

Zdzisław Gębołyś

Katedra Informatyki i Bibliologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
w Bydgoszczy

KATECHIZM BIBLIOTEKARZA DRA PAULA LADEWIGA

Źródło: Paul Ladewig (1858–1940).

Źródło: Stadtarchiv Essen

Wstęp

W 2014 roku upłynie dokładnie 100 lat od daty opublikowania przez Paula Ladewiga *Katechizmu bibliotekarza*¹, zwięzłego, syntetycznego przewodnika po meandrach pracy i zawodu bibliotekarza. *Katechismus der Bücherei* był owocem 35-letniej praktycznej działalności bibliotekarskiej Ladewiga. Oddajemy do rąk czytelnika *Katechizm bibliotekarza* Paula Ladewiga w formie, którą jej autor nadał pierwotnie swemu dziełu, identycznej z tą, jaka wystąpiła w obu tożsamych wydaniach z 1914 i z 1922 roku². Myśli Ladewiga, mimo upływu prawie wieku nadal mogą

1 Zob. P. Ladewig, *Katechismus der Bücherei*. Leipzig 1914.

2 P. Ladewig, *Katechismus der Bücherei*. Leipzig 1922. Zgodnie z oryginałem: *Katechismus der Bücherei* tytuł polski powinien brzmieć: *Katechizm biblioteki*, a właściwie, chcąc oddać wiernie sens tytułu: *Katechizm biblioteki publicznej*, ponieważ termin „Bücherei” jeszcze w połowie XX

być przydatne zarówno dla kierownika biblioteki, bibliotekarza z pewnym stażem, jak i początkującego bibliotekarza. Reedycja Katechizmu jest okazją do wyrażenia refleksji, czasem przemyśleń na temat poruszanych w książce treści. Dobrze więc się stało, że *Katechismus der Bücherei* został wznowiony po niespełna 100 latach przez Simon Verlag für Bibliothekswissen³, oraz że rok temu (2013) opublikowali jego tłumaczenie słowaccy bibliotekarze⁴, a teraz w jubileuszowym roku czynią to polscy bibliotekarze, w dodatku z bliskiego Ladewigowi Pomorza Zachodniego.

Paul Ladewig urodził się 25 października 1858 roku w Brześciu Litewskim, w rodzinie kupca Alberta Ladewiga i Emilie Weiß pochodzących z Gdańska. W 1863 roku, w wieku 5 lat Paul powrócił do Gdańska. Po ukończeniu gimnazjum, w 1878 roku Ladewig podjął studia z zakresu historii i germanistyki w Królewskim Uniwersytecie Fryderyka Wilhelma w Berlinie. Studia ukończył 12 października 1882 roku, uzyskując tytuł doktora filologii. Bezpośrednio po nich podjął się Ladewig pracy w Karlsruhe, najpierw w latach 1882–1883 jako pracownik pomocniczy w Badeńskiej Komisji Historycznej, a następnie w Generalnym Archiwum Krajowym w Karlsruhe jako archiwista. W archiwum pracował do 1889 roku. Stamtąd przeszedł do pracy w Landesbibliothek Karlsruhe (Biblioteka Krajowa)⁵, z którą był związany do 1898 roku. Z Karlsruhe wyjechał do Essen, zaproszony przez fabrykanta Friedricha Alfreda Kruppa w celu zorganizowania biblioteki zakładowej (1900). W 1902 roku Ladewig utworzył dla Kruppa bibliotekę rodzinną. Poróżniwszy się z nim, przeniósł się do Berlina (1909), gdzie spędził aż 21 lat życia. Od 1889 roku Ladewig był już związany niemal wyłącznie z bibliotekami i bibliotekarstwem, a kilkuletni rozbrat z nimi (1909–1915), nie oznaczał zupełnego zerwania z bibliotekami i z książką. Pomiędzy 1909 a 1915 rokiem pracował jako dyrektor u wydawcy gazet Augusta Scherla. W latach 1912–1915 zajął się pracą publicystyczną na niwie bibliotekarskiej, by od 1915 roku aż do emerytury związać się z Zentralinstitut für Erziehung und Unterricht. Dopiero w wieku 73 lat postanowił odpocząć. W 1931 roku zakupił majątek w Sennewitzmühle (aktualna polska nazwa: Łąkomin) koło Witnicy (Vietz), nieopodal Gorzowa Wielkopolskiego (niem.: Landsberg). Z nieznanych bliżej powodów w marcu 1940 roku postanowił powrócić do Berlina. Tam dopadła go choroba. 30 marca 1940 roku Paul Lade-

wieku był identyfikowany ściśle z biblioteką publiczną, podczas gdy określenie „Bibliothek” było rezerwowane do pozostałych bibliotek, na czele z biblioteką naukową

3 P. Ladewig, *Katechismus der Bücherei*. Berlin 2011.

4 Dr. Paul Ladewig, *Knižnĭčnyĭ Katechismus*. „Knižnica” 2013 1 4, č. 1 1-1 2, s. 49-63. Wszystkim zainteresowanych, którzy chcieliby się zapoznać z oryginalną wersją Katechizmu w języku niemieckim, polecamy sięgnięcie do zdigitalizowanego wydania dostępnego na stronie internetowej <http://openlibrary.org/>

5 Ladewig Paul. W: *LBI. Lexikon der Bibliotheks- und Informationswissenschaft*. Hrsg. von K. Umlauf. Stuttgart 2011. Bd. 2/Lief. 1, s. 528-529; Ladewig Paul. W: *Lexikon des Bibliothekswesens*. Hrsg. von H. Kunze und G. Rückl. Leipzig 1974. Bd. 2, s. 852.

wig zmarł, a 5 kwietnia tego roku został pochowany na cmentarzu Parkfriedhof w Berlinie-Lichterfelde⁶.

Pierwszym tekstem bibliotekarskim Paula Ladewiga był artykuł o oprawach bibliotecznych opublikowany w 1891 roku⁷. Jego ostatnim dziełem fachowym było trzecie wydanie *Politik der Bücherei* w 1934 roku. Dorobek Ladewiga w ponad 50-letnim okresie aktywności twórczej, liczy 14 książek i broszur oraz 9 artykułów zamieszczonych w czasopiśmie fachowych. Prawdziwą pasją i głównym przedmiotem, któremu oddał się bez reszty, było bibliotekarstwo w bardzo różnych wymiarach. Ladewig, bibliotekarz-praktyk interesował się oprawami, katalogami, magazynami bibliotecznymi, bibliofilstwem. Patrząc na jego dorobek piśmienniczy z perspektywy wydanych przezeń podręczników bibliotekarskich, możemy powiedzieć, że interesowało go wszystko, co mieści się w pojęciu biblioteka: technika biblioteczna, wyposażenie biblioteki, zawód bibliotekarza, kształcenie bibliotekarzy, organizacja i zarządzanie bibliotekami. Ladewig w swoim długim i bogatym życiu zdążył być archiwistą, księgarzem, bibliotekarzem w bibliotece naukowej, bibliotekarzem w bibliotece ludowej i zakładowej (publicznej), nauczycielem w szkole bibliotekarskiej, bibliotekarzem w bibliotece fachowej, organizatorem bibliotek. Idea fix działalności bibliotekarskiej Ladewiga była bezwzględnie biblioteka publiczna, czy to w Essen, czy w Berlinie, organizowana według wzorców amerykańskiej public library. Poświęcił jej swoje najważniejsze publikacje, w tym *Die Verwaltung und Einrichtung der Kruppschen Bücherhalle* (1910), *Politik der Bücherei* (1912), *Katechismus der Bücherei*, *Die öffentliche Bücherei* (1917), które ugruntowały jego sławę jako praktyka oraz bibliotekarza.

Paul Ladewig wykracza swoim dziełem poza czas i miejsce własnego doświadczenia zawodowego. Spogląda w przeszłość, patrzy na teraźniejszość, próbuje przewidywać przyszłość bibliotek.

Bynajmniej nie przekreśla dawnej biblioteki, wyraża się o niej nawet z pewną atencją, wyraźnie jednak rozróżnia starą i nową. W wielu miejscach wychodzi poza dotychczasowe granice bibliotekarskiego myślenia.

