

MARZENA DZIOŁAK
SYLWIA BORKOWICZ

Klaster Bibliotek Bi@lskich próbą poszukiwania płaszczyzn synergii lokalnych bibliotek

STRESZCZENIE. W części wprowadzającej artykułu pokrótce przedstawiono koncepcję i typologię klastrów, a także cechy wspólne i różnice między klastrami a organizacjami sieciowymi. Prezentowane w drugiej części artykułu zagadnienia dotyczą szeroko rozumianego zarządzania: strategii powstawania klastra, barier rozwoju, czynników decydujących o powodzeniu projektu i korzyści wynikających z jego funkcjonowania w otoczeniu lokalnym. W części końcowej zaprezentowano przykłady współdziałania uczestników klastra wyzwalające efekt synergii.

SŁOWA KLUCZOWE: klaster, synergia, współpraca biblioteczna, biblioteka, Klaster Bibliotek Bi@lskich.

Spółczeństwo informacyjne (*information society*) i społeczeństwo wiedzy (*knowledge society*), gospodarka sieciowa (*network economy*) i gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based economy*) to główne paradygmaty cywilizacyjne, na których oparte zostały założenia polityki Unii Europejskiej obszernie przedstawione w Strategii lizbońskiej. Atrybutami tej nowej tożsamości społeczno-gospodarczej stały się innowacyjność, transfer technologii, przedsiębiorczość, sieciowość, informacyjność, oparcie na wiedzy i globalność. W tym kontekście pojawiają się klastry jako formy struktur sieciowych, będące jednym z narzędzi urzeczywistniania planów zarysowanych w Strategii lizbońskiej i prowadzące do tworzenia przewagi konkurencyjnej regionów.

Funkcjonowanie i wpływ klastrów na ogólne procesy rozwoju społeczno-gospodarczego były od wielu lat przedmiotem badań w krajach wysoko rozwiniętych, natomiast w Polsce od niedawna zagadnienia te wpisują się w obszary zainteresowań kadry naukowo-badawczej. Zostały one szerzej opisane w tekście opublikowanym w czasopiśmie „Zarządzanie

Biblioteką¹, w którym zaprezentowano również genezę inicjatywy budowania lokalnego klastra zrzeszającego bialskie biblioteki różnego typu, cele i założenia opisywanego projektu oraz plany rozwoju i przyszłej współpracy pomiędzy bibliotekami wchodzącymi w skład Klastra Bibliotek Bi@lskich. Szczegółowo scharakteryzowano informacyjno-edukacyjną platformę klastra.

Klasy – koncepcje i typologie

Klasy są jedną z wielu form struktur sieciowych przedsiębiorstw, znajdujących się na określonym obszarze, które konkurują ze sobą, ale również tworzą sieć powiązań umożliwiającą podejmowanie współpracy na wielu płaszczyznach. Realizowane wspólnie przedsięwzięcia, często o charakterze innowacyjnym, pozytywnie wpływają na rozwój instytucji zrzeszonych w klasie, jak też na najbliższe otoczenie i region, w którym klasa istnieje.

W pierwszej części artykułu prezentujemy problematykę związaną z definiowaniem pojęcia „klasy”, zarówno w zagranicznej, jak i w polskiej literaturze przedmiotu. Skupiamy się również na ukazaniu różnic i cech wspólnych klastra i sieci, wyjaśniamy, dlaczego pojęcia te nie powinny być traktowane tożsamo. Ponadto przedstawiamy ich typologię, wskazując na bogactwo kryteriów klasyfikacyjnych i zwracając szczególną uwagę na typ klas innowacyjnych.

Koncepcje klastra

Pojęcie „klasy” wywodzi się z angielskiego słowa *cluster* – oznacza grupę podobnych jednostek przestrzennie lub systemowo powiązanych, a tłumaczone jest jako „grono”, „kiść”, „wiązka”, „skupisko”.

Problematyka gron na przestrzeni lat, poczynając od XIX-wiecznej koncepcji dystryktów przemysłowych (*industrial districts*) Alfreda Marshalla², była podejmowana przez wielu badaczy reprezentujących różne nurty ekonomiczne, którzy w różnorodny sposób definiowali to pojęcie i formułowali wiele koncepcji komplementarnych do koncepcji klastra, np.: sieci międzyorganizacyjnej – Philip Cook, Kevin Morgan, regionalnego systemu innowacyjnego – Philip Cook³. Jednak największy wpływ na

¹ M. Dziolak, M. Gościk, M. Hawryluk, *Klasa jako forma współpracy bibliotek. Przykład Klastra Bibliotek Bi@lskich*, „Zarządzanie Biblioteką” 2010, nr 1 (2), s. 21–34.

² T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klas i konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110), s. 46.

³ J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, Wrocław 2008, s. 27–28.

współczesne rozumienie i upowszechnienie koncepcji oraz pojęcia „cluster” miała praca Michaela Portera *The Competitive Advantage of Nations* opublikowana w 1990 roku⁴.

Za modelową – wręcz klasyczną – definicję klastra uznaje się tę sformułowaną właśnie przez Portera, według którego

grona (clusters) są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących⁵.

