



# **SILA SIECI**

**Krótki poradnik  
sieciowania  
dla bibliotek  
i nie tylko**

# SILA SIECI

**Krótki poradnik  
sieciowania  
dla bibliotek  
i nie tylko**

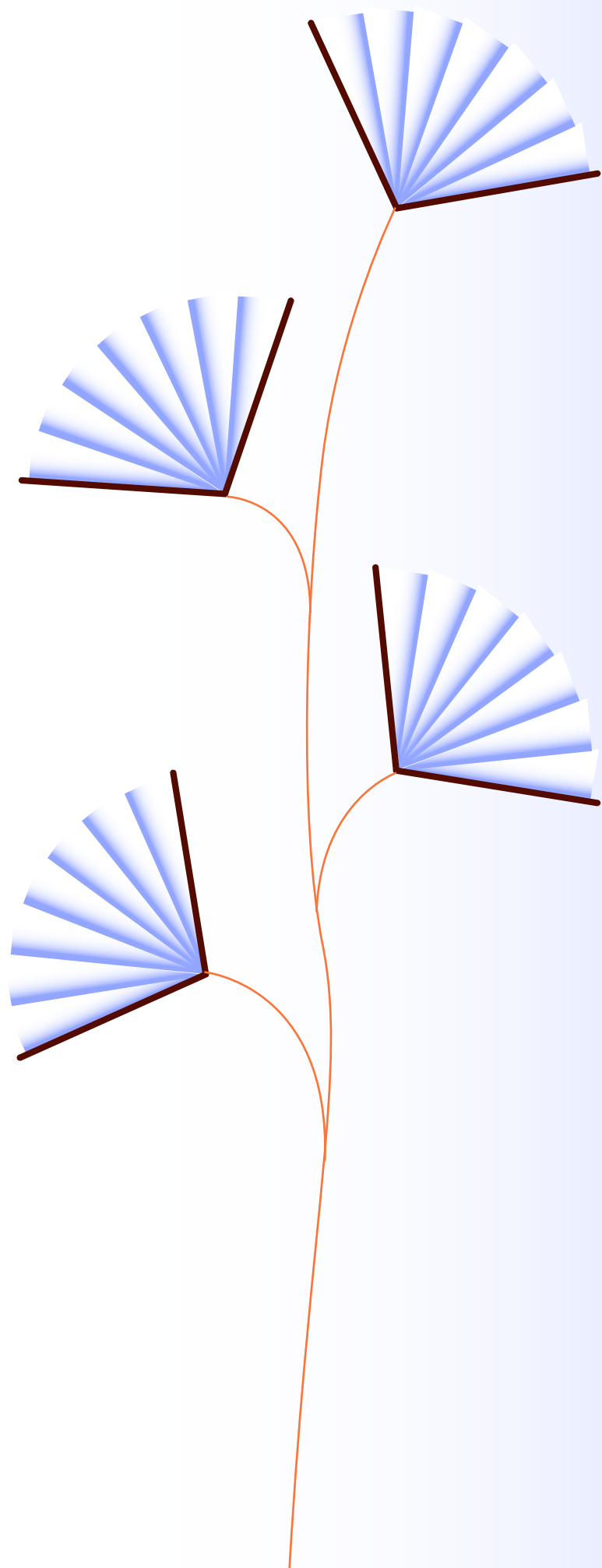
Autorka: Anna Miodyńska

Redakcja: Marta Elas

Korekta: Marta Elas

Projekt graficzny i skład: Karo Koto

ISBN 978-83-955082-0-2



Ten poradnik jest jednym z efektów projektu „Nie siedź – sieciuj! – wzmocnienie regionalnych sieci bibliotecznych” realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Celem projektu było wzmocnienie istniejących i powołanie nowych sieci współpracy opartych o zasoby bibliotek działających na terenie wybranych województw. Uczestniczyli w nim bibliotekarki i bibliotekarze z działów instrukcyjno-metodycznych pięciu bibliotek wojewódzkich<sup>1</sup>. Zestawiliśmy ich doświadczenie z wiedzą osób zaangażowanych w proces sieciowania innych niż biblioteki środowisk, aby uzyskać perspektywę wychodzącą poza codzienną praktykę instruktorów metodycznych w bibliotekach.

---

1. Dział Instrukcyjno-Metodyczny w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie, Dział Analiz i Współpracy z Regionem w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Olsztynie, Dział Instrukcyjno-Metodyczny w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Toruniu, Dział Instrukcyjno-Metodyczny i Badań Czytelniczych w Bibliotece Dolnośląskiej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu, Dział Instrukcyjno-Metodyczny w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Kielcach.