Po blisko 100 latach wyraźnie widać, które z rad Ladewiga przetrwały, a które pokryły się patyną czasu. Niewątpliwie straciły na znaczeniu sugestie dotyczące statystyki czy organizacji wypożyczalni. Zadziwiająca pozostaje natomiast jego niemal profetyczna umiejętność przewidywania kierunków rozwoju bibliotek, w tym chociażby utrzymywania ich ze środków pozabudżetowych.

6 Zob. R. Stremmel: *Friedrich Adolf Krupp: Handeln und Selbstverständnis eines Unternehmers*. W: *Friedrich Alfred Krupp*. Wg wypisu z rejestru zmarłych cmentarza Parkfriedhof, w Berlinie-Lichterfelde, potwierdzający fakt pochówku Ladewiga w Berlinie 5 kwietnia 1940 roku – zob. Parkfriedhof/Lichterfelde. Dr. Phil. Paul Ladewig. Register Nr. R. 13253.

7 P. Ladewig: *Über Tarifierung von Bucheinbänden*. „Centralblatt für Bibliothekswesen” 1891, Jg. 8, H.12, s. 529-550.



Dr Paul Ladewig

**Katechizm bibliotekarza
[napisany] przez Paula Ladewiga**

ERNST WIEGANDT · VERLAGSBUCHHANDLUNG
LEIPZIG · 1914

Przeł. z jęz. niem. Zdzisław Gębołyś przy współpracy Bernharda Kwoki
Red.: Zdzisław Gębołyś

Poniższe dewizy są wyborem z dużej sumy spostrzeżeń, które miałem okazję poczynić w trakcie wszechstronnej działalności jako archiwista i bibliotekarz. Poprzez ostre naświetlenie podstawowych kwestii dotyczących biblioteki, powinny one dać impuls do samodzielnych przemyśleń nad tymi kwestiami. W sposób syntetyczny zostały one przedstawione w mojej publikacji *Politik der Bücherei*.

Groß-Lichterfelde bei Berlin
Dr. Paul Ladewig

Spis treści

- I. Książka
- II. Biblioteka
- III. Tworzenie biblioteki
 - a) Pytania wstępne
 - b) Środki pieniężne
 - c) Statut
 - d) Władze zwierzchnie
 - e) Partie polityczne
 - f) Bibliotekarz
 - g) Publiczność
- IV. Budynek biblioteczny
 - a) Ogólnie
 - b) Planowanie
 - c) Wypożyczalnia

- d) Czytelnia
 - e) Magazyn
 - f) Pozostałe pomieszczenia
- V. Praca biblioteki
- a) Kwalifikacje
 - b) Księgozbiór
 - c) Praca
 - d) Katalogi
 - e) Systematyka
- VI. Kierowanie biblioteką
- a) Sprawy ogólne
 - b) Personel
 - c) Taktyka wewnętrzna
 - d) Udostępnianie zbiorów
 - e) Statystyka

I. KSIĄŻKA

Narzędzie oświaty	Książka współczesna jest w szerszym znaczeniu, niż kiedykolwiek przedtem, narzędziem upowszechniania oświaty. Jest zgoła podstawą postępu ekonomicznego, powodowanego przez wiedzę i kulturę. 1
Przedmiot muzealny	Książka, jako produkt rzemieślniczy może być obiektem muzealnym. Książka jako taka jest przedmiotem swobodnej komunikacji. 2
Przedmiot użytkowy	Książka, która ginie w wyniku regulaminowego użytkowania, spełniła swój cel. 3
Towar	Książka, także w bibliotece, jest towarem, a biblioteka jest dla tego towaru miejscem zbytu. 4
Obiekt wartościowy	Książka jako obiekt wartościowy jest przedmiotem zainteresowania muzeum lub archiwum, ale nie nowoczesnej biblioteki. 5
Źródło wiedzy	Książka jako źródło wiedzy do współczesnego użytku to zawsze książka nowoczesna. Książka stara jest przedmiotem zainteresowania historyka lub bibliofila. 6

II. BIBLIOTEKA

Zadanie	Pierwszoplanowym zadaniem współczesnej biblioteki jest podniesienie przeciętnego poziomu wykształce-
----------------	--

	nia narodu.	7
Punkt wyjścia	Punktem wyjścia dla biblioteki może być jedynie punkt widzenia publiczności.	8
Inspiracja	Biblioteka, będąc organem państwowym, nie odbiera żadnej innej bibliotece lub placówce wychowawczej ich zadań, a raczej wszystkie je inspiruje i sama je stwarza.	9
Bibliofilstwo	Bibliofilstwo ma swoje miejsce w muzeum lub – jako dział – w bibliotece archiwalnej i historycznej, nie jest natomiast zadaniem biblioteki jako takiej.	10
Bibliotekoznawstwo	Bibliotekoznawstwo jest nauką praktyczną – także w jego naukowych elementach. Antykwaryczne bibliotekoznawstwo należy do filologii i dlatego jest nauką pomocniczą w obrębie bibliotekoznawstwa jako takiego.	11
Typy bibliotek	Ogólnym, u podstaw biblioteki w ogóle leżącym typem, jest jedynie ogólna biblioteka publiczna bez specjalnych uwarunkowań. Wokół tego centralnego punktu grupują się, wychodzą z niego, wszystkie inne typy bibliotek, poczynając od – w najściślejszym znaczeniu – biblioteki archiwalnej i naukowej, a skończywszy na najprostszej bibliotece ludowej.	12
Stosy książek	Stosy książek to jeszcze nie biblioteka. Ożywianie książek poprzez korzystanie z nich tworzy „bibliotekę”.	13
Biurokracja	Biblioteka rozwija się sprzeciwiając się sile swojej biurokracji.	14
Oprawa	Oprawa bibliofilska jest w gruncie rzeczy zabiegiem, który uniemożliwia użytkowanie książki.	15
Rozwój	Każda biblioteka – ze względu na część swoich zbiorów – jest biblioteką archiwalną. Dla każdego musi być jasne, gdzie są dopuszczalne granice tego rozwoju.	16
Wychowanie	Wychowanie nie jest zadaniem biblioteki, lecz następstwem jej istnienia. Biblioteka służy zdobywaniu wiedzy.	17
Misja naukowa	Naukowe zadania biblioteki docierają – także w sposób pośredni – jedynie do najmniejszej części społeczeństwa.	18
Twarz	Stara biblioteka spogląda wstecz, twarz nowej jest skierowana wprzód.	19

Świętość	Biblioteka jest sanktuarium – nie tylko dla niewiele wiedzących. Tak właśnie powinna być kierowana. 20
Biblioteka dziecięca i młodzieżowa	Biblioteka ludowa wynosi młodzież na wyżyny. Czytelnie dla dzieci są w każdym razie wszędzie tam potrzebne, gdzie chodzi o to, aby dzieci odciągnąć z ulicy. 21
Konkurencja	„Konkurencja” jest eliksirem życia każdej biblioteki. 22
Uprzejmość	„Uprzejma biblioteka” jest godna nagany, ponieważ całkowita pomoc jest fundamentem każdej biblioteki. 23
Rozwiązania	Zadania bibliotek w różnych czasach są różne, a zatem rozwiązania również. 24
Pożytek	Podwaliny i etyka nie przekonują dziś nikogo o pożytku z biblioteki. Tylko wyniki. 25
Biblioteka prezencyjna	Biblioteka archiwalna i źródłowa jest zasadniczo biblioteką prezencyjną i nie wypożycza swoich książek na zewnątrz. 26
Problem	Problemem każdej biblioteki jest znalezienie najkrótszej drogi do wszystkich. 27
Propaganda	Niewielkie środki i niewielka pomoc najmocniej propagują bibliotekę. Trzeba wiedzieć, że wolno wnosić do niej swoje skargi. 28
Biblioteka „źródłowa”	Biblioteka będąca zbiorem wydawnictw źródłowych, która ma swoje książki przekazać potomnym, jest sprzymierzeńcem archiwów – tak jak dawniej. 29
Wytyczne	Dobre książki muszą być tak samo dostępne jak złe. 30
Gromadzenie	Kolekcjonować można wszystko. Z sukcesem, tylko przy ograniczeniu się do osiągalnych celów – dotyczy to także książek. 31
Szybkość	Podstawą pracy nowoczesnej biblioteki jest taka obserwacja potoku literackich nowości, że z reguły jej działanie wyprzedza zapytania czytelnika. 32
Zadanie domowe	Biblioteka z pewnością ma swoje miejsce w szkole, ale nie szkoła w bibliotece. 33
Literatura brukowa	Literatura brukowa to wszystko to, co z niskich zamiarów dla wykorzystania niskich upodobań ludu wprowadzane jest na rynek. Stąd także właściwie