Definicja ta jest najczęściej cytowana w polskich opracowaniach dotyczących klasteringu i stanowi swoistą podstawę formułowania obszernego zestawu koncepcji klastra w rodzimej literaturze przedmiotu⁶. Bogactwo definicji i charakterystyk wypełnianych różną zawartością merytoryczną wynika z aspektów determinujących postać klastra oraz strategii stosowanej przez grono. W szerokim spektrum definicji występują jednak powtarzalne słowa klucze: koncentracja geograficzna, współpraca, konkurencja, komplementarność, sieć, specjalizacja, koncentracja sektora, interakcje, uczelnia, synergia. Ten wspólny zbiór słów i określeń pozwala wnioskować, iż praktycznie każdą formę współpracy kilku czy kilkunastu podmiotów opartą na powyższych wyznacznikach można nazwać klastrem⁷, zaznaczając równocześnie, że nie ma jednego modelu klastra – każdy jest wyjątkowy i ma niepowtarzalny charakter wynikający ze specyficznych uwarunkowań danej lokalizacji grona.

⁴ S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, *Klasy – trochę teorii*, w: *Klasy. Innowacyjne wyzwania dla Polski*, red. S. Szultka, Gdańsk 2004, s. 10.

⁵ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 2001, s. 246.

⁶ T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110), s. 46; A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3 (113), s. 7; J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Warszawa 2009, s. 30; M. Grzybowski, *Klaster naukowo-edukacyjny jako organizacja uczestnicząca w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Rola nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy*, red. J.K. Hejduk, Warszawa 2009, s. 49.

⁷ P. Droźniakiewicz, *Rozwiązania organizatorskie prostego klastra usługowego* [online], [dostęp: 28.04.2010], dostępny w internecie: <http://www.pevich.biz/Rozwiazania%20organizatorskie%20prostego%20klastra%20uslugowego.pdf>.

Klasy a sieci

Często w powszechnej opinii pojęcia „sieć” i „klaster” traktowane są tożsamo. Oba terminy na pewno ściśle się ze sobą łączą i zawierają nie tylko podobieństwa, ale też znaczne różnice⁸. Grona (*clusters*) są jedną z najbardziej rozwiniętych i zintegrowanych form organizacji sieciowych (*networking*), które skupione są w określonej lokalizacji. To właśnie atrybut geograficznej bliskości ma zasadnicze znaczenie w rozstrzygnięciu, czy dany typ organizacji jest klastrem, czy siecią *sensu stricto*. W związku z powyższym klaster nie jest tożsamy z siecią (*network*)⁹ i zamienne stosowanie obu pojęć, bez zestawienia ich różnic i cech wspólnych, nie jest uprawnione (zob. tab. 1 i 2).

Tabela 1. Klasy a sieci – różnice

Kryterium	Sieci	Klasy
Członkostwo	formalne – zamknięty krąg podmiotów	otwarte – każdy podmiot może przystąpić
Współpraca	oparta na formalnej umowie – długoterminowych, sformalizowanych kontraktach	oparta na niesformalizowanych normach i wartościach społecznych, porozumieniach społecznych przyczyniających się do budowania i wzmacniania zaufania
Korzyści	szansa na uczestniczenie w kompleksowym przedsięwzięciu biznesowym; wzrost zysków i sprzedaży	stworzenie odpowiednich warunków rozwojowych dla podmiotów o podobnym profilu działania; dostęp do dostawców i usług
Wizja	osiągnięcie korzyści głównie o charakterze biznesowym, realizacja własnych celów przez podmioty sieci	wizja wspólnego rozwoju
Relacje i związki pomiędzy podmiotami	kooperacja	kooperacja i konkurencja (kooperacja)
Bliskość geograficzna	mało istotna	zasadnicza
Wartość dodana	koncentracja na zasadniczych kompetencjach (działania do wewnątrz)	koncentracja na działaniach na zewnątrz (korzyści zewnętrzne – aktywna rywalizacja)

Źródło: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Warszawa 2009, s. 16–18; E. Skawińska, R. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Warszawa 2009, s. 170; K. Owczarek, *Klasy sposób na konkurencyjność regionu*, w: *Klasy w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Łódź 2010, s. 45.

⁸ K. Owczarek, *Klasy sposób na konkurencyjność regionu*, w: *Klasy w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Łódź 2010, s. 43–50.

⁹ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 36.

Tabela 2. Klastry a sieci – cechy wspólne

<ul style="list-style-type: none"> ✓ wpisanie w strategię i praktykę współpracy między organizacjami ✓ dobrowolność związków ✓ wzajemność świadczeń ✓ inwestowanie w tworzenie relacji ✓ tworzenie kanałów informacyjnych ✓ samodzielność podmiotów pod względem ekonomicznym i prawnym

Źródło: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa 2009, s. 16–18; E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Warszawa 2009, s. 170; K. Owczarek, *Klastry sposób na konkurencyjność regionu*, w: *Klastry w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Łódź 2010, s. 45.

Typologia klastrów

W literaturze przedmiotu odnaleźć można liczne próby typologii klastrów. Bogactwo klasyfikacji to efekt stosowania kryteriów podziału wynikających ze złożoności i specyfiki zjawiska klasteringu. W typologiach tych przyjmuje się różne cechy lub zespoły cech:

- wielkość i struktury podmiotów tworzących klaster – klastry sieciowe, klastry typu *hub and spoke*, klastry satelitarne, klastry instytucjonalne,
- zasięg terytorialny – klastry lokalne, krajowe i międzynarodowe,
- sposób kształtowania procesów innowacyjnych wewnątrz klastra – klastry oparte na wiedzy, oparte na korzyści skali, uzależnione od dostawców,
- liczba horyzontalnie powiązanych sektorów – klastry wąskie i szerokie,
- pozycja konkurencyjna – klastry wysokich, średnich lub niskich technologii,
- rodzaj działalności – klastry przemysłowe, rolnicze, usługowe,
- stadia rozwoju – klastry embrionalne, wzrostu, dojrzałe, schyłkowe,
- przesłanki powstania – klastry spontaniczne, zaprojektowane¹⁰.