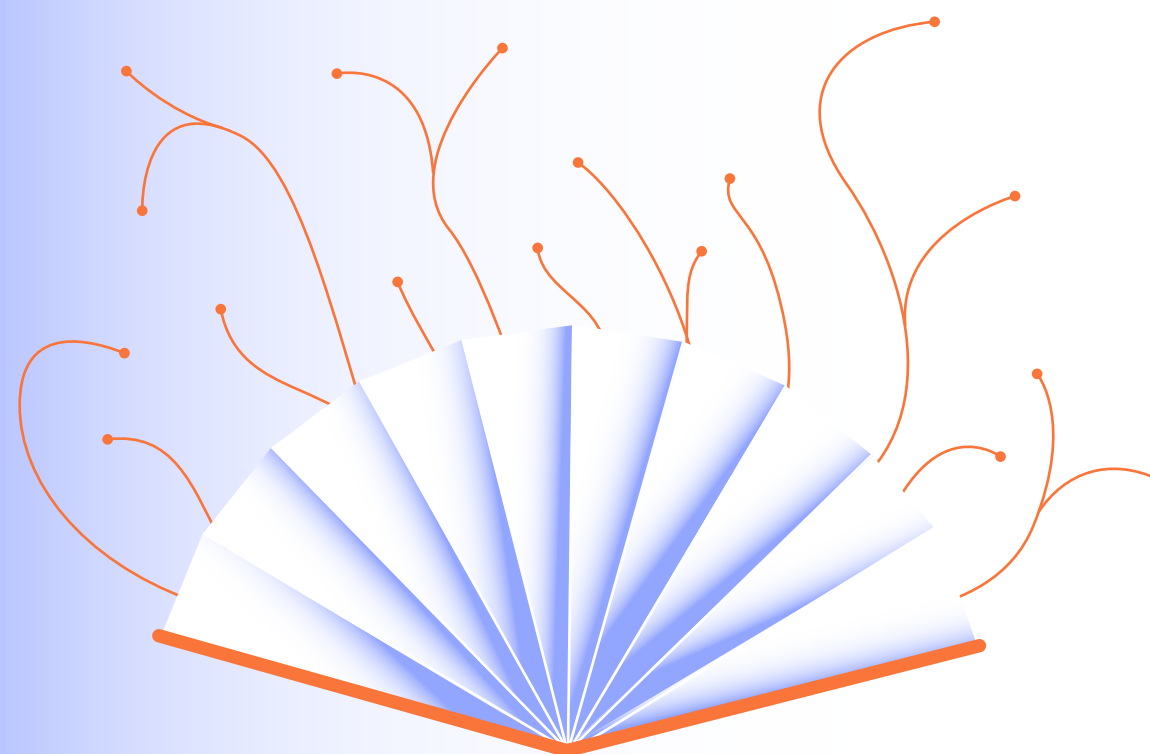
# Spis treści

Wstęp	5
Sieci biblioteczne a sieciowanie, do jakiego zachęcamy w tym poradniku	6
O korzyściach z sieciowania	7
Kiedy grupę osób lub organizacji możemy określić jako sieć?	8
Osiem przydatnych prawd o sieciach	9
Projekt „Nie siedź – sieciuj!” – czyli co wydarzyło się od września 2019 do czerwca 2020	25
Sieci, które nas zainspirowały	28

# Wstęp

Sieciowanie stało się w ostatnim czasie niemal obowiązkowym (modnym?) zadaniem obecnym w prawie każdym projekcie z obszaru kultury i edukacji. Całkowicie zasłużenie, ponieważ połączenie sił, kompetencji i zasobów jest ze wszech miar pożyteczne. Wiedzą o tym wszyscy działający w sieciach, partnerstwach i organizacjach społecznych.

Sieciowanie jest jedną ze ścieżek współpracy i narzędziem rozwoju, które pozwalają wykorzystać potencjał grupy. Sieć, tak jak ją rozumiemy w tej publikacji, jest strukturą otwartą, opartą na dobrowolnym uczestnictwie, dzięki której jej członkowie realizują wspólne cele. Głównym celem sieci jest rozwój kompetencji jej członków, czyli zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią. Czasem jest to cel jedyny, a czasem sieci stawiają przed sobą także inne zadania – o czym piszemy dalej.



Patrzemy na sieci nie tyle przez pryzmat ich celów, ile z perspektywy członków – ich aktywności i pożytków, jakie odnoszą dzięki uczestnictwu w sieci. Siłą sieci jest bowiem jej wewnętrzna dynamika. Wiele z postulatów zawartych w tej publikacji może być pomocnych w aktywizowaniu już działających sieci bibliotecznych lub mogą one zachęcać do budowania nowych, na przykład:

- sieci wokół tematów i wyzwań (np. sieć bibliotekarzy pracujących z najmłodszymi czytelnikami),
- sieci wsparcia zawodowego (np. sieć dyrektorów sąsiadujących bibliotek),
- sieci współpracy lokalnej z innymi niż biblioteki organizacjami oraz innymi niż bibliotekarze osobami (np. na rzecz edukacji kulturowej).

Liczymy, że ten poradnik, adresowany przede wszystkim do bibliotekarek i bibliotekarzy, znajdzie czytelników także poza gronem pracowników bibliotek.

# Sieci biblioteczne a sieciowanie, do jakiego zachęcamy w tym poradniku

Definicja sieci, którą tu przyjęliśmy, wydaje się niepokojąco szeroka. Jak ma się ona do sieci bibliotek (wojewódzkich i powiatowych), które współpracują w ramach określonej ustawowo struktury<sup>2</sup> służącej „opiece merytorycznej, czyli szkoleniu, kształtowaniu prawidłowej pragmatyki i wdrażaniu standardów”<sup>3</sup>?

