyjnych i cyfrowych. Można ten podział interpretować pozytywnie, wiążąc go z poczuciem odpowiedzialności i misji społecznej bibliotekarzy, może on jednak być także czynnikiem antagonizującym, niepotrzebnie hierarchizującym role tych grup. Kolejne zagadnienie to fetyszyzacja technologii, wzmocniająca istniejący podział (zwłaszcza użycie technologii nieznanym czytelnikom, specyficznych dla funkcjonowania bibliotek lub takich, z których czytelnicy jeszcze nie korzystali). Technologia została też uznana jako czynnik sprzyjający postrzeganiu biblioteki jako „przestrzeni przepływu” (ang. *space of flows*), w której wciąż dominuje hierarchiczny podział na „wiedzących” i „potrzebujących wiedzy”. W zamian należałoby szerzej korzystać z technologii demokratycznych, wykorzystywanych w tworzeniu „bibliotek jako przestrzeni spotkania” (ang. *space of places*) – w domyśle: bycia razem, cieszenia się swoją obecnością i korzystania z doświadczeń innych. Z kolei czynnikami sprzyjającymi bibliotekom publicznym są wychodzenie do użytkowników, zwłaszcza do grup potrzebujących informacji i integracji (np. społeczności uchodźców), oraz działania integrujące i przełamujące opisany wyżej podział, w tym tworzenie „przestrzeni spotkania”.

Analiza potencjału bibliotek w kształtowaniu odporności społecznej jest oparta na czterech obszarach (ang. *adaptive capacities*) wskazanych przez

¹¹ J. Garnett, *Disaster Resilience Toolkit for Libraries*, „Libraries & Disasters” 2021, <https://librariesanddisasters.com.au/toolkit> [dostęp: 23.03.2022].

¹² D. Grace, B.A. Sen, op. cit.

Fran H. Norris z zespołem¹³ do badania tejże odporności także w szerszym ujęciu. Należą do nich: kapitał ekonomiczny, kapitał społeczny, informacja i komunikacja oraz znajomość specyfiki danej społeczności (ang. *community competence*). Stały się one ramą m.in. badań Beth Patin¹⁴ oraz Shari R. Veil i Bradleya Wade'a Bishopa¹⁵, którzy wykazali, że biblioteki wzmacniają odporność społeczności przez: umożliwienie ich członkom dostępu do zasobów technologicznych, udostępnienie przestrzeni na spotkanie, przebywanie czy schronienie, przekazywanie zasobów materialnych i niematerialnych, pracę, przekazywanie wiarygodnych informacji, gromadzenie informacji lokalnej, tworzenie archiwów lokalnych, repozytoriów historii mówionej (zwłaszcza dotyczących sytuacji katastroficznych) oraz adaptowanie lub poszerzanie już oferowanych usług odpowiednio do zmieniających się potrzeb społecznych. Do wyzwań, z którymi w tym kontekście mierzą się biblioteki, należą ryzyko przeciążenia (nadmiernego użycia potencjału) bibliotek i pracowników, wykraczającego daleko poza zadania wynikające z ich misji i specyfiki, a także brak długoterminowych planów działania w sytuacjach katastroficznych czy brak współpracy z ośrodkami i decydentami w zakresie zarządzania kryzysowego. Beth Patin¹⁶ potwierdziła, że biblioteki publiczne traktowane są jako filary zaufania w swoich społecznościach, co daje im pierwszeństwo, jeśli chodzi o udzielanie kluczowych informacji w sytuacji ekstremalnych wyzwań.

Andreas Vårheim¹⁷, analizując potencjał bibliotek, zwracał uwagę nie tylko na ich rozmieszczenie i dostępność, ale również na zaufanie społeczne, którym cieszą się np. w społeczeństwach skandynawskich. Przywołał także dwa rodzaje odporności wyodrębnione w literaturze: odporność ogólną (ang. *general resilience*) i odporność celowaną (ang. *specified resilience*), dostosowaną do specyfiki spodziewanego zagrożenia. Na pierwszą z nich wpływa dziewięć czynników wyróżnionych przez Stephena R. Carpentera z zespołem¹⁸: różnorodność, informacja zwrotna,

¹³ F.H. Norris et al., *Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness*, „American Journal of Community Psychology” 2008, t. 41, nr 1–2, s. 127–150.

¹⁴ B. Patin, op. cit.

¹⁵ S.R. Veil, B.W. Bishop, op. cit.

¹⁶ B. Patin, op. cit.

¹⁷ A. Vårheim, *A Note on Resilience Perspectives in Public Library Research: Paths Towards Research Agendas*, „Proceedings from the Document Academy” 2016, t. 3, nr 2, artykuł 12; idem, *Public libraries, Community Resilience, and Social Capital*, „Information Research” 2017, t. 22, nr 1, <https://tinyurl.com/5e4zcar7> [dostęp: 31.07.2020].

¹⁸ S.R. Carpenter et al., *General Resilience to Cope with Extreme Events*, „Sustainability” 2012, t. 4, nr 12, s. 3248–3259.

przywództwo, modułowość, monitoring, współwystępowanie (ang. *nestedness*), otwartość, rezerwy i zaufanie.