Szczególną uwagę przypisuje się klastrom innowacyjnym, w których powiązane sieciowo podmioty o wysokim stopniu specjalizacji i komplementarności zasobów dynamicznie generują procesy uczenia się, kapitalizacji wiedzy i jej transferu. Przeptyw technologii, informacji i idei oraz strategia rozwoju klastra oparta na wiedzy i zasobach kumulowanych w nauce mają ogromne znaczenie w obszarach budowania przestrzeni

¹⁰ E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Warszawa 2009, s. 177–179; J. Góra, op.cit., s. 40.

wiedzy i innowacji. Zbiorowe procesy uczenia się, pobudzając innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne, zwiększają konkurencyjność klastra i tym samym jego podmiotów, a zaangażowanie instytucji współpracujących w klastrze – szkół wyższych, towarzystw naukowych, jednostek badawczo-rozwojowych i podmiotów biznesowych – wpływa znacząco na rozwój regionu, w którym klaster funkcjonuje¹¹.

Klastry innowacyjne należą również do kategorii klastrów spontanicznych, które powstały na skutek przypadkowego wydarzenia lub zaistnienia korzystnych warunków do prowadzenia określonej działalności¹².

Bogactwo kryteriów klasyfikacyjnych warunkuje brak względnie spójnej typologii klastrów, a różnorodność klasyfikacji potwierdza, iż zakres pojęciowy grona jest bardzo szeroki. Klastry należy rozumieć jako koncepcję czy filozofię funkcjonowania firm konkurujących i współpracujących w pewnej strukturze instytucjonalnej, organizacyjnej i kulturowej¹³.

Klaster Bibliotek Bi@lskich

Analiza koncepcji klastrów przeprowadzana w kontekście działalności podmiotów funkcjonujących w sektorach biznesu i przemysłu pozwala dostrzegać przeobrażenia w procesie współpracy, transferu innowacji i wiedzy. Umożliwia to poszukiwanie szans wykorzystania tych koncepcji w praktyce instytucji publicznych i społecznych – w tym również w działalności bibliotek. Stwarzają one bowiem duże możliwości kreowania innowacyjnych zachowań.

Dynamika zmian otoczenia, wyzwana nowymi paradygmatami cywilizacyjnymi, o których wspomniano we wstępie, wymusza równie dynamiczne zmiany w bibliotekach. Muszą one bowiem odnaleźć swoje miejsce w nowym, sieciowym układzie społeczno-gospodarczym i muszą szukać szerokiego kręgu sprzymierzeńców, zarówno wewnątrz własnych organizacji, jak i poza nimi. Im szersze kontakty i powiązania, tym większe możliwości intensyfikowania i rozwijania różnorodnych form współpracy wzmacniających potencjał bibliotek i kreowania ich obrazu jako placówek innowacyjnych i atrakcyjnych dla swoich partnerów-klientów.

Nową formą kooperacji bibliotek mogą być struktury klastrowe. Grona bowiem do rangi innowacyjnego symbolu podnoszą nie materię, ale

¹¹ B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa 2009, s. 25–26; E. Skawińska, R. Zalewski, op.cit., s. 98.

¹² J. Góra, op.cit., s. 40.

¹³ S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, op.cit., s. 14.

człowieka i współpracę: im więcej współdziałania pomiędzy uczestnikami klastra (nawet tymi, którzy *de facto* ze sobą konkurują), im kooperacja ta jest efektywniejsza i bardziej zróżnicowana, tym więcej innowacji i konkurencyjności¹⁴. Koncepcja klastrow otwiera nową przestrzeń do organizowania innowacyjnych struktur współpracy bibliotecznej, której przykłady można już odnaleźć w praktyce, np. EKONLEX¹⁵, Bałtycka Biblioteka Cyfrowa – klaster dobrych praktyk¹⁶ czy też Klaster Bibliotek Bi@lskich¹⁷.

Klaster Bibliotek Bi@lskich to projekt zainicjowany przez Bibliotekę Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej (PSW) i realizowany wspólnie przez główne biblioteki miasta – wspomnianą wyżej Bibliotekę PSW im. Papieża Jana Pawła II, Miejską Bibliotekę Publiczną, Bibliotekę Pedagogiczną i Bibliotekę Wydziału Wychowania Fizycznego i Sportu warszawskiej Akademii Wychowania Fizycznego¹⁸.

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, iż Klaster Bibliotek Bi@lskich jest usługowym, lokalnym i innowacyjnym klastrem spontanicznym, który sukcesywnie ewoluje od fazy embrionalnej do wzrostowej. Charakteryzuje się wąskimi powiązaniem sektorowymi i średnią pozycją konkurencyjną, a współpraca między jego podmiotami oparta jest na wiedzy.

Zarządzanie klastrem

Idea utworzenia klastra stała się naturalną konsekwencją podjętej w 2008 roku inicjatywy związanej z budowaniem wspólnej przestrzeni informacyjnej białskich bibliotek, której produktem jest multiwyszukiwarka – Wirtualny Katalog Bibliotek Białskich¹⁹. Cykliczne spotkania dyrekcji bibliotek, bibliotekarzy i informatyków związane z opracowywaniem i doskonaleniem funkcjonalności katalogu, projektem graficznym i zawartością interfejsu budowały wzajemne zaufanie i przekonały uczestników do podjęcia szerokiej współpracy pozwalającej na poszukiwanie płaszczyzn synergii²⁰.