Chcemy zachęcić do spojrzenia na sieci łączące biblioteki i bibliotekarzy nie tylko jako na strukturę koordynowaną pionowo (przez biblioteki wojewódzkie i powiatowe), ale także jako na dynamiczną **wspólnotę samotworzącą się i uczącą od siebie nawzajem poprzez wymianę wiedzy i innych dóbr na zasadzie wzajemności**. Nie analizując szczegółowo wszystkich modeli budowania sieci, chcemy pokazać uniwersalne korzyści płynące z sieciowania, niezależne od tego, czy sieciują się biblioteki, czy inne instytucje publiczne lub organizacje. Mówiąc o członkach sieci, mamy na myśli zarówno organizacje, instytucje, jak i osoby. Jednak w ostatecznym rozrachunku każda sieć rozwija się, bazując na relacjach między ludźmi i trwa tak długo, jak długo przynosi określoną korzyść swoim członkom. Korzyść ta wynika z potencjału grupy i jest trudna do osiągnięcia bez trwałych, opartych na zaufaniu relacji.

2. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, art. 27 (Dz.U. z 1997 r. Nr 85, poz. 539).

3. Aleksander Radwański, *Aktywizacja sieci bibliotek publicznych w Polsce*, „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” 2001, nr 8, <http://www.ebib.pl/2001/26/radwanski1.html> (dostęp: 24.07.2020).

## Warto pamiętać, że...

W perspektywie historycznej zmieniały się zadania działów instrukcyjno-metodycznych w bibliotekach wojewódzkich, a co za tym idzie – kształt sieci bibliotecznych. Duża zmiana w tym zakresie nastąpiła w wyniku reformy administracyjnej z 1999 roku. Przed tą reformą – gdy województw było 49 – relacja bibliotek wojewódzkich z bibliotekami na ich terenie dotyczyła niemal wszystkich aspektów działalności. Analiza historyczna nie jest tematem tego poradnika, ale warto mieć świadomość, że sieci biblioteczne mają długą historię. W roczniku 51 „Bibliotekarza Lubelskiego” czytamy:

„W roku 1969 Dział Instrukcyjno-Metodyczny zorganizował 27 form szkoleniowych. Były to seminaria, praktyki, konsultacje zbiorowe. Ilość dni jaką na to poświęcono wynosiła 80. Szkoleniem obejmowano następujące grupy: kierownicy bibliotek powiatowych, instruktorzy bibliotek powiatowych, pracownicy udostępniający książki w PiMBP i bibliotekach małomiejskich, pracownicy bibliotek dla dzieci, pracownicy bibliotek związkowych i wojskowych oraz grupa bibliotekarzy gromadzkich najbardziej zainteresowanych pracą z dziećmi. Trzeba więc powiedzieć, że intencją zasadniczą w wyborze treści była przydatność w pracy, jak też wartości kształtujące właściwą postawę zawodową. Jeśli chodzi o metodykę to preferowano sposoby aktywizujące, skłaniające do samodzielnego myślenia, poszukiwania nowych rozwiązań, zmuszające do czytania piśmiennictwa zawodowego”.

# O korzyściach z sieciowania

Większość sieci, a sieci biblioteczne na pewno, ma za zadanie wspierać przepływ informacji i rozwój kompetencji uczestników. Ponadto sieci mogą służyć:

- wzajemnemu wspieraniu się swoich członków;
- kontroli jakości działań zsieciovanych podmiotów;
- wdrażaniu wspólnych standardów;
- wymianie zasobów między członkami sieci;
- testowaniu nowych rozwiązań;
- wywieraniu wpływu na decydentów i prawodawców;
- monitorowaniu i ewaluacji celów i zadań;
- łączeniu zasobów;
- realizacji wspólnych przedsięwzięć;
- działaniom rzeczniczym;
- działaniom opiniotwórczym.

Każda sieć określa swoje cele, strukturę i pozycję wobec innych sieci. Może działać w obrębie większej sieci, grupując osoby wokół bliskiego im celu lub tematu. Na przykład w ramach sieci powiatowej działać może sieć bibliotekarzy pracujących z małymi dziećmi. Samodzielność sieci, rozumiana jako sprawczość jej członków, jest niezbędnym warunkiem dla funkcjonowania takiej sieci, jaką zdefiniowaliśmy na potrzeby tej publikacji. Konsekwencją niespełnienia tego warunku może być nawet rozpad struktury. Uwaga ta jest istotna dla dalszych rozważań, bowiem dotyczą one sieci opartych na całkowicie dobrowolnym uczestnictwie.