	coś, co nie jest niemoralne lub wybór z dobrego może stać się literaturą brukową. 34
Biblioteka specjalna	Istota biblioteki jest jedna. Tylko jej realizacja nieograniczona. W najbardziej subtelnym znaczeniu istnieją tylko biblioteki specjalne. 35
Sprawa państwowa	Stara biblioteka spoczywa na barkach biblioteki prywatnej i naukowej, także w danym państwie. Nowa biblioteka jest częścią świadomie zorganizowanego aparatu państwowego. 36
Status	Biblioteka góruje nad wszystkim, także nad sztuką, ponieważ uczy używać całości życia. 37
Teoria	Jesteśmy na początku tworzenia teorii biblioteki. Grunt do tej teorii musi zostać dopiero przygotowany, przy zachowaniu zmieniającej się praktyki, zgodnie z wymogami nowoczesnej książki. 38
Biblioteka uniwersalna	Nie istnieje biblioteka uniwersalna. Albo stan rzeczy jest sztucznie wytworzony poprzez silne podziały w obrębie biblioteki, albo stanie się ona biblioteką publiczną (public library), nie bacząc na swoje zbiory archiwalne i źródłowe, albo też stanie się wodogłowiem. 39
Rozrywka	Stawianie celu rozrywkowego na planie pierwszym jest przyczyną słabego poziomu biblioteki ludowej, jej stagnacji i słabnącego nią zainteresowania. 40
Pogłębianie wiadomości	Możliwe, że publiczna, bezpłatna biblioteka przynosi niskie efekty oświatowe – ale w stosunku do nieskończenie wielu, którym także tego niskiego poziomu wykształcenia brakuje. Z ogólnego wyższego poziomu wiedza wielu, także większej ilości naukowców, prowadzić będzie w głąb. „Płycej” na pewno nie! 41
Oczekiwanie	Biblioteka zajmuje wobec swojej publiczności postawę oczekiwania. Tylko w małej bibliotece ludowej i przy ograniczonym kręgu czytelników wolno bibliotece otwarcie odejść od pasywnego wyczekiwania. 42
Cel	Dalekowzrocznym celem biblioteki jest podniesienie jej do poziomu równego temu, co osiągnęły przez szkołę. 43
Sukces w przyszłości	Siejemy, czego nie zbieramy, zbieramy, czego nie zasialiśmy – uwaga ta powinna dotyczyć każdej biblioteki. 44

III. TWORZENIE BIBLIOTEKI

	<i>a) Pytania wstępne</i>
Rola biblioteki	Przeznaczenie biblioteki należy określić, uwzględniając jej rolę w stosunku do innych miejscowych bibliotek – w celu podniesienia ich wydajności poprzez podział pracy i współpracę. 45
Podłoże	Fundament [biblioteki – red.] musi tworzyć najlepszy człowiek, kontynuatorem może być każdy inny. 46
Nowoczesność	Nowa książka jest czymś innym niż stara – z naukowego narzędzia przeobraziła się w narzędzie komunikacji. Dlatego nie da się nowej wielkiej rzeczy przeszczepić na starą – to byłaby znowu stara rzecz. 47
Spokój	Bezpieczeństwo i spokój są fundamentem biblioteki. Im większa wrzawa, tym mniej pewne zdają się jasny zamiar i znajomość problemów. 48
Pochopność	Tego, czym na początku grzeszy niepewne i niedojrzałe doświadczenie lub wiele głów, nie zdoła naprawić cała przyszłość biblioteki. 49
Centralizacja	Biblioteki danego kraju, danej miejscowości itd. muszą posiadać centra, ale pracować w sposób możliwie zdecentralizowany. Konieczność pokonania odległości jest dużą przeszkodą w korzystaniu z biblioteki. Nie mniejszą – tłumny napływ wielu w jednym miejscu. Jeśli można go unikać, powinno go się unikać. 50
Nabywanie [książek do biblioteki]	Nowoczesna biblioteka nie może być w pierwszej kolejności utrzymywana przez państwo, a jedynie ze środków prywatnych, regionalnych i komunalnych. 51
Kram z książkami	Kram z książkami nie jest dobrym składnikiem majątku w bilansie biblioteki. Poleganie tylko na nim jest niepewne, nie mówiąc już o nieodpowiedniości (nieprzystoitości) takiego stosunku do świętej rzeczy. 52
Podatek biblioteczny	Podatek biblioteczny jest tanią i praktykowaną drogą do stworzenia biblioteki publicznej. Jest podatkiem szlachetnym i twórczą inwestycją. 53
Rabat księgarski	Nie warto się spierać o rabat księgarski. Zorganizowanemu kierownictwu nie zależy na kupieniu kilku

	książek więcej, jeśli branża księgarska czułaby się przez to poszkodowana. Żyj i pozwól żyć. 54
	<i>b) Środki pieniężne</i>
Polityka zakupów	Abstrahując od doraźnych potrzeb, kupuje się to, co można dobrze kupić, a tak gromadzi się to, co biblioteka musi posiadać. 55
Środki na bieżącą działalność	Ważniejsze od środków na założenie biblioteki są środki na jej dalsze funkcjonowanie. Niedostatecznie dotowana biblioteka nie ma prawa istnieć. 56
Oplaty za wypożyczenie	Grosz zapłacony za wypożyczenie książki jest cnotą zrodzoną z biedy. Nie jest nią jednak w bibliotekach państwowych i publicznych. Rzetelna praca nie powinna być opodatkowywana, lecz opłacana. 57
Brak środków	W mniejszym stopniu brak środków, aniżeli utrzymywanie starych praktyk, jest winny nędzy naszych bibliotek. 58
Porto	Z wysokości opłat za pracę biblioteka powinna być dumna. 59
Racjonalne	Racjonalna praca i racjonalne kierowanie kadrami znaczą więcej aniżeli uzyskany rabat biblioteczny. 60
Wykorzystanie [środków]	Temu, kto wykorzystuje skromne środki skromnie, brakuje wiele, temu, kto czyni to nieskromnie, brakuje wszystkiego. 61
Reklama	Środki dla biblioteki powiązane są z rzeczywistością odczuwalną a nie deklarowaną wydajnością, z rozsądkiem a nie z modą. 62
Przejęciowe niedostatki	Przejęciowe niedostatki biblioteki nie znaczą nic w przeciągu stulecia jej rozwoju. 63
Rozproszenie	Rozproszenie dużych środków na małe pojedyncze cele działa wręcz przeciwnie do propagandy biblioteki. Rozdrabnia sukces i nie daje ani głębokiego, ani skutecznego oparcia. 64
	<i>c) Statut</i>
Niezmienialność	Statut biblioteki powinien oznaczać się zwięzłością i elastycznością dobrej konstytucji i nie podlegać zmianom. Obok tego istnieje ulegające zmianie zarządzenie o obiegu książki oraz instrukcja o służbie

	wewnętrznej.	65
Zastosowanie [prawa]	Celowe stanowienie prawa to jedno zadanie. Drugie zadanie to celowe jego stosowanie! Tym bardziej dlatego, że statuty bibliotek niewystarczająco chronią użytkowników.	66
Instrukcja	Kodyfikacja wewnętrznego prawa bibliotecznego, instrukcji, kończy się tylko wtedy sukcesem, jeśli jego podstawą jest dłuższe doświadczenie – do tego czasu winny obowiązywać pojedyncze zarządzenia.	67
Skłonność do wybaczenia	Ponad prawem może w przemyślanych granicach rządzić tolerancja.	68
Wiadomości	Im mniej zarządzeń publiczność będzie zmuszona przestrzegać, im prościej wszystko będzie powiedziane – tym lepiej będą przestrzegane zarządzenia.	69
Reglamentacja	Reglamentowanie to najbardziej nierozsądny środek zarządzania – powoduje niepokój wśród urzędników, a służbę czyni niepewną	70
Forma pisemna	Dla każdego unormowanego, powtarzającego się działania administracyjnego, musi istnieć pisemna norma wykonawcza.	71
Samodzielność	Każda biblioteka musi swoją konstytucję (statut) – według ogólnie przyjętych zasad – samodzielnie rozwijać.	72
Kary	Pojęcie „kara” powinno być usunięte ze statutu biblioteki.	73
Ujęcie słowne	Zwięzłość, jasność i łagodna forma są duszą statutu.	74
	<i>d) Władze zwierzchnie</i>	
Charakter	Praktyczne i jasne spojrzenie w obrębie instytucji nadzorczej znaczy więcej niż smak literacki.	75
Decyzje	Decyzje instytucji nadzorczej podążają śladem solidnego bibliotekarza.	76
Pozostać żywotnym	Jeśli władza zwierzchnia jest pełna życia, to także kierownictwo biblioteki jest takie. Jeśli zasypia, grozi to także bibliotece.	77
Konieczność	Instytucja nadzorcza zabezpiecza bezpośrednio bibliotekarza solidnie wykonującego obowiązki wobec publiczności – dla niesolidnych jest niezbędna.	78