Praca nad Wirtualnym Katalogiem Bibliotek Białskich stanowiła pierwszy, jeszcze intuicyjny etap działań opartych na koncepcji klastra,

¹⁴ *Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski*, red. S. Szultka, Gdańsk 2004, s. 5.

¹⁵ <http://lib.amu.edu.pl/klaster/>.

¹⁶ <http://bibliotekacyfrowa.eu/dlibra>.

¹⁷ <http://biblioteki.bialapodlaska.pl/>.

¹⁸ M. Dziołak, M. Gościak, M. Hawryluk, op.cit. s. 26.

¹⁹ <http://biblioteki.bialapodlaska.pl/szukaj/>.

²⁰ M. Dziołak, M. Gościak, M. Hawryluk, op.cit. s. 26.

etap, który pozwolił podjąć dalsze, metodyczne już prace nad urzeczywistnieniem pomysłu i budowaniem wspólnej strategii i spójnej struktury grona.

Sukces podjętego przedsięwzięcia będzie zależał w dużej mierze od strategii zarządzania rozwojem klastra, która zakłada realizację poniższych funkcji:

- organizacyjnej – poszukiwanie i wybór partnerów, organizacja spotkań,
- kreatywnej – stworzenie strategii działań klastra,
- badawczej – formułowanie problemów do rozwiązania, monitoring i aktualizacja,
- motywacyjno-komunikacyjnej – opracowanie systemu motywacji do współpracy podmiotów w klastrze, procedur komunikacji i kreowanie wizerunku,
- administracyjno-koordynacyjnej – opracowanie identyfikacji wizualnej, aranżowanie kontaktów i współpracy podmiotów oraz utrzymywanie kontaktów z otoczeniem,
- edukacyjno-promocyjnej – prowadzenie szkoleń, organizacja konferencji, seminariów, rozwój kompetencji zespołu i promocja działań,
- doradczej – świadczenie usług dla organizacji w klastrze i otoczeniu²¹.

Etapy strategii realizowanych działań przedstawia poniższy schemat (rys. 1).



Rys. 1. Strategia działań opartych na klastrze

Źródło: K. Owczarek, *Klasyry sposób na konkurencyjność regionu*, w: *Klasyry w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Łódź 2010, s. 59.

²¹ E. Skawińska, R. Zalewski, op.cit., s. 187.

Odpowiednio realizowana koncepcja zarządzania ma olbrzymie znaczenie w podnoszeniu efektywności i jakości działań bibliotek, budowaniu ich wizerunku i kształtowaniu wysokiej jakości kapitału ludzkiego, który jest niezwykle ważnym czynnikiem warunkującym sukces funkcjonowania klastra. Kwalifikacje, umiejętności, kreatywność i kultura organizacyjna budują całą skomplikowaną perspektywę postrzegania bibliotek jako organizacji nowoczesnych, w których użytkownik i jego potrzeby informacyjne, dydaktyczne, edukacyjne, naukowe, rozrywkowe i kulturalne są jądrem działań podejmowanych przez biblioteki.

Klaster Bibliotek Bi@lskich to lokalne grono bibliotek działających w sektorach nauki, kultury i oświaty, współpracujących ze sobą w procesach doskonalenia oraz rozwoju posiadanej infrastruktury dotyczącej gromadzenia, przetwarzania, udostępniania wiedzy i informacji oraz w działalności kulturalnej, pomiędzy którymi istnieją powiązania sieciowe i dla których uczestnictwo w klastrze jest ważnym czynnikiem wpływającym na ich indywidualną atrakcyjność i konkurencyjność²².

Niezwykle istotną rolę w tworzeniu i rozwoju klastra oraz utrzymaniu jego pozycji odgrywają nie tylko współzależności strategiczne między jego podmiotami, ale również łączące uczestników relacje społeczne. Grona bowiem to systemy innowacyjne oparte na dyfuzji wiedzy w sieci kontaktów bezpośrednich. Dlatego tak istotna jest bliskość przestrzeni – sprzyja powstawaniu i utrzymywaniu licznych kanałów komunikacyjnych między organizacjami i oznacza funkcjonowanie w tym samym kontekście społecznym, pod presją tej samej lokalnej opinii społecznej i w tej samej świadomości lokalnej²³. Otoczenie zewnętrzne Klastra Bibliotek Bi@lskich tworzą instytucje kultury, placówki edukacyjne i oświatowe, media, sektor biznesu, władze uczelni, władze lokalne i regionalne oraz użytkownicy bibliotek.

Działając w lokalnym środowisku społecznym, pracownicy bibliotek klastra wkładają wiele wysiłku w kreowanie pozytywnych relacji z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu i starają się pozyskiwać sprzymierzeńców w realizowanych inicjatywach.

Podjmując wysiłek organizowania współpracy i integrowania lokalnego środowiska bibliotekarskiego w strukturach klastra, nie można nie dostrzegać ewentualnych barier stojących na drodze jego rozwoju. Zidentyfikowanie ich pozwala na opracowanie działań niwelujących pojawiające się destymulatory.

²² M. Dziołak, M. Gościk, M. Hawryluk, op.cit., s. 26–27.

²³ J. Góra, op.cit., s. 74–75.