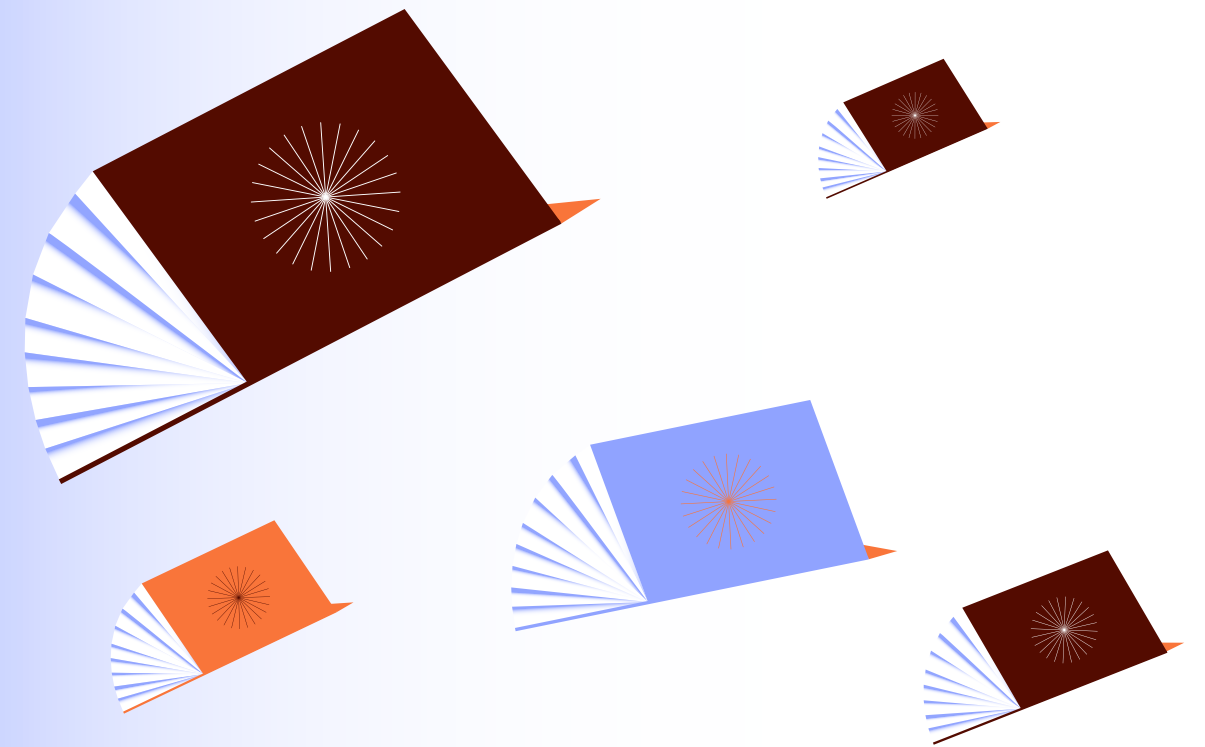
# Kiedy grupę osób lub organizacji możemy określić jako sieć?

Nie ma definicji uniwersalnej. My proponujemy zdefiniować sieć poprzez postulaty, które wydają się warunkiem jej żywotności i trwałości. Odwołując się do przykładów sieci, na których doświadczeniu oparliśmy ten poradnik, za najważniejsze uważamy sześć cech<sup>1</sup>.

Są nimi:

- **zróżnicowanie:** różnorodność wiedzy i doświadczenia członków sieci zwiększa jej kreatywność oraz zdolność do innowacji;
- **rozproszone przywództwo:** liderzy w sieci mogą się zmieniać bez uszczerbku dla struktury, może też być ich kilku dla różnych obszarów działań;

1. *Effective networks for improvement. Developing and managing effective networks to support quality improvement in healthcare*, London 2014, the Health Foundation, s. 7, <https://www.health.org.uk/publications/effective-networks-for-improvement> (dostęp: 24.07.2020).

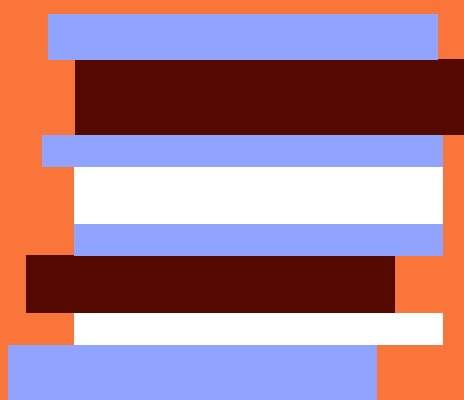


- **wzajemność:** wymiana wiedzy lub innych dóbr między członkami sieci odbywa się na zasadzie wzajemności;
- **wspólny cel:** ten cel jest czytelny i istotny dla wszystkich członków sieci, a gdy zostanie osiągnięty – sieć kończy swój żywot lub ulega transformacji;
- **zmienny zakres aktywności:** w różnym czasie i wobec różnych wyzwań aktywność poszczególnych członków sieci może ulegać zmianie – zgodnie z zasadą dobrowolności uczestnictwa;
- **adaptatywność:** sieć łatwo dostosowuje się do aktualnych wyzwań z racji swojej płynnej struktury i braku hierarchii.

Będziemy odwoływać się do tych cech wielokrotnie. Można je ponadto wykorzystać jako **wskaźniki ewaluacji pracy** każdej z sieci.



# Osiem przydatnych prawd o sieciach



Przyglądając się prężnie działającym sieciom, można zauważyć, że chociaż funkcjonują one według bardzo różnych scenariuszy, to swój sukces zawdzięczają świadomemu i planowemu podejściu do procesu rozwoju, dbałości o relacje między swoimi członkami i stwarzaniu przestrzeni dla ich rozwoju. Po wysłuchaniu wypowiedzi i rozmowach z osobami pełniącymi różne role w swoich sieciach<sup>1</sup>, określiliśmy osiem obszarów warunkujących charakter sieci. Analizując kształt swojej sieci przez ich pryzmat, łatwiej możemy podejmować decyzje związane z jej rozwojem.

1. Dziękujemy za rozmowy i inspirujące wypowiedzi osobom zaangażowanym w rozwój swoich sieci: Weronice Idzikowskiej i Katarzynie Dzigańskiej z Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie (sieć Bardzo Młoda Kultura Małopolska), Agnieszce Borkiewicz z Biblioteki Jarocin (sieć InicJaTyWy oraz mała dyrektorska grupa wsparcia), Natalii Gromow z Biblioteki Gdynia (sieć LABiB), Piotrowi Knasiowi z Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie (sieć Forum Kraków) oraz Karolowi Wittelsowi z Fundacji Obserwatorium i Federacji Mazowsza (sieć Forum Kultury Mazowsze).