Marcia A. Mardis i zespół¹⁹ dostrzegli nowy problem, jakim jest pozorna jednowymiarowość odporności. Zwrócili uwagę, że konsekwencje kryzysów mogą w nierównomiernym stopniu dotyczyć zwłaszcza słabsze grupy społeczne (mniejszości, osoby w trudniejszej sytuacji ekonomicznej, mieszkańców terenów wiejskich itp.), co określili mianem „wykluczenia odpornościowego” (ang. *resilience divide*). Zjawisko to wymaga rozważenia i interwencji, dostosowania wsparcia do faktycznych potrzeb różnych grup mieszkańców. Atutem bibliotek, zwłaszcza publicznych pracujących w niewielkich społecznościach, jest niewątpliwie dobra znajomość środowiska i jego specyficznych potrzeb.

Wspomniani autorzy opracowali projekt centrum odporności (ang. *resiliency hub*), które mieściłoby się i działało w gminnej bibliotece publicznej. Miałoby ono szczególne zastosowanie na terenach wiejskich zamieszkiwanych przez specyficzną populację. Nie tylko oddaloną od innych (osób, usług, instytucji), ale często polegającą głównie na sobie, a więc niszczącej pomocy (co może być postawą ryzykowną). Planowanie działań takiego ośrodka obejmuje: ocenę ryzyka, ocenę poziomu odporności i wrażliwości (ang. *vulnerability*) społeczności lokalnej, przygotowywanie planów i strategii, uwzględnienie kwestii odporności w działaniach realizowanych w różnych sferach aktywności, we współpracy z innymi podmiotami.

Drugim ważnym wątkiem jest odporność samych bibliotek. Jak pisze Alastair McAslan²⁰, na odporność podmiotu prawnego składają się: optymalna znajomość własnej organizacji i jej otoczenia, wypracowana polityka działania i plany z niej wynikające (w tym dotyczące reagowania w nagłych wypadkach), zapewnienie odpowiednich do działania zasobów (informacja, zarządzanie, środki finansowe, ludzie posiadający specjalistyczne umiejętności i wiedzę), ćwiczenia i weryfikacja działania tak przygotowanych procedur i zasobów, otwartość i elastyczność. Odporność organizacji jest w perspektywie zarządzania celem, który można osiągnąć i utrzymać dzięki narzędziom, takim jak zarządzanie ryzykiem czy planowanie.

O odporności bibliotek pisze Lisa Bodenheimer²¹, skupiając się na dwóch wątkach: rozwijaniu odporności pracowników oraz kulturze organizacyjnej. W pierwszym z nich najważniejsza jest dbałość o dobre samo-

¹⁹ M.A. Mardis et al., *Rural Resiliency Hubs. An Integrated, Community-Centered Approach to Addressing the Resiliency Divide through Rural Public Libraries*, 2021, <https://tinyurl.com/79c5tbbf> [dostęp: 4.04.2022].

²⁰ A. McAslan, *Organisational Resilience...*, s. 15.

²¹ L. Bodenheimer, *Leadership Reflections: Resiliency in Library Organizations*, „Journal of Library Administration” 2018, t. 58, nr 4, s. 364–374.

poczucie pracowników i ich satysfakcję, odzwierciedlona w dokumentach strategicznych czy zasadach wspierania rozwoju zawodowego. W drugim podstawę stanowią wartości kluczowe dla biblioteki (np. elastyczność, innowacyjność), otwartość w myśleniu i działaniu, w powiązaniu z przestrzeganiem koniecznych procedur. Autorka, powołując się na zestaw wskaźników odporności opracowany w Nowej Zelandii²² (zob. tabela 1), podkreśla, że biblioteki mają potencjał, by spełniać wszystkie, a z częścią z nich mają duże doświadczenie.

Tabela 1. Wskaźniki odporności organizacyjnej

Obszar 1: Przywództwo i kultura organizacyjna	Obszar 2: Sieci i relacje	Obszar 3: Otwartość na zmiany
Silne przywództwo	Skuteczna współpraca partnerska	Wspólnota celów
Zaangażowanie pracowników	Rozwijanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy	Aktywne nastawienie
Świadomość sytuacji/okoliczności	Przełamywanie barier i podziałów	Strategie i plany rozwoju, minimalizowanie słabych stron
Podejmowanie decyzji – delegowanie uprawnień	Zasoby wewnętrzne	Plany działania w sytuacji kryzysowej, symulacje
Innowacyjność i kreatywność		

Źródło: Resilient Organisations, *Resilience Indicators*, <https://tinyurl.com/4pbt2xxf> [dostęp: 4.04.2022].

Przełamywanie barier może dotyczyć kontaktowania się z różnymi grupami czy podmiotami, otwartości i niwelowania różnic między bibliotekarzami a użytkownikami, o których pisali Grace i Sen, albo też znajomości i doświadczenia pracy we wszystkich działach, tak aby możliwe były wzajemne zastępstwa, zrozumienie, wsparcie.

W kontekście odporności organizacyjnej bibliotek wspomina się o zadaniach liderów²³. Blair Stapleton²⁴ zwraca uwagę, że to ich rolą jest dbanie

²² Resilient Organisations, *Resilience Indicators*, <https://tinyurl.com/4pbt2xxf> [dostęp: 4.04.2022].

²³ Zob. np. N. Newman, D. Newman, *Leadership behind Masked Faces: From Uncertainty to Resilience at a Jamaican Academic Library*, „The Journal of Academic Librarianship” 2021, t. 47, artykuł 102377; N. Shaghaei et al., *Library Resilience and Leadership in a Global Crisis*, „LIBER Quarterly” 2022, t. 32, nr 1; B. Stapleton, *Steadfastly We Serve: Library Resilience during the 1918–19 Spanish Influenza Outbreak and Current COVID-19 Pandemic*, „The Southeastern Librarian” 2021, t. 69, nr 1, artykuł 4, <https://tinyurl.com/47ry2sww> [dostęp: 28.03.2022].