Wybór osoby	Członkiem nadzoru może zostać każda nadająca się osoba – z wyjątkiem księgarza, który nie powinien narażać się na podejrzenie o uprzywilejowanej konkurencji i obserwacji. 79
Problemy	Życzenia władzy są rozkazem dla bibliotekarza. Problemy stojące w sprzeczności z jego fachowym poglądem, są tym bardziej godne uwagi. 80
Pozycja pośrednika	Kuratela biblioteki oraz placówka nadzorcza reprezentują bibliotekę wobec publiczności, chronią ją przy tym przed publicznością. 81
Pełnomocnictwa	Im więcej pełnomocnictw dla placówki nadzorującej bibliotekę, tym mniej zaufania posiada biblioteka wśród publiczności. 82
Struktura	Władza zwierzchnia powinna być możliwie prosta. Powinna podzielić między siebie obszary nadzoru. 83
	<i>e) Partie polityczne</i>
Wyłączenie	Kwestia partyjności (stronniczości) biblioteki traci na znaczeniu, jeżeli środek ciężkości biblioteki został przesunięty z rozrywki na nauczanie. 84
Walka o dusze	Duchowe spory nie są rozstrzygane w niższych warstwach społecznych. Nie posiadają one ku temu użytecznej broni. Dlatego też walka partyjna nie jest sprawą biblioteki uniwersalnej. 85
Biblioteki partyjne	Biblioteki partyjne – im ich więcej, tym lepiej. Każda z nich jest dodatkową biblioteką w najciemniejszym zakątku Niemiec. 86
Parytet	Postawienie kwestii parytetu jest podstawą publicznych sporów o bibliotekę. Parytet jest zrozumiały sam w sobie. Próba zmajoryzowania innych poglądów jest bluźnierstwem. 87
Praca społeczna	Biblioteka partyjna nie powinna na korzyść partii niszczyć prawa jednostki do samostanowienia oraz współczesnej indywidualistycznej zasady wychowania. 88
	<i>f) Bibliotekarz</i>
Urząd	Bibliotekarz tam pełni urząd główny, gdzie jest wzmożony ruch [czytelników – red.] – miejscem biblioteka-

	rza zajmującego urząd poboczny jest intymna, mała biblioteka. 89
Wymagania	Kto stawia sobie najwyższe wymagania, ten może jednocześnie takie same stawiać innym, a wymagania nie spełnione łagodnie oceniać. 90
Zawód	Biblioteka jest najwdzięczniejszym zawodem dla osób z powołaniem – bibliotekarz jest wierzycielem dla każdego, nie będąc dłużnikiem nikogo. 91
Stopnie zawodowe	Nie każdy może być artystą. Uczciwych mężów w zawodzie, dla których boginią jest sztuka, potrzeba wszędzie. 92
Powołanie	Uczeni i bibliofile nie są wśród bibliotekarzy zasadniczo potrzebni. To znaczy, są potrzebni jedynie do wykonywania specjalnych zadań w bibliotekach naukowych. Niezbędni są ludzie, którzy nauczyli się czegoś solidnego i mocno stoją na nogach w życiu. 93
Skromność	Im więcej bibliotekarz rozumie, tym jest skromniejszy i bardziej pomocny. 94
Doświadczenie	Bibliotekarskie doświadczenie może kosztować, ale nie powinno się całego już nabytego doświadczenia zdobywać od nowa i samemu. 95
Pamięć	Pamięć jest ważnym wymogiem dla bibliotekarza, ale biada temu, kto na niej polega. 96
Cnota gospodyni domowej	Bibliotekarz jest jak dobra gospodyni domowa. Jego praca nie jest widoczna, widoczny jest jedynie sukces w zakresie porządku i działania. 97
Nauczyciel	Bibliotekarz musi więcej potrafić niż nauczyciel: umieć uczyć, nie nauczając. 98
Gotowość do ofiarności	Nie jest bibliotekarzem, kto własnych zainteresowań zupełnie nie poświęci na rzecz zainteresowań innych ludzi. Otrzymuje największą nagrodę: zwielokrotnia się sam poprzez sukcesy innych. 99
Praktyka	Dobry bibliotekarz korzysta z pracy swoich poprzedników, zły niszczy ją, aby własne [porządki – red.] na to miejsce wprowadzić. 100
Bezpieczeństwo	Bibliotekarz musi spokojnie pracować, chociaż jego zawód polega na tym, że „mu się przeszkadza”. 101

g) Publiczność

Wygoda Publiczność domaga się wygody: niech będzie jej

	dana.	102
Wgląd	Publiczność nie ma wglądu w sprawy zarządzania. Ich granice muszą być wspaniałomyślnie i łagodnie wskazane.	103
Postawa	Porządek [w bibliotece – red.] i zachowanie publiczności to pierwszoplanowa kwestia. Na drugim planie następuje wychowanie do czytania i uczenie. Dotyczy to każdej biblioteki bez wyjątku!	104
Bezradność	Publiczność rzeczywiście potrzebująca – nie pojedynczy czytelnik! – jest zawsze i wszędzie bezradna; pomoc do niej nadchodzi poprzez czytanie książek.	105
Zainteresowania	Zainteresowanie biblioteką ze strony osób wykształconych jest niewielkie, ponieważ ich zainteresowania są w mniejszym stopniu uwzględniane i wspierane niż zainteresowania uczonych i osób z niższym wykształceniem.	106
Jakość	W długiej perspektywie czasu jakość publiczności jest równa jakości zarządzania biblioteką.	107
Zaufanie	Za zaufaniem – idącym mniej w wydajność niż w gotowość niesienia pomocy – postępuje powoli odpowiadające potrzebie korzystanie z książek.	108

V. BUDYNEK BIBLIOTECZNY

a) Ogólnie

Estetyka	Biblioteka jest świątynią i potrzebuje także na zewnątrz poważnego pięknego kształtu.	109
Zadanie	Stara biblioteka otaczała przestrzennie zarządcę i użytkownika – nowa biblioteka odwrotnie jest przez nich otaczana.	110
Błąd	Winę za błędy przy budowie biblioteki ponosi bibliotekarz, a nie architekt.	111
Niebezpieczeństwo pożaru	Nie drewniane elementy gmachu, lecz brak wystarczającej ostrożności w koncepcji i późniejszym kierowaniu zwiastują zagrożenie pożarowe.	112
Światło i powietrze	Światło i powietrze są niezbędnymi wymogami budynku bibliotecznego.	113
Ekonomia	Ekonomia – także dla dalszego rozwoju – jest warunkiem [organizacji] budynku bibliotecznego.	114