## 1. Role członków sieci: liderzy, animatorzy, sekretarze i ambasadorowie

„Jak to dobrze, że jest nas dwie! Gdy jedna musi odpuścić, to druga przejmuje jej obowiązki”

– Agnieszka Borkiewicz, sieć InicJaTyWy oraz jedna z liderek małej dyrektorskiej grupy wsparcia (sieci łączącej dyrektorki bibliotek w powiecie).

Osoby aktywnie działające w sieciach często mają trudność z nazwaniem swojej roli. Ktoś organizuje szkolenia czy wizyty i często samodzielnie decyduje o ich tematyce. Ktoś inny zaprasza do sieci nowych członków lub przysparza jej sympatyków. Jeszcze inna osoba dba o przepływ informacji między uczestnikami sieci. Warto te role nazwać, mimo że często różne zadania przypadają tej samej osobie.

**Inicjator/Inicjatorka** sieci to zwykle osoba, która reprezentuje instytucję lub program grantowy. Czasem beneficjenci jakiegoś programu (na przykład „Bardzo Młodej Kultury” realizowanej przez Narodowe Centrum Kultury) automatycznie stają się członkami sieci, ponieważ jej powstanie jest jednym z jego założeń. W takiej sytuacji inicjatorem sieci jest na przykład wojewódzka instytucja kultury. Rolę tę może też pełnić po prostu pomysłodawca, ktoś, kto zdiagnozował potrzebę powstania sieci. Bardzo często osoba inicjująca sieć przez pewien czas pełni wszystkie role w nowo powstałej strukturze,

co sprawia, że jej pozostali członkowie pozostają bierni. Warto też zwrócić uwagę, że czasem sieć zainicjowana przez program grantowy lub ustawę nie ma całkowicie dobrowolnego charakteru.

**Animatorzy/Animatorki** sieci to osoby dobrze znające i wspierające członków sieci, reagujące na ich potrzeby, dbające o dobre relacje. Animatorzy są mało widoczni, uaktywniają się, gdy sieć przechodzi na kolejny szczebel rozwoju: na przykład gdy wchodzi w etap burzy. O ile lider koncentruje się na działaniu, o tyle animator skupia się na relacjach między uczestnikami sieci. Osób pełniących tę rolę może być kilka. Najważniejszym zadaniem animatora jest podążanie za procesem rozwoju sieci (o tym piszemy w punkcie 2), czyli wspieranie jej członków w sposób odpowiedni do etapu, na którym znajduje się w danej chwili sieć.

**Liderzy/Liderki** to osoby, których pomysły są akceptowane i realizowane przez całą sieć lub jej część. Koordynują jedno lub więcej działań oraz reprezentują te działania (np. projekt, program) na zewnątrz. Po tym, ile osób występuje ze swoimi pomysłami i gromadzi wokół nich chętnych do współpracy, można ocenić dojrzałość sieci, czyli jej gotowość do samodzielnego działania.

**Eksperci/Ekspertki** to osoby, które swoją wiedzą służą sieci. Warto zaznaczyć, że tak jak liderem w ramach sieci może być każdy jej członek, tak samo każdy jest ekspertem w swojej dziedzinie. Siła sieci leży w świadomości tego, kto jaką wiedzą jest gotów się podzielić.

„Różnorodność kompetencji w ramach sieci jest jej wartością. Instruktorzy w naszym dziale mają swoje specjalizacje. Ktoś jest ekspertem w zakresie czytelnictwa najmłodszych, ktoś inny potrafi doradzić w zakresie dostępności oferty bibliotecznej dla osób z niepełnosprawnościami. Infrastruktura bibliotek oraz pozyskiwanie środków zewnętrznych też są obszarami wiedzy, którą dysponują konkretne osoby. To pozwala zwrócić się z pytaniem, problemem czy pomysłem do kogoś, kto potrafi wesprzeć merytorycznie”

– Grzegorz Winnicki, Dział Instrukcyjno-Methodyczny w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Lublinie.

„Wiemy, co kto wie. Gdy potrzeba fachowej rady czy opinii eksperckiej, wiadomo, do kogo w ramach sieci się zwrócić. Mamy w swoim gronie osoby o bardzo różnych kompetencjach”

– Piotr Knaś, Forum Kraków.

**Sekretarz** jest zwykle osobą przez wszystkich rozpoznawaną: dysponuje bazą danych, ustala kalendarz spotkań, wysyła zaproszenia, zajmują się logistyką spotkań.

**Ambasadorowie/Ambasadorki** są potrzebni, aby informować o sieci. Dbają, by jej marka była widoczna. Przykładają szczególną wagę do elementów takich, jak logotyp, strona www oraz sposób informowania o działaniach sieci. Chętnie i dobrze mówią o sieci.

## Warto pamiętać, że...

Skuteczność i charyzma jednego lidera czasem sprawiają, że pozostali członkowie sieci liczą wyłącznie na jej czy jego decyzje i pomysły. Gdy ich brak – sieć zamiera w oczekiwaniu. W takiej sytuacji lider inicjuje i koordynuje wszystkie działania sieci, ponieważ tego oczekują jej uczestnicy. Z rozmów z osobami pełniącymi tę rolę wynika, że z czasem zaczynają czuć się jak dostawcy usług. Towarzyszy im zniechęcenie i złość na innych członków sieci. Dobrze, gdy liderzy pojawiają się wraz z działaniami, które podejmuje sieć. Rozproszone przywództwo jest jednym z warunków jej żywotności.