²⁴ B. Stapleton, op. cit.

o pracowników oraz zapewnienie obsługiwanej społeczności wszystkich potrzebnych usług, nie tylko informacyjnych lub kulturalnych. Ważna jest współpraca z innymi podmiotami, ale też dokumentowanie sytuacji, tworzenie lokalnych archiwów, które staną się punktem odniesienia w procesach przygotowania do kolejnych potencjalnych kryzysów. Trudne okoliczności ujawniają też wciąż istniejące problemy, takie jak wykluczenie cyfrowe. Nadine i Dunstan Newman²⁵ zwracają uwagę na wykluczenie cyfrowe w społeczności akademickiej i konieczność prowadzenia przez bibliotekę działań hybrydowych w sytuacji pandemii, mimo obowiązkowego zamknięcia placówki. Osoby na stanowiskach kierowniczych musiały wykazać się umiejętnością zarządzania ryzykiem w trybie ciągłym, twórczym myśleniem, szybkim podejmowaniem trudnych decyzji, wyznaczać priorytety, dostosować formy pracy całego zespołu, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, zorganizować szkolenia.

Nowa fala badań i zaleceń dotyczących możliwego zaangażowania bibliotek w budowanie odporności społecznej pojawiła się w związku z koronawirusem. Funkcjonowanie w warunkach pandemii potwierdziło ogromną potrzebę współpracy z bibliotekarzami z innych placówek w skali regionalnej czy międzynarodowej, konsultacji, wymiany pomysłów czy usług. Potrzebna była również współpraca z innymi podmiotami – wydawcami, służbami sanitarnymi, instytucjami kultury czy edukacji itp. Wyzwaniem okazały się finansowanie działalności oraz dodatkowe obciążenia związane z zapewnieniem higieny i bezpieczeństwa ludzi i zbiorów.

Kompetencje liderów były także przedmiotem międzynarodowego badania prowadzonego w ramach LIBER Emerging Leaders' Programme²⁶, które dotyczyło działania bibliotek naukowych w warunkach pandemii. Sformułowano w nim zadania liderów na czas funkcjonowania w niepewnym środowisku. Wychodząc od czterech podstawowych obszarów działalności bibliotecznej, autorzy wskazali kierunki rozwoju i przygotowania do ewentualnych sytuacji kryzysowych, ale też pracy w warunkach postpandemicznych (zob. tabela 2).

Kryzys pandemiczny przyspieszył zmiany już rozpoczęte w bibliotekach naukowych: duże zaangażowanie w zasięg globalny i formaty cyfrowe, wkład w innowacje dydaktyczne i kształcenie zdalne, promocja otwartego dostępu i otwartej nauki. Biblioteka musi dawać dostęp do wartości intelektualnych w adaptowalnej fizycznie przestrzeni i elastycznych usługach.

²⁵ N. Newman, D. Newman, op. cit.

²⁶ N. Shaghaei et al., op. cit.

Tabela 2. Kierunki przygotowania do sytuacji kryzysowych

Strategie	Wartości	Komunikacja	Zarządzanie personelem
Digitalizacja	Elastyczność usług realizowanych w przestrzeni fizycznej, na miejscu (np. nowe systemy rezerwacji miejsc, lepsza wentylacja, urządzenia do self-service)	Wysokiej jakości komunikacja	Komunikacja nieformalna
Innowacyjne metody i techniki kształcenia, edukacja wirtualna	Inkluzywne miejsca pracy (np. wypożyczenia komputerów, <i>click & collect</i> , wysyłka pocztowa wypożyczonych zbiorów)	Interakcje spon-taniczne	Nowe formalne kanały komunikacji (wydajność narzędzi online, pozytywny efekt spotkań roboczych online)
Promocja otwartego dostępu i otwartej nauki		Kompetencje techniczne	Elastyczne miejsca pracy (np. organizacja przestrzeni, dostępność Internetu w pracy zdalnej, hybrydowy model pracy na miejscu i z domu)

Źródło: N. Shaghaei et al., *Library Resilience and Leadership in a Global Crisis*, „LIBER Quarterly” 2022, t. 32, nr 1, s. 12.

Kształtowanie odporności bibliotek publicznych w kontekście doświadczenia pandemii: analiza SWOT

Praca w okresach zamknięcia lub ograniczania tradycyjnych form działalności w latach 2020–2022 była doświadczeniem nowym, trudnym i pouczającym. Ze skutkami tej sytuacji będziemy się mierzyć jeszcze przez wiele miesięcy, podobnie długo zapewne będziemy z niej wyciągać wnioski. Całościowe podsumowanie wymaga z pewnością szczegółowych analiz kolejnych etapów, przez które przechodziły biblioteki wspólnie z całym społeczeństwem, warto jednak skorzystać z dostępnych już danych i na ich podstawie przeprowadzić przynajmniej wstępną ocenę.