Do głównych barier rozwoju, które należy pokonać w procesie tworzenia i późniejszego funkcjonowania klastra, można zaliczyć:

- bariery mentalne – brak zaufania między partnerami i niechęć do współpracy powodowana strachem przed przejściem innowacyjnych rozwiązań przez innych uczestników klastra,
- niską świadomość innowacyjnej roli klastra w jego otoczeniu zewnętrznym,
- brak nawyków dzielenia się sukcesem,
- słabą gotowość do podejmowania ryzyka i ponoszenia konsekwencji ewentualnych niepowodzeń,
- słabe wsparcie władz,
- słabą współpracę z podmiotami otoczenia zewnętrznego,
- niski poziom wiedzy na temat klastrów.

Mając świadomość zagrożeń, jakie mogą wystąpić w trakcie budowania, a następnie funkcjonowania klastra, należy położyć nacisk na rozwijanie tych czynników, które decydują o jego sukcesie, i tym samym niwelować pojawiające się bariery.

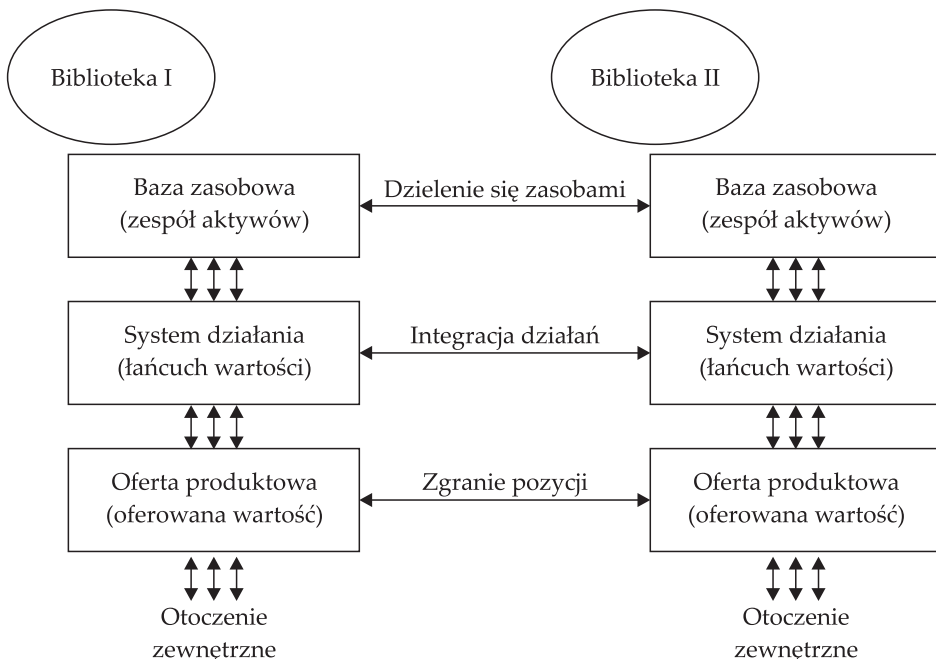
Czynniki decydujące o powodzeniu podjętej inicjatywy to przede wszystkim:

- generowanie formalnego i nieformalnego przepływu źródeł informacji, wspierającego zbiorowe procesy uczenia się i umożliwiającego transfer wiedzy ukrytej, która w kreowaniu innowacyjności i konkurencyjności klastra jest ważniejsza niż wiedza sformalizowana,
- tworzenie „społeczności praktyk” opartych na zaufaniu, pomocnych w dzieleniu się innowacyjnymi pomysłami,
- nawiązywanie celowych kontaktów i partnerstwa w różnych fazach rozwoju klastra, pozwalających na wspólne wykorzystanie umiejętności, wspólne szkolenia, marketing i lobbying,
- rozwijanie zasobów ludzkich w sposób najkorzystniejszy dla podmiotów klastra oraz łączenie, komponowanie i rozszerzanie właściwych umiejętności i zdolności uczestników klastra przez specjalistyczne doradztwo, usługi informacyjne, tworzenie centrów szkolenia i rozwoju,
- prowadzenie odpowiedniej polityki innowacji, badań i rozwoju mającej wpływ na rozwój istniejących produktów, usług i procesów lub wprowadzanie nowych,
- rozwijanie nowoczesnej infrastruktury i usług w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych²⁴.

²⁴ K. Owczarek, op.cit., s. 48–50.

Istotą podejmowanych przez biblioteki działań opartych na relacjach międzyorganizacyjnych jest realizacja celu strategicznego klastra prowadząca do podniesienia poziomu ich łącznej funkcjonalności. Współdziałanie bibliotek w podobnych lub tożsamy obszarach działania (produktach, usługach, grupach docelowych nabywców), wykorzystywanych zasobach (usługach, technologiach, infrastrukturze, zasobach ludzkich) bądź w sposobach działania pozwala na osiągnięcie efektu synergii (rys. 2). Współdziałanie wszystkich powyższych czynników decyduje o kreowaniu bibliotecznej wartości dodanej, przez wykorzystanie efektu synergii w wymienionych płaszczyznach. Prowadzi to do stworzenia systemu, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości tworzących go części.

Czynnikami wyzwalającymi wszelkie zmiany i modyfikacje w funkcjonowaniu bibliotek, w ich ofercie i działalności są potrzeby i oczekiwania rzeczywistej i potencjalnej publiczności bibliotecznej oraz przeobrażenia komunikacji publicznej, zwłaszcza wzbogacanie jej wariantów i form²⁵.



Rys. 2. Płaszczyzny poszukiwania synergii

Źródło: K. Wyrwicka, *Kooperacja, klastry i inne „dziwactwa” we współczesnym zarządzaniu* 2008 [online], [dostęp: 10.09.2010], dostępny w internecie: <http://www.ml.put.poznan.pl/documents/sbp/Kooperacja.pdf>.