Kurz	Unikanie form architektonicznych, które sprzyjają osadzeniu się kurzu jest podstawowym wymogiem każdego budynku bibliotecznego. 115
Celowa budowa	Buduj bibliotekę od wewnątrz, wychodząc od zadania administracyjnego, wówczas architektura będzie dziełem sztuki, które pokazuje ten cel na zewnątrz. 116
	<i>b) Planowanie</i>
Powierzchnia zasadnicza	Biblioteka potrzebuje wielokrotności swojej powierzchni magazynowej dla transportu [komunikacji – red.] i dla kierowania [biblioteki – red.]. 117
Izolowanie	Izolowanie magazynów od pomieszczeń czytelniczych i administracyjnych jest podstawowym założeniem gmachu bibliotecznego. 118
Mała biblioteka	Magazyn w połączeniu z wypożyczalnią, oskrzydłony przez czytelnię i pomieszczenia administracyjne, to standard małego gmachu bibliotecznego. 119
Plany wzorcowe	Nie istnieje plan wzorcowy, a tylko wytworzenie zgodnych z sensem i miejscowymi potrzebami impulsów; w każdym wypadku pierwszoplanowe i najważniejsze jest własne myślenie przy wykorzystaniu dobrych doświadczeń innych. 120
Miejsce	Stara biblioteka – z dala od świata, w cichym gaju, nowa – w pobliżu dużego ruchu, to ukazuje rozbieżność problemów w czasie. 121
Wykorzystanie przestrzeni	Przy budowie biblioteka powinno się unikać wydatków na pomieszczenia, które przez długi czas pozostaną puste – unikając, aby przyszła rozbudowa nie zniszczyła piękna budynku. 122
Podział przestrzeni	Najkrótsze drogi książki do kierownictwa i użytkowników wyznaczają podział przestrzeni. 123
Pomoc techniczna	Nie tyle ważne jest bogactwo technicznych i mechanicznych środków, co ich realizacja dopasowana do energetyki ludzkiej pracy. 124
Wentylacja	Najlepsza wentylacja to taka, która rezygnuje z technicznych eksperymentów. 125
Wzory	Każdy realny gmach użytkowy i każdy środek masowej komunikacji jest wzorcem, jak osiągnąć rzeczy proste, odpowiednie, zdrowe i solidne. 126
Zabezpieczenie	Egzystencja nowoczesnej biblioteki zależy od rozwiązania

Gmach centralny	<p>problemu jej zabezpieczenia na przyszłość. 127</p> <p>Centrum nowoczesnej biblioteki nie jest czytelnia, lecz magazyn. W tym kierunku należy poszukiwać wszelkich rozwiązań. 128</p>
Charakter	<p><i>c) Wypożyczalnia</i></p> <p>Wypożyczalnia nie jest zwykłym punktem ekspedycyjnym, lecz pulsującym sercem biblioteki – trzeba ją mocno rozwijać w tym kierunku. 129</p>
Wielkość	<p>Przestrzeń dla publiczności jest ważniejszą, a więc większą częścią wypożyczalni. 130</p>
Oświetlenie	<p>Wypożyczalnia musi mieć właściwe oświetlenie tak dla urzędników, jak i dla odwiedzających. 131</p>
Norma	<p>Wypożyczalnia nie może być pokojem przejściowym i musi być urządzona jako miłe miejsce pobytu, bez przeciągów. 132</p>
Pomieszczenia robocze	<p><i>d) Czytelnia</i></p> <p>Czytelnia powinna wzbudzać uczucie domowej przytulności, a nie katedralne dreszcze. 133</p>
Wielkość	<p>Nadmiernie wielka i nadmiernie wyniosła czytelnia nie jest dobrym rozwiązaniem dla poważnych studiów i nie jest już wymogiem nowoczesnego gmachu. 134</p>
Biblioteka salowa	<p>W bibliotece salowej regały biblioteczne należy włączyć w architektoniczną przestrzeń. 135</p>
Czytelnie specjalne	<p>Miłe widziane są dziś czytelnie specjalne dla gazet, czasopism i książek. Zależnie od wielkości, także dla celów fachowych. 136</p>
Ustawienie księgozbioru podręcznego	<p>Księgozbiór podręczny czytelnicy potrzebuje krótkich dróg. W przeciwnym razie lepiej byłoby utworzyć magazyn w pomieszczeniach sąsiednich. 137</p>
Zawartość księgozbioru podręcznego	<p>Księgozbiór czytelnicy musi być nie tylko kompletny, ale jak najnowocześniejszy, jeżeli chodzi o treści i wydania [gromadzonych książek – red.]. Martwe kierownictwo pozwala mu się zestarzeć a przestarzałym książkom rabować miejsce życia. 138</p>
Dostępność	<p>Czytelnia biblioteki publicznej i ludowej musi być dostępna krótko i szybko – czytelnia biblioteki naukowej</p>

	musi być przynajmniej łatwo dostępna.	139
	<i>e) Magazyn</i>	
Regały metalowe	Regały metalowe są właściwe dla magazynu, a nie dla biblioteki salowej, bądź reprezentacyjnej [biblioteki – red.].	140
Kondygnacje	Wysokość piętra magazynowego, jako norma wszystkich wysokości w bibliotece, nie powinna być większa niż 2,20 do 2,50 m.	141
Światło	Magazyn wymaga możliwie najlepszego oświetlenia. Magazyny bez światła są kłopotliwym rozwiązaniem, nigdy sukcesem.	142
Wolny dostęp do półek	Amerykańska biblioteka z dostępem dla każdego oznacza praktyczne rozszerzenie zadań czytelnicy.	143
Wieżowy magazyn książek	Wieżowy magazyn książek jest rozwiązaniem dla każdej mocno rozrastającej się biblioteki – rozwiązuje najkorzystniej problem miejsca, przestrzeni, komunikacji i oświetlenia.	144
Regały przestawne	Możliwość przestawiania półek to dobre rozwiązanie, ale ten system techniczny nie jest wcale sprawą zasadniczą. Dla dobrze skonstruowanego magazynu z żelaza należy wybrać system przepuszczający możliwie wiele światła.	145
Drogi	Długości i szerokości dróg komunikacyjnych nie należy powiększać ponad potrzeby, nawet wtedy, gdy wydaje się, że jest dość miejsca.	146
	<i>f) Pozostałe pomieszczenia</i>	
Urzędnicy biblioteczni	Pomieszczenia dla urzędników powinny być wygodne, mieć domowy charakter, powinny być wystarczające, być wyraźnie oddzielone od siebie według kompetencji / zakresu, ale winny zapewniać dobry dostęp dla służby [bibliotecznej – red.].	147
Wejście	Wejście do biblioteki powinno zapraszać reprezentacyjnie i pogodnie.	148
Szatnia	Szatnie powinny znajdować się przy traktach komunikacyjnych, jednocześnie winny przyciągać swym przyjemnym wyglądem.	149
Pomieszczenia dodatkowe pomocnicze	Pomieszczenia pomocnicze, od strychu zaczynając	

Toalety	a na piwnicy kończąc nie powinny być liczne, zarazem wielofunkcyjne Produktywną inwestycją jest ukształtowanie i utrzymanie toalet, jeżeli chodzi o ich pomieszczenia, wyposażenie i prowadzenie, tak luksusowo, jak tylko jest to w bibliotece możliwe.	150
Mieszkania	Mieszkań nie powinno być w budynku biblioteki. Jeżeli są bezwzględnie konieczne, należy je odgraniczać od pomieszczeń bibliotecznych.	151 152

V. PRACA BIBLIOTEKI

	<i>a) Kwalifikacje</i>	
Charakter	Urzędnikiem bibliotecznym jest się dzięki kompetencji, a nie poprzez jakoś nabyte „prawo” do posady w bibliotece.	153
Kwestia kobieca	Kwestia kobieca w bibliotece jest zbędna. Kto wykonuje zawód, powinien móc działać. Bez przywilejów.	154
Kąt widzenia	„Głowa do góry i spojrzenie na cel”, to stanowi połowę bibliotekarza.	155
Podręczniki	Podręczniki są wtedy przydatne, jeśli wyciągana jest z nich nauka.	156
Praktyczna działalność	Praktyczną służbę od najniższego stopnia poczynając, stanowi w żywej bibliotece najlepszy niższy i średni personel.	157
Szkoły	Jeżeli szkoła bibliotekarska nie uczy widzenia, nie uczy niczego. Wiedza egzaminacyjna jako taka jest mało warta.	158

	<i>b) Księgozbiór</i>	
Aktualność	Nowoczesna biblioteka musi oferować to, co porusza teraźniejszość, także wtedy, gdy nie zawsze jest to najlepsze.	159
Początek	Zaczynanie od małych rzeczy prowadzi pewnie do rzeczywiście istniejących potrzeb i toruje drogę, którą trzeba przejść.	160
Wybór	Tylko mała biblioteka ludowa może próbować w ramach swoich możliwości gromadzić dobrze ocenioną literaturę. Ale także tam pozostanie to próbą.	161