Ta część opracowania oparta jest na wynikach pozyskanych w badaniu doświadczeń bibliotek publicznych z pierwszego etapu pandemii, to jest

z okresu od marca do lipca 2020 roku. Gromadzono je na podstawie kwestionariusza ankiety składającego się z pytań otwartych. Zebrane odpowiedzi poddano analizie jakościowej na podstawie kodowania otwartego. Szczegółowe informacje o przebiegu, metodologii i wynikach badania zostały omówione w innej publikacji²⁷. Przedstawia ona doświadczenia funkcjonowania bibliotek publicznych, w tym prac wewnętrznych, obsługi i kontaktu z użytkownikami, komunikacji z innymi podmiotami, wykorzystania narzędzi online w początkowym, trudnym okresie. Bogactwo pozyskanych informacji pozwala na poddanie ich dalszym analizom, tak aby spróbować odpowiedzieć na inne, bardziej szczegółowe pytania badawcze. W niniejszym opracowaniu podstawowym problemem badawczym jest potencjał budowania odporności bibliotek widziany przez pryzmat doświadczenia pandemii. Wykorzystano do tego celu analizę SWOT, która – przez wskazanie mocnych i słabych stron, wyzwań i zagrożeń – pomoże wskazać te aspekty kształtowania odporności organizacji, które w wypadku polskich bibliotek publicznych wymagają wzmocnienia, udoskonalenia lub gruntownej przebudowy.

Mocne strony – zasoby i umiejętności

Funkcjonowanie bibliotek w okresie lockdownu pokazało, jak bardzo istotną rolę w ich codzienności odgrywa przyjęta misja społeczna – bycie punktem dostępu do informacji, wiedzy, kultury i edukacji, a także centrum lokalnego życia wspólnotowego. Spotkania i wydarzenia organizowane w bibliotekach – przez nie czy wokół nich – należą do zasadniczych form realizowania ich usług, co potwierdził dotkliwie odczuwany ich brak. Z poczuciem misji silnie koresponduje gotowość do działania, angażowania się w życie społeczności lokalnej, odpowiadania na bieżące potrzeby. Dało się to zaobserwować zarówno w Polsce, jak i za granicą, wszędzie bibliotekarze służyli pomocą w kryzysowych okolicznościach, m.in. (choć nie tylko) szyjąc maseczki czy dostarczając książki (lub zakupy) osobom, które nie mogły wyjść z domu. Wśród podejmowanych wówczas zadań można wymienić również gotowość do uczenia się, dostosowania do nowych warunków pracy, uzupełnianie kompetencji przez szkolenia (w pandemii w dużej mierze chodziło o nowe narzędzia i formy pracy w środowisku online). Bibliotekarze mogli działać dzięki już posiadanym kompetencjom – informacyjnym, cyfrowym. Kluczowe bywały też kompetencje z zakresu komunikacji interpersonalnej, w kontaktach ze zniecierpliwionymi, zmęczonymi czy przestraszonymi użytkownikami,

²⁷ M. Kisilowska, *Biblioteki publiczne w kryzysie: doświadczenie pierwszego etapu pandemii*, Warszawa 2021.

którzy nie potrafili dostosować się do nowych warunków korzystania ze zbiorów bibliotecznych.

Mocną stroną bibliotek jest dbałość o dobry kontakt i skuteczną komunikację z różnymi interesariuszami – począwszy od mieszkańców, przez władze lokalne, po inne podmioty (wydawnictwa, hurtownie, dostawców, inne instytucje kultury i edukacji, organizacje pozarządowe itd.). Często w wypowiedziach respondentów uczestniczących w cytowanym badaniu przewijały się informacje dotyczące starań o utrzymanie kontaktu i dobrych relacji z otoczeniem. Sprzyjało to utrwalaniu pozytywnego wizerunku bibliotek jako miejsc działających wewnątrz i dla środowisk lokalnych.

Dużą rolę, głównie pozytywną, odegrały też kontakty zawodowe ze środowiskiem bibliotekarskim w najbliższym otoczeniu (placówek nadrzędnych lub podrzędnych, bibliotek powiatowych czy wojewódzkich), a także z pracownikami z dalszych regionów, znajomymi z odbytych szkoleń lub innych spotkań zawodowych. Udzielano sobie wsparcia, rad, pomocy, poszerzano tę komunikację również o pracowników innych instytucji kultury. Można więc powiedzieć, że grupa zawodowa sprawdziła się w sytuacji kryzysowej. Warto podkreślić gotowość do działania i uczenia się. A dokładniej – do dostosowania form pracy do okoliczności, wykorzystywania dotychczas nieaktywnych ścieżek komunikacji, nabywania kompetencji potrzebnych do efektywnego funkcjonowania w nowych okolicznościach.

Ważnymi, choć chyba nie do końca wykorzystanymi pozytywnymi czynnikami w sytuacji pandemii były zasoby informacyjne dostępne w bibliotekach oraz gęstość sieci placówek, ich obecność w wielu społecznościach lokalnych i łatwa dostępność.

Słabe strony – elementy oddziałujące negatywnie i hamujące rozwój

Czynnikami wewnętrznymi utrudniającymi pracę w sytuacji kryzysowej – w czasie pandemii – były na pierwszym miejscu ograniczone środki finansowe. Wiązało się to często z podejmowaniem trudnych decyzji dotyczących zakupu środków higieny zamiast finansowania działań kulturalnych czy zakupu nowości. W innych sytuacjach kryzysowych, np. wymagających udostępnienia lokalu i podstawowych zasobów, ponoszone są wyższe koszty funkcjonowania. Niekiedy powiązane jest to z koniecznością remontu lub nawet odbudowy obiektu, a także ograniczenia liczby etatów ze względu na wydatki ponoszone przez władze lokalne. Braki kadrowe będą odczuwalne nie tylko w czasach spokoju i typowej pracy,

ale szczególnie właśnie w sytuacjach kryzysowych, wymagających nadzwyczajnego zaangażowania i wysiłku.