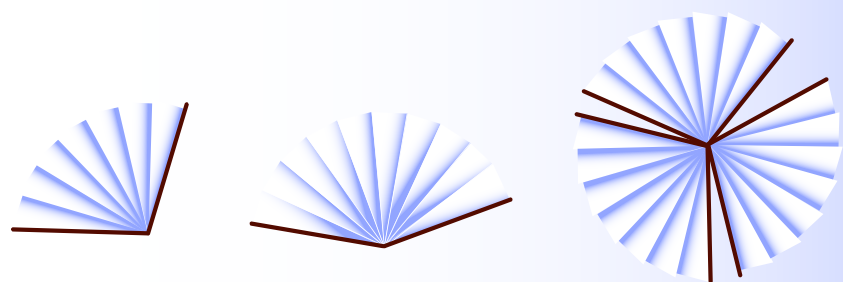
Duże sieci, w których relacje między członkami nie zawsze są oparte na osobistej znajomości, we wstępnej fazie rozwoju wymagają obecności formalnego lidera. Z czasem, gdy wśród uczestników sieci zaczną kiełkować pomysły, lider formalny powinien przejść na pozycję animatora i wspierać nowych liderów w realizowaniu ich projektów.

## W praktyce...

Często, nawet w dużych i geograficznie rozległych sieciach, rola sekretarza sieci jest tożsama z rolą lidera i organizatora życia sieci w ogóle. Sieć traci wtedy dwie cechy warunkujące jej żywotność: wzajemność i rozproszone przywództwo. Dlatego warto nazywać role, jakie członkowie pełnią w ramach takiej struktury. Zachęcać do wchodzenia w nie. Im szybciej wyłonią się osoby gotowe sprawdzić się jako liderzy, animatorzy czy sekretarze – tym płynniej sieć przejdzie do etapu skutecznego działania. Animator jest właściwą osobą, która może zadbać o ten ważny krok, jakim jest wspólne określanie ról pełnionych w sieci.

W strukturach sformalizowanych opieka nad siecią wchodzi w zakres czyichś obowiązków. O ile do natury sieci należy rozproszone przywództwo, o tyle obowiązki sekretarza, zwłaszcza dużej, rozległej geograficznie sieci, powinny być umocowane w etacie (uwzględnione w zakresie obowiązków w miejscu pracy). Dobrą praktyką są spotkania sieci w siedzibach poszczególnych członków, z powierzeniem trudu organizacji gospodarzom.

## 2. Sieć rozwija się zgodnie z zasadami procesu rozwoju grupy<sup>2</sup>



„Biblioteki z naszego powiatu spotykają się dwa razy do roku na całodziennych konferencjach, po których rozjeżdżamy się do domów. Właściwie to się nie znamy” – bibliotekarka.

„Był taki moment w życiu LABiB, gdy Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego przestała pełnić rolę animatora działań na rzecz rozwoju naszej sieci. I to był przełom, ponieważ sami musieliśmy określić swoje cele i wziąć odpowiedzialność za to, co będziemy robić. Dla wielu osób był to trudny czas, ale dla mnie przede wszystkim twórczy: uświadomiłam sobie, ile ta sieć mi osobiście daje i ile może przynieść pożytku, jeżeli chodzi o mój rozwój zawodowy i rozwój mojej biblioteki. Tu jest chyba klucz do aktywności w ramach sieci: aktywni są ci, którym ona przynosi realne korzyści” – Natalia Gromow, sieć LABiB.

2. Anna Ledzińska, Aleksandra Pecka, *Etapy tworzenia zespołu*, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy\\_tworzenia\\_zespo%C5%82u](https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u) (dostęp: 24.07.2020).