Ograniczanie	Ograniczanie pojemności biblioteki jest jej podstawowym obowiązkiem. 162
Dublety	Dublety są także elementem nowoczesnej biblioteki naukowej, jako twórcza inwestycja, mająca na celu udostępnianie i ochronę książek. 163
Błędy	Podczas wyboru książek trzeba mieć odwagę robić błędy – biblioteka nie znosi zwłoki. 164
Dary	Dary budują przyjaźń – w bibliotekach ofiarodawców! 165
Intensywność	Stawiać duże biblioteki i wypożyczać może każdy! Intensywnie zarządzać małymi bibliotekami – to (dopiero) sztuka. 166
Literatura młodzieżowa	Literatura młodzieżowa to taka, która raduje młodzież, a nie tylko dorosłych wychowawców. 167
Krytyka	Gdyby istniała wystarczająca krytyka współczesności, nie dochodziłoby do upadku uznanych autorytetów i nie trzeba byłoby ratować długo niedocenionych. 168
Wykazy	Narzędziem pracy każdej biblioteki jest materiał bibliograficzny. Bez książek można się obyć, bez wykazu książek nie, nawet w najmniejszej bibliotece. 169
Starzenie	Księgozbiór biblioteki jest co pokolenie w większej części historyczny. 170
Literatura ludowa	Literatura młodzieżowa i ludowa to w najlepszym tego słowa rozumieniu to samo. Nie da się jej zrobić. Jest prawdziwą poezją, ale musi być dostępna prostemu rozumowi. 171
Kompletność	Kompletność nie jest bezwzględnym celem lub zasadą kierowania w bibliotece – również w bibliotece naukowej. 172
Zwierciadło czasu	Każda biblioteka powinna swoimi zbiorami odzwierciedlać także swoje czasy. 173
Wzrost	Wzrost, a nie podstawa [księgozbioru – red.] czyni bibliotekę żywą – on sam już jest jej podstawą. 174
Koniec pracy	Praca bibliotekarza nie zna słowa koniec. Sztuką w każdym razie jest stawianie pytań. 175
Załatwienie	Każda praca wykonywana jest ostatecznie i z najwyższą konsekwencją, jednak nie jest stosowana do pracy, której sama nie jest warta. 176
Oszczędność	Oszczędność pracy jest także problemem biblioteki. Oszczędność w niewłaściwym miejscu jest jednak

	przyczyną wielu trudności w zarządzaniu biblioteką i „samoudręka”.	177
Obfitość	Przedmiotem troski jest to, że każdy urzędnik biblioteczny tkwi w ciągle napływającej pracy, oraz że istnieje nieprzerwany łańcuch wymagań służbowych.	178
Gwarancja	Praca mechaniczna jest jedyną, której powodzenie można zagwarantować.	178
Kalkulacja	Czas i wydajność pracy można wykalkulować i powinny być wykalkulowane, zanim coś się przedsięwzięmie.	180
<i>c) Praca</i>		
Materiały	Materiały [biurowe – red.] powinny być do dyspozycji obficie i w nadmiarze. To dowodzi mądrego gospodarowania ze strony zwierzchniego kierownictwa.	181
Miejsca	Miejsca pracy są grupowane według działu. Szef jest w centrum instytucji. On powinien widzieć, nie tylko słuchać.	182
Stół	Biuurko najlepszego urzędnika zniesie najdrobniejszy materiał – bieżącą pracę.	183
Strata czasu	Stracony czas lub praca nie istnieją, jeśli tylko wyciągana jest z nich nauka.	184
<i>d) Katalogi</i>		
Zadanie	Cel katalogu nowoczesnej biblioteki jest czysto praktyczny – wyszukiwanie książek. Gdy ten cel jest całkowicie osiągnięty, wkraczają naukowe zadania bibliograficzne.	185
Wyciągi	Wyciągi z katalogów do określonych celów, to jeden z najlepszych sposobów upowszechniania książek wśród ludzi.	186
Zróznicowanie	Im więcej katalogów i im bardziej katalogi różnorodne, tym bardziej użyteczna biblioteka.	187
Katalog drukowany	Lepiej szybko i z błędami, niż za późno – chociaż bezbłędnie.	188
Karta katalogowa	Powszechne zastosowanie i wykorzystanie drukowanych kart katalogowych pomniejszyłoby techniczne i indywidualne wykształcenie, jak też zdolności urzędników.	189

Forma	Normalny katalog kartkowy (dziurkowany, nierozci-nany) można powszechnie stosować. Tylko dla ka-talogu topograficznego zaleca się formę książkową. Wszystkie katalogi powinny dzisiaj być „ostateczne”. 190
Użyteczność	Przy dobrej woli nawet katalogi z brakami nadają się do użytku. 191
Katalog centralny	Normalna biblioteka posiadająca wystarczającą liczbę katalogów może zrezygnować z drukowane-go katalogu centralnego. Istnieje granica pomiędzy użytecznością a kosztami i dalszym kontynuowaniem takiego katalogu. 192
Zawartość	Katalogi powinny zawierać tylko to co niezbędne do ich jednorazowego przeszukiwania. Księgowanie należy rezerwować do ksiąg księgowych. 193
Instrukcja	Najlepsza instrukcja katalogowa jest jednostronna, ma luki i niejasności, dopuszcza interpretacje, które dopiero z biegiem lat przy okazji różnych prac nad katalogiem stają się widoczne. 194
Klasyfikacja	Katalogi systematyczne są koniecznością, ale klasyfika-cja systematyczna katalogów książkowych i ustawienie w magazynie to dwie różne sprawy. 195
Kombinacja	Kombinację różnych katalogów – systematycznego i topograficznego – należy odradzić. 196
Katalogi wzorcowe	Katalogi wzorcowe – to przydatna pomoc dla rozum-nych ludzi, nigdy zaś dogmat literackiej krytyki. 197
Opracowanie na nowo	Lepsze od opracowywania katalogów na nowo jest użytkowanie tego, co istnieje i natychmiastowe opracowywanie wszystkiego nowocześnie i daleko-sięźnie. 198
Konieczność	Katalog autorski, rzeczowy i topograficzny, to mini-mum wymagań dla każdej biblioteki. 199
Katalogi tablicowe (ścienne)	Najwygodniejszym katalogiem dla publiczności są uporządkowane jedna po drugiej tablice katalogowe, które przy pomocy przeciwwagi [obciążnika – red.] mogą być ściągane w dół. Użyteczne także w miej-scach publicznych. 200
Opis bibliograficzny	Opis bibliograficzny katalogu wewnętrznego nowo-

Katalogi dokumentów	czesnej biblioteki jest odpisem karty tytułowej. 201 Katalogi dokumentów nie powinny być udostępniane publiczności w bibliotece, ich kopie – tak. 202
Odsyłacze	Odsyłacze są duszą katalogów. Im jest ich więcej, im są bogatsze w treść, tym lepiej, najlepiej, aby to były kopie karty tytułowej ze zmieniającymi się słowami kluczowymi. 203
Katalogi naukowe	Katalogi naukowe stanowią zadanie dla uczonych i właściwie nie są zadaniem dla biblioteki, także jeśli bibliotekarze je jako pierwsi rozwiążą. 204
	<i>e) Systematyka</i>
Zdolność użytkowa	Każda systematyka nadaje się do ustawienia książek w bibliotekach. Stosowanie przestarzałych, a nawet rzeczowo nieprzydatnych systemów w naszych wielkich bibliotekach dowodzi, że wybór systematyki do ustawienia książek jest im obojętny. 205
Granice	Im większa biblioteka, tym bardziej nieracjonalne staje się szerokie ustawienie systematyczne. 206
Rozwiązania	Systematyka biblioteczna nie jest absolutnym rozwiązaniem ani na czas określony, ani na czas przyszły – wszystko płynie. 207
Nowoczesność	Biblioteka współczesna ma prawo do współczesnej systematyki. 208
Normalność	Nowoczesna biblioteka powinna w razie potrzeby przyjąć unormowaną systematyką wielkiego stylu (np. Dewey, Cutter). Należy ją jednak w każdym wypadku samodzielnie rozwijać. 209
Numer bieżący	Numerus currens rozwiązuje kwestię ustawienia w dużej bibliotece, bez potrzeby rezygnacji z systematyki katalogowej. 210
Bezpieczeństwo	Żadna systematyka nie może absolutnie zabezpieczyć zaszeregowania książek. Im bardziej szczegółowo rozbudowana systematyka, tym bardziej niemożliwe jest, że różne głowy, które nad nią pracowały, na trwałe z identycznego punktu widzenia niezawodnie je zaszeregują. 211
Systematyka specjalna	Biblioteki specjalne i fachowe tworzą swoją systematykę zgodnie ze swoimi podstawowymi zadaniami. 212
Przejrzystość	Przejrzystość jest powodem, dla którego wybrano

	ustawienie systematyczne. Dlaczego ma się z tego powodu umierać, gdy nieprzejrzystość jest następstwem systematyki? 213
Przestarzała systematyka	Przestarzała systematyka może być dalej ważna tam, gdzie istnieje – lecz jako norma dla innych bibliotek albo tylko podstawa do porównań jest bezwartościowa. 214
Celowość	Systematyczne ustawienie jest odpowiednie w bibliotece niewielkiej oraz w tych bibliotekach, które muszą reagować na nagłe zmiany. 215