To z kolei jest jedną z przyczyn negatywnych emocji, które mogą oddziaływać i oddziałują na bibliotekarzy, ich samopoczucie i sposób pracy. Takie emocje powodowane są obawami o zdrowie i życie i pojawiają się powszechnie w sytuacji kryzysowej. Konsekwencją pracy w stresie, trudnych warunkach, w sytuacji zagrożenia życia lub zdrowia jest często wypalenie zawodowe – ryzyko, na które szczególnie wrażliwe są właśnie zawody tzw. misji społecznej, do których należy bibliotekarstwo.

Problemy w działalności, zależnie od okoliczności, mogą też stwarzać często niewielkie dostępne pomieszczenia lub budynki biblioteczne, a także ograniczone możliwości infrastrukturalne (dostępność sprzętu ICT, przepustowość sieci itp.). Wreszcie – jak pokazała sytuacja z roku 2020 – słabością wielu placówek jest brak procedur zarządzania kryzysowego, co powodowało chaos informacyjny, często wspomniany przez respondentów przywołanego wyżej badania.

Szanse – zmiany w otoczeniu, które mogą mieć pozytywny wpływ

Wśród czynników pozytywnych w otoczeniu bibliotek, tych, które mogą sprzyjać ich reagowaniu w sytuacji kryzysowej, a które można było zaobserwować w początkowym (i nie tylko) okresie pandemii, trzeba wymienić przychylne nastawienie do bibliotek wśród mieszkańców i władz lokalnych. Pandemia potwierdziła dobry kontakt nie tylko z użytkownikami, ale też z całą społecznością mieszkańców – zamknięcie bibliotek zostało dostrzeżone, odczuwane jako brak, jako zjawisko niespotykane i niepokojące. Co ważne, brak ten zauważali nie tylko czytelnicy, ale również decydenci, władze lokalne – wszyscy w sytuacji „nie-doboru” usług kulturalnych czy informacyjnych docenili wcześniejszą codzienną dostępność różnych zasobów i oferty bibliotecznej. Oprócz dobrej komunikacji ze strony bibliotekarzy ważne są więc uświadomiona potrzeba dostępu do biblioteki, a także pozytywne nastawienie i realna potrzeba kontaktu oraz korzystania z oferty wśród odbiorców. Szczególnie ważna dla funkcjonowania placówek jest zmiana nastawienia ze strony władz lokalnych.

Wśród innych pozytywnych elementów w otoczeniu trzeba wskazać poszerzoną i łatwo dostępną ofertę szkoleń pozwalających na rozwijanie kompetencji – zarówno tych szczególnie potrzebnych do funkcjonowania w innych warunkach, z wykorzystaniem narzędzi online, jak i takich, które będą miały zastosowanie niezależnie od okoliczności. Z tym wiążą się również ułatwienia w prowadzeniu działalności online – począwszy

od zmiany postaw, pozytywnego nastawienia do pracy czy działalności hybrydowej, po dostępność sprzętu, szkoleń, zasobów informacyjnych, edukacyjnych, kulturalnych.

Rezultatem doświadczenia pandemii i wojny w Ukrainie może być także zwrócenie uwagi na konieczność wprowadzenia procedur zarządzania kryzysowego, lepszego przygotowania na nagłe sytuacje – dotyczy to zarówno otoczenia społecznego, jak i samych bibliotek.

Zagrożenia – ryzyko negatywnych zmian w otoczeniu

Ostatnim elementem analizy są zagrożenia zewnętrzne, które mogą negatywnie wpłynąć na pracę bibliotek. Na podstawie wyników badania można wśród nich wymienić przede wszystkim (podawane przez respondentów najczęściej) przerwane kontakty z czytelnikami oraz konsekwencje tego zjawiska, czyli ryzyko ich utraty, szczególnie wśród dzieci i młodzieży. Widać to zwłaszcza w niższych statystykach czytelniczych za rok 2020. Utrata kontaktu z czytelnikami spowodowana jest m.in. fizyczną niedostępnością placówek, obawami o stan zdrowia własnego bądź rodziny (podopiecznych), a w konsekwencji zmianą zainteresowań i form spędzania czasu wolnego.

Zagrożeniem dla budowania odporności bibliotek jest wspomniany już brak procedur zarządzania kryzysowego, nie tylko tych wypracowywanych indywidualnie w placówkach, ale też szerszych, które wskazywałyby potencjalną rolę księżnic w takich okolicznościach, dawałyby im podstawy funkcjonowania, pewne uprawnienia, poczucie bezpieczeństwa co do zasadności i prawomocności podejmowanych decyzji, a także określałyby zakres oczekiwanych działań.

Sytuacje kryzysowe generują straty materialne i dodatkowe obciążenia finansowe. Problem ten można rozpatrywać zarówno jako czynnik wewnętrzny (wydatki na ochronę i środki czystości – w przypadku pandemii), jak i zewnętrzny, jako że alokacja środków na poziomie danej społeczności czy wyższym (państwa) może się wiązać z ograniczeniami finansowania niektórych instytucji lub typów działalności. Przy innym potencjalnym negatywnym czynnikiem, jakim jest wciąż obecne stereotypowe postrzeganie kultury (w tym bibliotek) raczej jako kosztu niż inwestycji (a tym bardziej potencjalnego źródła dochodu), rośnie ryzyko ograniczeń budżetowych.