²⁵ J. Wojciechowski, *Biblioteczna wartość naddana*, Kraków 2006, s. 9.

Zmiany te prowadzą do uzyskiwania wyższej efektywności i jakości pracy, której rezultaty powinny służyć zaspokajaniu potrzeb użytkowników. Wartość dodaną generują głównie bibliotekarze. Nadbudowa wartości następuje w procesach gromadzenia zbiorów i informacji, organizowania ich w kolekcje, przetwarzania, wartościowania, udostępniania i upowszechniania treści zasobów. Im lepsza realizacja tych procesów, tym większa jest wartość dodana, kreowana wiedzą i umiejętnościami bibliotekarzy. Płaszczyznami uzyskiwania efektu synergii i wyzwania wartości dodanej stają się również procesy przysposobienia komunikacyjnego publiczności oraz aranżowanie przestrzeni publicznej dla umożliwienia kontaktów lokalnych i środowiskowych²⁶.

Przykłady działań

Powstanie klastra lokalnych bibliotek i działania przezeń podejmowane można uznać za sukces i przykład budowania dobrych praktyk współpracy.

Produktami współpracy bialskich bibliotek zrzeszonych w klastrze, powstałymi w wyniku dzielenia się zasobami i łączenia działań, są platforma integrująca informacje o działalności bibliotek, zaprojektowana przez bibliotekarza PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, oraz Wirtualny Katalog Bibliotek Bialskich – multiwyszukiwarka, której twórcą jest nauczyciel akademicki PSW. Multiwyszukiwarka umożliwia jednocześnie przeszukiwanie katalogów bibliotek bialskich. Serwis posadowiony na serwerze PSW jest efektem współpracy Koła Naukowego Instytutu Informatyki PSW im. Papieża Jana Pawła II, bibliotekarzy i informatyków bibliotek biorących udział w projekcie. Subdomena została udostępniona przez Urząd Miasta Białą Podlaska.

W ramach współpracy biblioteki PSW i Wydziału Wychowania Fizycznego i Sportu przystąpiły do tworzenia panelu naukowego Bialskiej Biblioteki Cyfrowej²⁷ (BBC). Jest to przedsięwzięcie realizowane przez Miejską Bibliotekę Publiczną w Białej Podlaskiej w ramach projektu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego Mecenat 2009. BBC docelowo bowiem zakłada propagowanie dorobku naukowo-dydaktycznego pracowników wyższych uczelni funkcjonujących w mieście i regionie²⁸.

²⁶ Ch. Edwards, *Global knowledge: a challenge for libraries*. In *Libraries in the information society*, München 2002, za: J. Wojciechowski, op.cit., s. 12; A. Owengbuzie, Q. Jiao, S.L. Bostick, *Library anxiety. Theory, research and applications*, Lankam 2004, za: J. Wojciechowski, op.cit., s. 12.

²⁷ <http://bbc.mbp.org.pl/dlibra>.

²⁸ <http://bbc.mbp.org.pl/dlibra/text?id=example-page>.

Również VII Ogólnopolski Tydzień Bibliotek zorganizowany w 2010 roku pod hasłem „Biblioteka – Słowa, Dźwięki, Obrazy” był okazją do podjęcia wspólnych działań bibliotek klastra. Każda z bialskich bibliotek przygotowała własny program obchodów Tygodnia Bibliotek, jednakże punktem kulminacyjnym była impreza plenerowa zorganizowana przez wszystkie biblioteki bialskie pod hasłem „Czytelniczy Kołowrotek na Tydzień Bibliotek”. Pomysł zorganizowania wspólnej plenerowej imprezy narodził się wśród pracowników Biblioteki PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Zaplanowane pierwsze części programu odbywały się w poszczególnych bibliotekach, finał miał miejsce w centrum miasta. Na scenie tego dnia gościli: Chór Studentów Filologii Rosyjskiej Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, grupa teatralna „Elipsa” z Miejskiego Ośrodka Kultury oraz uczniowie Państwowej Szkoły Muzycznej I i II stopnia im. F. Chopina w Białej Podlaskiej. Swoją twórczość prezentowali również poeci z Klubu Literackiego „Maksyma” funkcjonującego na co dzień w Klubie Kultury Piast. Impreza odbyła się za zgodą Urzędu Miasta w Białej Podlaskiej, który zadbał też o przygotowanie odpowiednich służb zapewniających bezpieczeństwo uczestników. Za program artystyczny prezentowany tego dnia odpowiedzialne były wszystkie biblioteki. Każda, zgodnie z możliwościami, otrzymała zadania do zrealizowania: zapewnienie sprzętu i jego montażu, przygotowanie plakatów i ulotek informacyjnych oraz włączenie lokalnych mediów do promocji imprezy, czy też znalezienie sponsorów i przygotowanie nagród.

Scena, sprzęt nagłaśniający oraz pianino zostały udostępnione przez obecne Bialskie Centrum Kultury, natomiast przy rozstawianiu sceny i montowaniu sprzętu bardzo pomocni okazali się więźniowie Zakładu Karnego w Białej Podlaskiej. Sprzęt został przewieziony na miejsce dzięki uprzejmości firmy Szeptycki Sp. z o.o. oraz Muzeum Południowego Podlasia, które udostępniły środki transportu. Nagrody przeznaczone dla uczestników konkursów rozgrywanych tego dnia były sponsorowane przez przedsiębiorców, księgarnie, drukarnie i biblioteki. Zaangażowano także władze uczelni, wykładowców, studentów i duszpasterstwo akademickie. Bibliotekarze wszystkich bibliotek klastra ubrani byli w jednakowe, żółte koszulki, promujące inicjatywę Klastra Bibliotek Bi@lskich. Imprezom Tygodnia Bibliotek towarzyszyły również wystawy, m.in. „Papieski Kraków” (wypożyczona z Muzeum Historii Fotografii w Krakowie), maraton czytania dramatów Karola Wojtyły *Promieniowanie ojcostwa* i *Przed sklepem jubilera*, konkursy recytatorskie, spotkania i wykłady dla młodzieży.