VI. KIEROWANIE BIBLIOTEKĄ

	<i>a) Sprawy ogólne</i>
Biblioteka	Stara biblioteka pełni „służbę”, nowa biblioteka znajduje się w ruchu, a więc jest świadczeniem technicznym. 216
Bilans	Każda biblioteka – niezależnie od urzędowego prowadzenia księgowości – powinna oceniać zarządzanie swoim majątkiem. Taki wgląd czyni krytycznym przy określaniu wymagań i uczy gospodarności. 217
Dostawa książek	Zamówione książki muszą i mogą być w każdej bibliotece dostarczone czytelnikowi – przy założeniu właściwej organizacji i wystarczających katalogach, w ciągu 5 do 15 minut. 218
Czas pracy	Biblioteka musi być dostępna wtedy, gdy jest to dogodnie dla publiczności. Wolnej niedzieli – abstrahując od czytelnika – należy jej [publiczności – red.] także życzyć. 219
Decyzje	Chodzi o to, że trzeba o czymś zdecydować. Ale jak, to inne pytanie. 220
Formy	Biblioteka jest skomplikowana poprzez bogactwo i zmienność drobiazgów, dlatego też formy zarządzania w bibliotece muszą być możliwie proste. 221
Funkcje	Kierowanie musi mieć trwałe i mocne podstawy, a jednocześnie leciutko jak piórko funkcjonować. 222
Skargi	Skargi na administrację dowodzą czegoś, z reguły niczego dobrego. Rezygnacja publiczności dowodzi najgorszego. Należy poszukiwać racji publiczności [z biblioteki – red.], a nie jej braku. 223

Mechanizm	Nowa biblioteka dysponuje zapewne mechanizmami służby, ale nie jest mechaniczną służbą, ponieważ jest żywym organizmem. 224
Błędy	To co publiczność odczuwa jako niedomaganie i je tak nazywa, kieruje kierownictwo ku nowemu życiu. 225
Normalność	Zdrowy rozsądek, a nie skamieniały zwyczaj, jest pierwszym i ostatnim argumentem kierownictwa. Normalność powinna się rodzić z każdorazowego celu. 226
Organizm	Systematyzowanie i organizowanie różnią się od siebie – mogą też stać wobec siebie naprzeciw. Stara biblioteka systematyzuje, nowa organizuje. 227
Stawianie problemów	Nie istnieje słowo „niemożliwe”. Problem jest w połowie rozwiązany, jeżeli jest sformułowany. 228
Punktualność	Zarządzanie biblioteką znaczy „punktualność”. Sztuką jest połączyć ją z elastyczną pobłażliwością. 229
Sprawozdanie księgowe	Sprawozdania muszą być krótkie i nie powinny próbować wprowadzać w błąd – ani siebie, ani innych. 230
Reguła	Kierownictwo powinno kierować się regułami, a nie wyjątkami. 231
Rewolucja	Rewolucjonista w bibliotece, który wszystko musi radykalnie zmienić i wszystko lepiej wie niż inni, którzy już przed nim myśleli, jest z reguły kimś, kto niczego nie wie i niczego nie umie. 232
Samooszukiwanie	Nie oszukiwać samego siebie, należy do najtrudniejszych zadań bibliotekarza. 232
Bezpieczeństwo	Bezpieczeństwo służby jest tym większe, im mniej zauważalne. 234
Skamieniałości	Sztywne ustalenia formy kierowania torują drogę do ich skamienienia. Trzeba być zawsze gotowym do rozwoju. 235
Ważne	Małych rzeczy nie należy czynić wielkimi. Traci się przy tym orientację. Ale należy odróżniać małe od wielkiego. 236
Zysk czasu	Działanie powoduje zysk na czasie. Plotkowanie o problemach i planach zabiera czas. 237
Cel	Droga do celu nie zawsze jest tą drogą, którą chciałoby się iść. 238



b) Personel

Nadużycia ze strony personelu	Miłość do sprawy i miłość do człowieka wykluczają nadużycia władzy ze strony przełożonych i urzędników. 239
Biurokracja	Hierarchia administracyjna nie potrzebuje otaczać się napomnieniami. Biurokracja w kierowaniu jest sama w sobie napomnieniem. 240
Charakter	Każdy szef z czasem ma taki personel, na jaki sobie zasłużył. 241
Szef	Szef musi nie tylko swoich ludzi we wszystkim rozumieć, ale także najwięcej dla nich czynić. Umiejętność zarządzania jest warunkiem kierowania biblioteką. 242
Cechy osobowe	Niższy i średni personel musi być jak tylko to możliwe młody, świeży i żwawy i powinien służyć [w bibliotece – red.] od najniższego stopnia [stanowiska – red.]. Powinien mieć serce dla zawodu, a nie myśleć jedynie o „utrzymaniu” [warunkach materialnych – red.]. 243
Radość	Bibliotekarz powinien pracować z radością. Szef ponosi odpowiedzialność za spokój w bibliotece i radość swoich współpracowników. 244
Hierarchia	Szef musi być panem domu i stać ponad hierarchicznie zorganizowanymi urzędnikami. Jak mógłby w przeciwnym razie „kierować” ludźmi i ich „chronić”? Jeden może być tylko Pan, uważał już Homer. 245
Kolegialne kierowanie	Kolegialna „konstytucja” paraliżuje na trwałe działanie biblioteki. Tam, gdzie działanie biblioteki jest mało istotne, może decydować parlament urzędniczy. Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść. 246
Wykorzystywanie ludzi	Kierownictwo, które doprowadza do zużycia ludzi, jest niewątpliwie złe. 247
Personel	Personel nie może być nigdy za mały – powinien być za to wystarczający. Największa biblioteka z największym personelem niekoniecznie musi być najlepsza. 248
Jakość	Biblioteka znosi wielu słabeuszy – jeśli tylko nie jest nim szef. 249

Nagana	Nagana jest najniebezpieczniejszym środkiem władzy szefa – powinna być ostatecznością. 250
Uczynność	Sukcesy w pracy odnoszą jedynie uczynni ludzie, dlatego szef powinien obdarzać ich odpowiedzialnością, rozwijać samodzielność – nie uciskać osobowości. Musi wiedzieć, jak ludzie się rozwijają. 251
	<i>c) Taktyka wewnętrzna</i>
Rozkazy	Tam, gdzie wszystko jest nakazane, nie wszystko jest wykonywane. Nie powinno się nakazywać czegoś, czego nie można wymusić. 252
Prowadzenie księgowości	Występująca jeszcze w embrionalnej postaci księgowość biblioteczna musi być prowadzona według kupieckich zasad, przy wykorzystaniu form amerykańskich – końcowe dane liczbowe muszą być każdorazowo finalną informacją statystyczną. 253
Wykonywanie usług	Wykonywanie najprostszycy usług bibliotecznych przystoi także pierwszemu urzędnikowi. 254
Pilne	Każda służba jest pilna, nawet, gdy nic innego się nie dzieje. Słowo „pilny” oznacza: dodać gazu! 255
Sukces	Biblioteka pokazuje twarz swojego szefa, twarz jego sukcesu bądź niepowodzenia. 256
Charakter pisma	Nie powinno się zezwalać na stosowanie w księgowości i w prowadzeniu katalogu odręcznego pisma gotyckiego. 257
Nadużycie	Za troską przed nadużyciami biblioteki czatuje wygodnictwo. 258
Ekonomia	Utrzymanie biblioteki w porządku jest ekonomiczną zasadą kierowania biblioteką. Obdarte oprawy – „obdarta” [stetrycząta – red.] biblioteka. 259
Porządek	Leżące dookoła w pokojach stopy książek nie dowodzą wprawdzie lenistwa, na pewno jednak – niezdolności do kierowania. 260
Wypełnianie obowiązków	Niezniechęcanie się prowadzi do spełnionego obowiązku i jest duszą kierowania biblioteki. 261
Resztki	Zaległości nie ma i nie potrzeba, żeby były. Służbie i wyzwaniom dnia trzeba poddać i możliwie spełniać. 262
Spokój	Im większy ruch [czytelników – red.], tym spokojniejsza służba. W przeciwnym razie będzie źle. 263