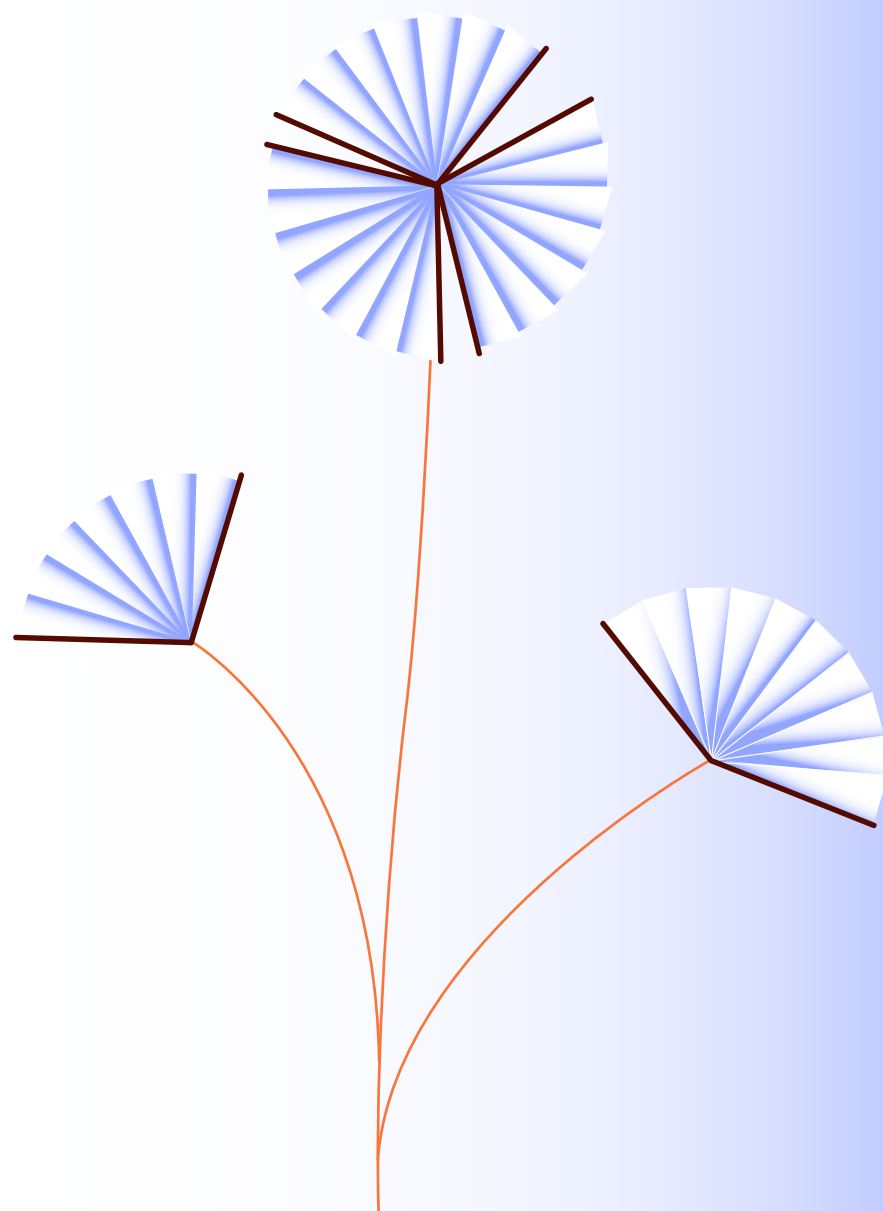
Sieć, podobnie jak każda grupa ludzi zgromadzona wokół wspólnego celu, dojrzeje do efektywnej współpracy. Zanim jej członkowie przejdą z pozycji odbiorców (np. uczestników szkoleń zorganizowanych przez bibliotekę wojewódzką) na pozycję inicjatorów (np. organizatorów kongresu), muszą przebyć drogę od integracji i zbudowania zaufania poprzez negocjowanie różnych pomysłów po wspólne ustalenie zasad współpracy i zbudowanie relacji. Dopiero po przejściu tych wszystkich etapów może rozpocząć się praca zgodna z postawionymi celami sieci.

Często bywa tak, że rozwój sieci zatrzymuje się na pierwszym etapie, zwanym **etapem formowania**, gdy relacje są sformalizowane, a wypowiedzi wyważone i ostrożne. Członkowie sieci uczestniczą w wydarzeniach zaproponowanych przez jej organizatora, sami jednak nie opuszczają swoich stref komfortu, nie wychodzą ani z inicjatywą, ani z krytyką. Na tym etapie sieć biernie konsumuje przygotowaną dla niej ofertę. Ten stan cechuje wiele sieci bibliotek powiatowych, które łączy jedynie kilka wspólnych szkoleń w ciągu roku. Na tym etapie nie można oczekiwać, że wyłonią się liderzy, którzy zaproponują oddolne inicjatywy.

Moment, gdy ktoś inicjuje dyskusję, pojawiają się różne punkty widzenia, a nawet spory, jest bardzo ważny. Oznacza, że sieć weszła w **etap burzy**. Zgodnie z zasadą dobrowolnego uczestnictwa na tym etapie zdarza się, że niektórzy na stałe lub tymczasowo opuszczają grupę. Gdy różnorakie opinie zostaną wysłuchane i przedyskutowane, następuje **etap normowania**, czyli ustalania reguł. To dobry czas na planowanie rozwoju sieci,

precyzowanie celów, utrwalanie ról i podejmowanie zobowiązań. Wtedy też ustalają się zasady komunikacji. Warto na tym etapie pomyśleć o nazwie i logotypie sieci oraz o jej obecności w mediach.

Kiedy wszyscy członkowie sieci dzielą jej wizję, mogą przystąpić do **działania**. Sieć zaczyna być rozpoznawalna na zewnątrz, ma na swoim koncie pierwsze sukcesy i porażki, potrafi je analizować i wyciągać z nich wnioski. Zawsze po okresie intensywnej pracy przychodzi **etap zawieszenia (kryzysu)**. Może on oznaczać rozpad sieci bądź prowadzić do jej ponownego określenia się. To dobry moment na ponowną integrację, ewaluację dotychczasowej pracy i zmiany w składzie sieci. Bywa, że na tym etapie rozbudowana sieć dzieli się na mniejsze struktury, współpracujące, ale niezależne.