Program obchodów VII Ogólnopolskiego Tygodnia Bibliotek w Białej Podlaskiej został zgłoszony w ogólnopolskim „Konkursie SBP na najlepszy program obchodów Tygodnia Bibliotek 2010”, w którym zdobył III nagrodę. Dzięki nagrodzie pieniężnej w 2011 roku odbyła się druga edycja Czytelniczego Kołowrotka. W jej organizacji brały udział Biblioteka Miejska, Biblioteka Pedagogiczna oraz Biblioteka PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. W trakcie imprezy odbywały się konkursy czytelnicze i recytatorskie, wykłady dla młodzieży, m.in. dotyczący wolontariatu, wystawa „Biała Podlaska – historia i współczesność” w obiektywie Jarosława Domańskiego, wystawa prac uczestników Warsztatu Terapii Zajęciowej przy SI „ELREMET” w Białej Podlaskiej oraz spotkania autorskie: z prof. Henrykiem Mierzwińskim – autorem książki *Biała Podlaska w latach 1918–1939*, dr. Jerzym Flisińskim – autorem pierwszego tomu monografii poświęconej dziejom miasta *Biała na Podlasiu. Dzieje miasta i okolic do 1795 r.* Punktem kulminacyjnym tej edycji było spotkanie autorskie z Joanną Siedlecką, która zaprezentowała wykład „Miłosz – jego życie, sprawy, przyjaciele i kobiety. Sylwetka człowieka i pisarza”. Dzięki integracji zasobów i działań bibliotek oraz włączeniu podmiotów otoczenia zewnętrznego przedsięwzięcia udały się i cieszyły się dużą frekwencją.

Miejska Biblioteka Publiczna w Białej Podlaskiej od 2009 roku jest organizatorem corocznego Bialskiego Festiwalu Okołoliterackiego, którego ideą jest prezentacja twórczości pisarzy – laureatów Literackiej Nagrody Nike dla najlepszej polskiej książki roku, których utwory doczekały się adaptacji filmowej. Bohaterami wydarzeń byli Wiesław Myśliwski, Andrzej Stasiuk i Wojciech Kuczok. Pierwszy dzień festiwalu jest zazwyczaj ucztą dla kinomanów, którzy mają okazję zapoznać się z filmami powstałymi na podstawie twórczości gości festiwalu. Prezentowane były m.in. filmy: *Drzewo*, *Kamień na kamieniu*, *Wino truskawkowe*, *Gnoje*, *Bezszenność* czy *Pręgi*. Drugi dzień festiwalu wypełniają wykłady i warsztaty poświęcone twórczości pisarzy, zwieńczone spotkaniem autorskim z bohaterem imprezy. W organizacji pierwszego dnia festiwalu bierze udział również Biblioteka PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Uczelnia udostępnia odpowiednio przygotowaną przez bibliotekarzy Aulę Główną, w której prezentowane są filmy, sprzęt oraz zapewnia obsługę pokazów filmowych, a Biblioteka Pedagogiczna odpowiada za oprawę plastyczną imprezy.

Kolejną inicjatywą podjętą w ramach współpracy jest uruchomienie w 2011 roku kanałów RSS umożliwiających przesyłanie z poszczególnych bibliotek informacji o ich działalności na stronę WWW klastra. Biblioteka Miejska, Biblioteka Pedagogiczna oraz Biblioteka PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej dostosowały w tym celu swoje strony



Ilustracja. Strona internetowa Klastra Bibliotek Bi@lskich

Źródło: [http:// biblioteki.bialapodlaska.pl](http://biblioteki.bialapodlaska.pl).

internetowe, natomiast nad wszystkim czuwa pracownik Instytutu Informatyki PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.

W trakcie spotkań bibliotekarzy w ramach funkcjonującego Klastra Bibliotek Bi@lskich okazało się, iż mimo odmiennych podstawowych zadań i funkcji pracownicy bibliotek miejskich, biblioteki pedagogicznej i bibliotek szkół wyższych borykają się z podobnymi problemami dotyczącymi podnoszenia kwalifikacji zawodowych: odległością od dużych ośrodków akademickich, niskim uposażeniem i wysokimi kosztami kształcenia oraz niedoinwestowaniem bibliotek. Wobec tego pracownicy Biblioteki PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej przystąpili do opracowania projektu szkoleniowego finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego „Bibliotekarz XXI wieku – przewodnik po labiryncie informacji i wiedzy”, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki,

Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw. Projekt trwał od lutego 2011 roku do lipca 2012 roku, a jego wartość wyniosła 605 tysięcy zł. Uczestniczyło w nim 45 bibliotekarzy z różnego typu bibliotek. Beneficjenci projektu wzięli udział w 80 godzinach wykładów akademickich i 194 godzinach specjalistycznych szkoleń. Wykłady obejmowały zagadnienia funkcjonowania bibliotek w warunkach globalizacji, komunikacji interpersonalnej w bibliotece, komunikacji marketingowej i public relations, nowoczesnych zbiorów i usług informacyjnych, prawa: bibliotecznego, autorskiego i zamówień publicznych oraz nowoczesnych technik i metod zarządzania biblioteką. Szkolenia z kolei dotyczyły: infobrokerstwa, katalogowania w formacie MARC21, tworzenia bibliotek cyfrowych, komunikacji i współpracy, biblioteki jako centrum działań społeczno-kulturalnych, tworzenia stron internetowych oraz podnoszenia umiejętności w posługiwaniu się językiem angielskim. Projekt zakończyło wyjazdowe szkolenie w Bibliotece Politechniki Wrocławskiej z zakresu czasopism elektronicznych²⁹.