Kolejnym zagrożeniem są istniejące bariery społeczne wpływające na chęć i możliwość korzystania z bibliotek – edukacyjne, ekonomiczne, transportowe. Tu także trzeba wspomnieć o wciąż obserwowanym wykluczeniu cyfrowym, które powoduje, że z działań online bibliotek

(w tym wypożyczeń e-booków) wyłączone są osoby niemające dostępu do sieci lub umiejętności korzystania z ICT.

Podsumowanie analizy SWOT przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Odporność organizacyjna bibliotek publicznych – analiza SWOT

Czynniki	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	<p>Mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> • misja społeczna bibliotek • gotowość do działania i uczenia się • dostęp do zasobów informacyjnych • kompetencje: informacyjne, cyfrowe, komunikacyjne • dobry kontakt ze społecznością lokalną • kontakt ze środowiskiem zawodowym – wymiana doświadczeń, wsparcie • kontakt z władzami lokalnymi • lokalizacja, dystrybucja geograficzna 	<p>Słabe strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ograniczony budżet • niewielkie dostępne pomieszczenia/budynki • ograniczone możliwości infrastrukturalne (ICT) • emocje negatywne wywoływane sytuacją kryzysową, wspólne dla wszystkich • emocje negatywne specyficzne dla bibliotek – obawy o pracę • braki kadrowe • brak procedur zarządzania kryzysowego • ryzyko wypalenia zawodowego
Zewnętrzne	<p>Szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwrócenie uwagi na konieczność wprowadzenia procedur zarządzania kryzysowego, przygotowania na sytuacje nagłe • poszerzona oferta szkoleń • ułatwienia w działalności online • zmiana nastawienia ze strony władz lokalnych i innych podmiotów • uświadomiona potrzeba dostępu do biblioteki wśród użytkowników 	<p>Zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stereotypowe postrzeganie bibliotek jako kosztu • przerwane kontakty z czytelnikami, ryzyko ich utraty, zwłaszcza dzieci i młodzieży • dodatkowe koszty związane z bezpieczeństwem (środki higieny) • brak procedur zarządzania kryzysowego • wykluczenie cyfrowe, inne bariery społeczne

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Przedstawione wyniki analizy SWOT czynników kształtujących działalność bibliotek publicznych w początkowym okresie pandemii trzeba zestawzić z wymienionymi na początku cechami odporności według Alastaira McAslana.

Wydarzenia ostatnich lat – doświadczane w skali globalnej, ale także lokalnie, obserwowane w świecie dzięki doniesieniom medialnym i naukowym – z pewnością obudziły świadomość zagrożeń, jakie mogą dotknąć każdą społeczność i każdą bibliotekę. Komunikacja z różnymi podmiotami, w tym przede wszystkim w obrębie grupy zawodowej, sprzyja rozwijaniu tej świadomości, również przekazywaniu wiedzy i umiejętności, jeśli chodzi o skuteczne działania w konkretnych sytuacjach kryzysowych. Wyodrębniona jako mocna strona, stanowi atut zarówno w mierzeniu się z przeciwnościami, jak i w przygotowaniach przed wystąpieniem zagrożenia. Szczególnie ważne jest tu nastawienie do bibliotek ze strony władz lokalnych, innych partnerów, użytkowników i całej społeczności lokalnej. Utrzymywanie komunikacji z różnymi typami podmiotów i grup będzie warunkiem skutecznego działania. Tym bardziej więc ważne jest odbudowanie relacji z tymi czytelnikami, którzy w wyniku pandemii zrezygnowali z korzystania z bibliotek.

Umiejętność wykrywania zagrożenia jest kompetencją, którą można oprzeć na komunikacji oraz gotowości do uczenia się i faktycznym uzupełnianiu kwalifikacji. Wymaga ona jednak świadomości potencjalnego ryzyka, która powinna wynikać z zarządzania kryzysowego, kultury organizacyjnej i postaw liderów. Dostrzeżony brak strategii i procedur zarządzania kryzysowego jest ważną słabością bibliotek (i nie tylko), jednak już uświadomienie sobie tego braku może stanowić dobry punkt wyjścia do zainicjowania koniecznych działań. Trzeba też zauważyć, że śledzenie sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej w bibliotekach, pozwalające na wykrycie ewentualnego ryzyka, wymaga czasu, refleksji i kompetencji, a więc pracowników, na których brak (oraz na ryzyko dalszych redukcji etatów) zwracali uwagę respondenci przywoływanego badania. Z kolei wrażliwość na potencjalne zmiany wiąże się z atutem, jakim jest silne poczucie misji społecznej w omawianej grupie zawodowej.

Odpowiedź bibliotek na lockdown i późniejsze etapy działania w warunkach pandemii to pozytywne doświadczenie obrazujące sposoby reagowania na sytuacje kryzysowe. Nie było możliwe uniknięcie tego zagrożenia, w tej sytuacji biblioteki publiczne sprawnie dostosowały sposób funkcjonowania do wprowadzanych uwarunkowań prawnych i realiów. Zmieniono styl i sposoby pracy, przeniesiono część lub większość działań do sfery online. Utrzymywano na wiele sposobów komunikację z podmiotami zewnętrznymi i użytkownikami. Ten pozytywny wymiar trudnego doświadczenia stanowi kapitał na przyszłość – jeśli chodzi zarówno o zdobytą wiedzę, umiejętności, częściowo także wyposażenie, jak i o nastawienie psychiczne wynikające z poczucia, że „dało się radę”

funkcjonować w trudnych, nietypowych okolicznościach. Jednocześnie nie można pominąć czynnika emocjonalnego tego typu pracy – indywidualnych reakcji na kryzys, dodatkowo wzmacnianych niekiedy poczuciem zagrożenia wynikającym z trudnych sytuacji finansowych i problemów kadrowych (w tym ryzyka utraty pracy). Wzmacnianie kompetencji i rozwijanie odporności na podstawie wspomnianego kapitału właściwych reakcji – dostosowania form i zakresu pracy do okoliczności – wymaga więc znów strategii zarządzania kryzysowego obejmujących w tym przypadku poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia.