Czystość	Stosunek kierownictwa do czystości odzwierciedla jej zainteresowanie skarbami biblioteki. Gdzie kurz wzbija się z podłogi, gdzie nie utrzymuje się toalet skrupulatnie w czystości, wypożycza się książki brudne i książki w uszkodzonych oprawach, tam zapadł wyrok [na bibliotekę – red.] 264
Mieć czas	Ludzie niemający czasu budzą obawy. Bibliotekarz musi mieć zawsze czas, nawet jeśli jest zasypany obowiązkami. 265
<i>d) Udostępnianie zbiorów</i>	
Urzędowa dyskrecja	Biblioteka nie ma prawa pytać nikogo, kto jest uprawniony do korzystania z biblioteki, o cel tego korzystania. Tym bardziej nie ma prawa udostępniać informacji o użytkowniku. Nikt nie powinien się obawiać nadużycia zaufania w bibliotece. 266
Uznanie	Użytkowanie i zużycie książek w drodze wypożyczeń jest wyrazem uznania dla biblioteki i nagrodą dla jej osiągnięć – nie jest nią własna pozytywna ocena. 267
Praca	Podczas pracy w wypożyczalni bibliotekarz nie powinien się oszczędzać, lecz szukać sobie pracy. 268
Nadzór	Nadzór nad publicznością jest skuteczny tylko tam, gdzie jest wykonywany niezauważalnie i starannie. 269
Wzrost użytkowania biblioteki	Prawidłowo kierowana biblioteka musi odnotowywać regularny i „spokojny” wzrost udostępniania. Skokowy wzrost wskazuje na błędy w kierowaniu. 270
Szkodzenie	Szkodnikowi książek należy – jak tylko to możliwe – pokazywać wyjście [z sytuacji – red.], aby na zawsze skłonić go do poprawy i czynić z niego wdzięcznego dłużnika. 271
Niedobory	Niedobory w trakcie wypożyczania muszą być znoszone ze spokojem ducha. Wypożyczane książki to nie przedmioty wartościowe. 272
Oszczędzanie książek	Publiczność kocha książki w takim samym stopniu, jak kochają je ich stróże. Jak ma szanować książki, które poniewierane są przez kierownictwo? 273
Księgowanie	Zarówno wypożyczający, jak i wypożyczana książka,

	oraz moment wypożyczenia, muszą być niezwłocznie ustalone. 274
Dezynfekcja	Nie istnieje skuteczna i nie przynosząca szkody dezynfekcja książek. Najlepsze wyjście: niebezpieczną książkę zniszczyć! Takie rozwiązanie dla obiegu książek nie stwarza ryzyka. 275
Zróżnicowanie	Wychodząc od zamiaru niesienia pomocy, bibliotekarz odróżnia wypożyczalnię od rzeczywistych wychowawczych form szkolnych poczynając a na nauczaniu naukowym kończąc. Wypożyczalnia – czego nie można zbyt mocno zaakcentować – nie jest „ekspedycją”. 276
Błąd wypożyczenia	Błąd co do formy wypożyczania jest zwykle odkrywany dopiero w bibliotekach o określonej wielkości. Stworzenie bezbłędnych systemów wypożyczania jest niemożliwe. 277
Wolność	Wypożyczalnia nie jest liberalna, jeżeli chce sobie zapewnić wpływ na publiczność. Dyskrecja jest formułą dobrej wypożyczalni. 278
Przedłużenie okresu	Książki, które nie są zamówione przez innych, muszą na życzenie otrzymać przedłużenie terminu zwrotu. Należy to uczynić choćby tylko ze względu na ich oszczędzanie, jeśli cel wypożyczenia nie można uznać za powód wystarczający. 279
Dawanie	Także w wypożyczalni bardziej błogosławione niż branie jest dawanie – a mianowicie dawanie wolności czytelnicy. 280
Pomoc	Istotą wypożyczania jest niesienie pomocy, a nie zdobycie władzy nad ludźmi. Arogancja, także urzędniczy ton w wypożyczalni, świadczy niekorzystnie o kierownictwie biblioteki. 281
Uprzejmość	Jedynym środkiem zabezpieczającym zatrzymanie publiczności [w bibliotece – red.] jest grzeczność urzędników, przeważnie jako przeciwwaga dla nieuprzejmości. 282
Indywidualizm	Zindywidualizowane traktowanie publiczności w wypożyczalni jest pięknym marzeniem. Im bardziej wzrasta ogólne wykształcenie publiczności, tym bardziej oddalone od rzeczywistości jest jego spełnienie. Ale należy zawsze próbować. 283

- Ograniczenia w wypożyczeniu** Najpełniejsza z możliwych wolność [czytelnicza – red.] zadowala lepiej niż ograniczanie liczby wypożyczanych książek. Poczucie zupełnej wolności najskuteczniej zmniejsza nadużycia. **284**
- Sprawozdania** Czego biblioteka nie dowie się o swoich problemach z doniesień wypożyczalni, pozostanie w ukryciu i bez pożytku dla kierownictwa. **285**
- Psychologia** Psychologia udostępniania jest spekulatywną teorią. Może zainspirować praktyka, ale nie buduje żadnych dróg, ani nie gwarantuje nowych realnych formuł dla udostępniania zbiorów. **286**
- Prawo** Kierownictwo powinno uczyć swoją publiczność wrażenia, że w bibliotece istnieje naprawdę prawo. **287**
- System** Jakość systemu wypożyczeń nie zależy od systemu, lecz od jego zastosowania. Chodzi o istotę wypożyczenia. **288**
- Oprawy** Okładki przedłużają życie książek i umożliwiają higieniczne obchodzenie się z nimi. **289**
- Technika** Najlepsza wypożyczalnia to taka, która wymaga od wypożyczającego jak najmniej techniki i czasu i mimo to zapewnia bezpieczeństwo. **290**
- e) Statystyka*
- Punkt wyjścia** Statystyka biblioteki musi wywodzić się z norm dla bibliotek publicznych, z zastrzeżeniem zdolności do rozwoju właściwości każdej biblioteki. **291**
- Potrzeba** Statystyka jest wykonalna jedynie według bieżących potrzeb dnia. Stąd też zmiany wymagań w stosunku do niej z biegiem czasu. Dlatego błąd z dnia wczorajszego nie jest dzisiaj przestępstwem. **292**
- Prowadzenie** Bieżąca statystyka jest dostępna w dokumentacji bibliotecznej codziennie w wersji finalnej. **293**
- Postać graficzna** Przedstawienie graficzne statystyki bibliotecznej musi być dostępne wszędzie i codziennie w wersji aktualnej. **294**
- Normy** Norm statystycznych dla biblioteki nie da się wywieść ani z tradycji biblioteki naukowej, ani biblioteki publicznej. Należy je wyrowadzić z uznanych metod statystyki naukowej. **295**

Wnioski	Statystyka z pewnością pozwala rozpoznać kierunki, zamiary i punkty widzenia – rzadko jednak i jedynie na podstawie szerszego materiału pozwala na wniosek: „To tak właśnie jest!” 296
Mylne wnioski	Posiadane statystyki biblioteczne nie zawsze trafiają w sprawy rzeczywiście istotne, stają się przyczyną poważnych błędnych wniosków i muszą być tak pod względem celu i treści rewidowane. 297
Umiejętność porównywania	Podstawę statystyki tworzą porównywalne i jednolicie uzyskane dane. 298
Normy światowe	Żądanie porównywalnej statystyki czyni koniecznym ustanowienie prostych norm w drodze kompromisu. 299
Cele	Statystyka do wewnętrznego użytku biblioteki może być założona do wielu celów. Statystyka do publicznego użytku musi być ograniczona tylko do spraw najogólniejszych i obejmować ogólne znaczące dane. 300