Wcześniejsza współpraca, podejmowane wspólne działania oraz nieformalne kontakty bibliotekarzy z bibliotek zrzeszonych w klastrze przyczyniły się do sukcesu projektu. Również dzięki uczestnictwu bibliotekarzy w projekcie zmaterializowały się idee funkcjonowania Klastra Bibliotek Bi@lskich, mianowicie integracja środowiska zawodowego, transfer doświadczeń i wiedzy między jego uczestnikami, służący doskonaleniu zawodowemu bibliotekarzy i podnoszeniu jakości usług biblioteczno-informacyjnych, oraz ułatwienie dostępu do wiedzy i informacji naukowej³⁰.

Dalsze wyzwania stojące przed Klastrem Bibliotek Bi@lskich to podjęcie prac nad utworzeniem na stronie klastra repozytorium oraz prowadzenie z PWN negocjacji dotyczących wykupienia przez biblioteki klastra wspólnego dostępu do czytelni ibuk.pl.

Zrealizowane do tej pory działania pozwalają stwierdzić, iż z istnieniem klastra wiąże się wiele korzyści, które pozytywnie wpływają na kreowanie atrakcyjności tworzących go bibliotek. Dzięki nawiązanej współpracy możliwa staje się realizacja przedsięwzięć i projektów, których nie można byłoby podjąć samodzielnie, a współdziałanie pozwala na obniżenie kosztów i ryzyka. Jednocześnie pozytywne efekty związane

²⁹ M. Dziołak, S. Pykacz, *Środki z europejskiego Funduszu Społecznego szansą na realizację koncepcji biblioteki jako „organizacji uczącej się”, „Zarządzanie Biblioteką”* 2011, nr 1 (3), s. 60.

³⁰ M. Dziołak, M. Gościk, M. Hawryluk, op.cit., s. 28.

z funkcjonowaniem struktur klastrowych przenikają do otoczenia – gospodarki lokalnej czy regionalnej (tzw. efekt rozlewania – *spillover effect*)³¹. Korzyści funkcjonowania w klastrze:

- lepsze wykorzystanie kadr przez możliwość łączenia komplementarnych umiejętności,
- wzmocnienie społecznych powiązań prowadzących do powstawania nowych pomysłów i podejmowania nowych działań,
- możliwość uczenia się przez transfer technologii, dzielenie się pomysłami, ukrytą wiedzę,
- łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji, a tym samym większa innowacyjność,
- wspólna promocja i marketing bibliotek oraz oferowanych przez nie usług,
- lepszy wizerunek bibliotek klastra,
- silniejszy wpływ na otoczenie (lokalny lobbings),
- korzystanie ze wspólnej infrastruktury technicznej,
- wspólna realizacja projektów,
- szybszy i łatwiejszy dostęp do wyspecjalizowanych usług oraz umożliwienie rozwoju infrastruktury dla ich profesjonalizacji,
- obniżenie kosztów i wyższa jakość usług,
- współpraca w sieci oparta na zaufaniu,
- możliwość korzystania z dorobku naukowego i współpracy z jednostkami naukowymi.

Jeśli „wiedza jest zastosowaniem informacji w praktyce”³², to biblioteki jako miejsca kolekcjonowania, przetwarzania i udostępniania informacji stają się przestrzenią, w której kumulują się zdolności kreowania wiedzy. Znakomicie wpisują się w kontekst budowania gospodarki opartej na wiedzy i stają się jednym z głównych filarów tego procesu. Aby jednak mogły one sprostać nowym wyzwaniom i optymalnie wypełniać swoje funkcje w ramach nowych wyzwań cywilizacyjnych, muszą wzmacniać swoje relacje z innymi podmiotami życia społecznego. Nastąpić to może przez wykorzystanie koncepcji klastra – struktury oparte na współpracy zbiorowości wywołują korzystny dla jego uczestników efekt synergii, uwalniający pozytywną siłę bibliotek, której konsekwencją staje się synteza korzyści zgodnie z zasadą *win-to-win*.

³¹ Ibidem, s. 26.

³² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 1, za: T.A. Grzeszczyk, *Perspektywy rozwoju badań inteligentnych systemów zarządzania*, w: *Rola nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy*, red. I.K. Hejduk, Warszawa 2009, s. 20.

MARZENA DZIOLAŁAK, SYLWIA BORKOWICZ

Bi@ła Podlaska Libraries Cluster as an attempt to encourage new planes of synergy between local libraries

ABSTRACT. The article initially interprets briefly the concept and the typology of clusters as well as common features and differences between clusters and network organizations. The article discusses the issues that focus on broadly-understood management of the cluster. The factors that are involved in the successful establishment and operation of the cluster are presented, as well as the barriers and advantages resulting from its functioning in the local environment. The final part of the article provides examples of good practice in the co-operation of the stakeholders of the project that are conducive to the effect of synergy.

KEY WORDS: cluster, synergy, library co-operation, library, Bi@ła Podlaska Libraries Cluster.