Ostatnim z wymienionych elementów odporności jest powrót do normalności. Na mocny fundament, jak wynika z analizy SWOT, składać się tu będą: ponownie poczucie misji społecznej, dobra komunikacja, dobre relacje z użytkownikami i społecznością, w której biblioteka funkcjonuje. Dodatkowo rośnie kapitał wiedzy i umiejętności, zdobyty przez doświadczenie i szkolenia, a w toku wydarzeń wypracowano pewne procedury reagowania. Niemniej jednak wśród barier wymienić trzeba przede wszystkim brak zarządzania kryzysowego (w bibliotekach i w ich otoczeniu) oraz spodziewane i realne ograniczenia budżetowe, ponadto zmęczenie, także psychiczne, być może nawet wyczerpanie emocjonalne, ryzyko wypalenia zawodowego. W kontekście normalizacji działalności nie do przecenienia są oczekiwania społeczne, a więc postrzegana rola bibliotek w środowiskach lokalnych czy więzi łączące je z użytkownikami. Dostęp do zasobów informacyjnych oraz kompetencje informacyjne i cyfrowe to mocne strony bibliotekarzy, które mają zastosowanie w odniesieniu do wszystkich składowych odporności – są ważne i w kształtowaniu świadomości zagrożeń, w ich wykrywaniu, reagowaniu, i w powrotach do normalnego funkcjonowania.

Zakończenie

Odwołując się do kategorii zalet przypisanych odporności²⁸, można powiedzieć, że w bibliotekach istnieją potencjał i doświadczenie w radzeniu sobie, zwłaszcza w nagłych sytuacjach, z gwałtownymi zmianami. Proces adaptacji do okoliczności mogliśmy obserwować na bieżąco, często podziwiając zaangażowanie, tempo reagowania czy sposób działania. Pytanie o to, czy i jak kryzys pandemii doprowadzi do transformacji, głębokich przemian w sposobie funkcjonowania bibliotek, pozostaje na tym etapie otwarte.

²⁸ M. Hanisch, op. cit.

Czy badane biblioteki okazały się odporne? Czy mogą tę cechę rozwijać? Jak wykazano powyżej, istnieje wiele elementów pozytywnych, na których można opierać rozwój odporności, są również słabe strony i zagrożenia. Wydaje się jednak, że trzeba popatrzeć na budowanie odporności jak na proces i zadanie, wymagające pewnych zasobów i nakładów, prowadzące do konkretnych efektów, korzystnych nie tylko dla samych bibliotek, ale też dla ich otoczenia. Koniecznym elementem tego procesu są świadomość zagrożeń i działania z niej wynikające, składające się na przygotowanie i wdrażanie zarządzania kryzysowego, także w tego typu placówkach.

Przedstawiona analiza ma swoje ograniczenia. Przede wszystkim opiera się na wynikach jednego projektu badawczego, trudno więc uogólnić uzyskane wnioski na całą zbiorowość bibliotek czy środowisko bibliotekarzy w Polsce. Analizowane wypowiedzi dotyczą początkowego etapu pandemii koronawirusa, kolejne etapy pandemii wymagałyby dalszych badań. Wątek odporności bibliotek, zwłaszcza w obecnych czasach, otwiera jednak nowe perspektywy badawcze – może stać się przedmiotem opracowań przygotowywanych z perspektywy edukacji (kształcenie niezbędnych kompetencji), zarządzania bibliotekami, w tym zarządzania kapitałem społecznym, kultury organizacji, przywództwa, a patrząc szerzej: działalności instytucji niedochodowych (publicznych i niepublicznych) pełniących ważne funkcje społeczne czy kulturotwórcze.

Bibliografia

- Bodenheimer L., *Leadership Reflections. Resiliency in Library Organizations*, „Journal of Library Administration” 2018, t. 58, nr 4, s. 364–374. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1448651>
- Carpenter S.R., Arrow K.J., Barrett S., Biggs R., Brock W.A., Crépin A.S., de Zeeuw A., *General Resilience to Cope with Extreme Events*, „Sustainability” 2012, t. 4, nr 12, s. 3248–3259. DOI: <https://doi.org/10.3390/su4123248>
- Featherstone R.M., Lyon B.J., Ruffin A.B., *Library Roles in Disaster Response. An Oral History Project by the National Library of Medicine*, „Journal of the Medical Library Association: JMLA” 2008, t. 96, nr 4, s. 343–350. DOI: <https://doi.org/10.3163/1536-5050.96.4.009>
- Garnett J., *Academic Libraries – Changing the Approach: Resilience Building against Disruptive Events and the Contribution to Disaster Risk Reduction Frameworks*, „New Review of Academic Librarianship” 2021, t. 27, nr 1, s. 113–129. DOI: <https://doi.org/10.1080/13614533.2019.1703767>
- Garnett J., *Disaster Resilience Toolkit for Libraries*, „Libraries & Disasters” 2021, <https://librariesanddisasters.com.au/toolkit> [dostęp: 23.03.2022].

- Garnett J., *Resilient Libraries*, „Journal of the Australian Library and Information Association” 2021, t. 70, nr 3, s. 307–312. DOI: <https://doi.org/10.1080/24750158.2021.1960612>
- Grace D., Sen B.A., *Community Resilience and the Role of the Public Library*, „Library Trends” 2013, t. 61, nr 3, s. 513–541. DOI: <https://doi.org/10.1353/lib.2013.0008>
- Hanisch M., *What is Resilience? Ambiguities of a Key Term*, „Bundesakademie für Sicherheitspolitik” 2016, <https://tinyurl.com/yc7nh436> [dostęp: 4.04.2022].
- Jaeger P.T., Bertot J.C., McClure C.R., Rodriguez M., *Public Libraries and Internet Access across the United States. A Comparison by State 2004–2006*, „Information Technology and Libraries” 2007, t. 26, nr 2, s. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.6017/ital.v26i2.3277>
- Kisilowska M., *Biblioteki publiczne w kryzysie: doświadczenie pierwszego etapu pandemii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP 2021.
- Lloyd A., *Building Information Resilient Workers. The Critical Ground of Workplace Information Literacy. What Have we Learnt?*, w: *Worldwide Commonalities and Challenges in Information Literacy Research and Practice*, red. S. Kurbanoglu, E. Grassian, D. Mizrachi, R. Catts, S. Špiranec, Springer International Publishing, 2013, s. 219–228. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-03919-0_28
- McAslan A., *Community Resilience. Understanding the Concept and its Application. A Discussion Paper*, Adelaide, Australia: Torrens Resilience Institute 2011, <https://tinyurl.com/mrxdr6fd> [dostęp: 21.03.2022].
- McAslan A., *The Concept of Resilience. Understanding its Origins, Meaning and Utility*, Adelaide: Torrens Resilience Institute 2010, <https://tinyurl.com/3dsm9jys> [dostęp: 21.03.2022].
- McAslan A., *Organisational Resilience. Understanding the Concept and its Application. A Strawman Paper*, Adelaide, Australia: Torrens Resilience Institute 2010, <https://tinyurl.com/5n7h39xe> [dostęp: 21.03.2022].
- Mardis M.A., Jones F.R., Ozguven E.E., Horner M., Piekalkiewicz E., Pickett S., Mathias J., De Leon J., *Rural Resiliency Hubs. An Integrated, Community-Centered Approach to Addressing the Resiliency Divide through Rural Public Libraries*, 2021, <https://tinyurl.com/79c5tbbf> [dostęp: 4.04.2022].
- Newman N., Newman D., *Leadership behind Masked Faces: From Uncertainty to Resilience at a Jamaican Academic Library*, „The Journal of Academic Librarianship” 2021, t. 47, z. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102377>
- Norris F.H., Stevens S.P., Pfefferbaum B., Wyche K.F., Pfefferbaum R.L., *Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness*, „American Journal of Community Psychology” 2008, t. 41, nr 1–2, s. 127–150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Patin B., *What is Essential? Understanding Community Resilience and Public Libraries in the United States during Disasters*, „Proceedings of the Association for Information Science and Technology” 2020, t. 57, z. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/pra2.269>
- Resilient Organisations, *Resilience Indicators*, <https://tinyurl.com/4pbt2xxf> [dostęp: 4.04.2022].

- Shaghaei N., Tatai A., Knowles C., Morley F., Eveleigh A., Casaldàliga N., Ghesquière E., *Library Resilience and Leadership in a Global Crisis*, „LIBER Quarterly” 2022, t. 32, nr 1. DOI: <https://doi.org/10.53377/lq.10930>
- Stapleton B., *Steadfastly We Serve. Library Resilience during the 1918–19 Spanish Influenza Outbreak and Current COVID-19 Pandemic*, „The Southeastern Librarian” 2021, t. 69, nr 1, <https://tinyurl.com/47ry2sww> [dostęp: 28.03.2022].
- UNDRR, *Resilience*, 2022, <https://www.undrr.org/terminology/resilience> [dostęp: 23.03.2022].
- Vårheim A., *A Note on Resilience Perspectives in Public Library Research. Paths Towards Research Agendas*, „Proceedings from the Document Academy” 2016, t. 3, nr 2. DOI: <https://doi.org/10.35492/docam/3/2/12>
- Vårheim A., *Public Libraries, Community Resilience, and Social Capital*, „Information Research” 2017, t. 22, nr 1, <https://tinyurl.com/5e4zcar7> [dostęp: 31.07.2020].
- Veil S.R., Bishop B.W., *Opportunities and Challenges for Public Libraries to Enhance Community Resilience*, „Risk Analysis” 2014, t. 34, nr 4, s. 721–734. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.12130>

MAŁGORZATA KISIŁOWSKA-SZURMIŃSKA

“Library resilience” – a SWOT analysis in the context of the pandemics

Abstract. This article provides a SWOT analysis insights on Polish public libraries in the wake of the experience of the pandemic and in the light of complexity of the challenges in the efforts to consolidate the institutional resilience of libraries and their involvement in the development of this resilience within the local communities in which they operate. The phenomenon of the library resilience is discussed on the basis of currently available literature. The results of the SWOT analysis are presented, followed by the conclusions on the assessment of the resilience of the institutions under scrutiny in this study. The conclusions focus on the strengths of libraries, but also reveal the lack of any crisis management provisions and procedures and thus indicate the need for their imminent implementation.

Keywords: SWOT analysis, public libraries, resilience, pandemic, crisis management.

Tekst wpłynął do Redakcji 9 czerwca 2022 roku.