## Warto pamiętać, że...

Proces dochodzenia do samodzielności może trwać długo. Każda zmiana składu sieci lub warunków, w jakich działa, może skłaniać do zrobienia kroku wstecz. Niejako do cofnięcia się w rozwoju. Kielkujące inicjatywy są porzucane, a sieć wraca do stanu oczekiwania na propozycje lidera. Warto, aby osoby odpowiedzialne za rozwój sieci były świadome tego, na jakim etapie się ona znajduje. Duża sieć, powołana odgórnie, potrzebuje zwykle sporo czasu i wsparcia, zanim wykiełkują w niej oddolne inicjatywy, wyłonią się liderzy, a członkowie sami zdecydują, czemu poświęcą swój czas i energię. Nie jest to czas stracony! Uczestnicy sieci potrzebują go, żeby poczuć się w niej pewnie. Ważne jest częste przypominanie celów, które przyświecają ich działaniom oraz wskazywanie korzyści, jakie odnoszą, będąc członkami sieci. Wbrew pozorom cele i korzyści nie są oczywiste same przez się i dlatego dobry animator dba, żeby co jakiś czas wybrzmiały.

## W praktyce...



Animator lub animatorka, czyli osoba, która czuje się odpowiedzialna za dobrostan sieci (patrz punkt 1: role członków sieci), dba o odpowiednią dla każdego etapu rozwoju sieci przestrzeń relacji.

- Na etapie **formowania** organizuje wydarzenia, które pozwalają członkom sieci wzajemnie się poznać, podczas szkoleń zapewnia czas na dyskusje w małych grupach, zaprasza osoby, które inspirująco opowiedzą o działaniu innych sieci, tworzy platformę komunikacji (np. grupę dyskusyjną w mediach, którą początkowo sama animuje).
- Na etapie **burzy** umożliwia dyskusję, daje przestrzeń do wypowiedzi, dba o przestrzeganie reguł debaty. Rozumie, że niektóre osoby na tym etapie rezygnują z udziału w sieci. Dobrowolność udziału wydaje się niezbędna, aby sieć przeszła do następnego etapu rozwoju.
- Na etapie **normowania** dba o wypracowanie zasad, które będą regulowały wzajemne relacje, zachęca uczestników do określania zakresu ich zaangażowania na rzecz sieci, organizuje spotkania poświęcone planowaniu wizji sieci oraz jej celów.
- Na etapie **działania** do pracy przystępują liderzy. Rolą animatora jest wspieranie ich oraz uważność wobec wszystkich. Stoi on na straży wypracowanych wspólnie reguł. Na tym etapie bardzo ważna jest skuteczna komunikacja. Trzeba też dbać o to, by spotkania członków sieci odbywały się systematycznie.
- Etap **zawieszenia (kryzysu)** to czas na wspólne inspirujące aktywności (np. spotkania podsumowujące dotychczasowe działania) oraz podsumowania połączone z celebrowaniem sukcesów.

### 3. Wizja rozwoju, cele i misja – czyli plan rozwoju sieci\*

„Obawiam się, że członkowie naszej sieci nie potrafią nazwać, jakie ma ona cele...”

– liderka sieci łączącej animatorów kultury.

Planowanie jest czynnością, na którą często brakuje czasu, a więc w jakimś sensie jest aktywnością luksusową. Wydaje się, że tworzenie długofalowych planów rozwoju (strategii) przez uczestników sieci jest zbędne, jeżeli jest ona zarządzana odgórnie. Oznacza to, że cele i działania sieci formułowane są poza nią. Tymczasem w obszarze planowania jest kilka aspektów, nad którymi warto pochylić się w gronie wszystkich członków sieci. Ta refleksja jest wstępem do planowania\*.

Punktem wyjścia dla każdej sieci powinien być cel, wspólny, czytelny i istotny dla wszystkich członków. Z kolei misja to opowieść o tym, jak sieć chce oddziaływać na swoich członków oraz na otoczenie. To właśnie cel i misja warunkują strukturę, a nie odwrotnie. Jeżeli misją sieci jest wpływanie na polityki lokalne, struktura jest zwykle otwarta, informacja o działaniach – publicznie dostępna i czytelna, a wydarzenia mają znaczenie społeczne. Jeżeli cele, które chce realizować sieć, są osiągalne jedynie dla osób prawnych – wtedy sieć formalizuje się jako stowarzyszenie. Sieć wymiany doświadczeń czy sieć wzajemnego wsparcia buduje swoją strukturę „do wewnątrz” i przez to nie jest szczególnie widoczna w środowisku. Ramy strukturalne mogą zostać nadane odgórnie lub wypracowane przez samą sieć.

## Warto pamiętać, że...

O ile organizacje społeczne i instytucje publiczne realizują cele istotne dla zewnętrznego odbiorcy czy klienta, o tyle sieć sporo wysiłku wkłada w dbanie o dobrostan swoich członków. Inaczej mówiąc, choć celem sieci jest niewątpliwie zmiana otoczenia na lepsze (np. przez podniesienie kompetencji uczestników), to najważniejsze dla niej są rozwój jej członków i trwałość relacji między nimi. W tym aspekcie sieć przypomina rodzinę lub grupę przyjaciół. Dlatego przyjmowanie nowych osób powinno odbywać się w sposób gwarantujący integralność sieci. Tak samo opuszczenie sieci powinno przebiegać według ustalonych wcześniej reguł.

\* Precyzyjnie nazwane cele i misja są dobrą wizytówką sieci, jak w przypadku Forum Kultury Mazowsze ([kliknij tutaj](#)).

\* W rozdziale „Projekt »Nie siedź – siecuj!« – czyli co wydarzyło się od września 2019 do czerwca 2020” przedstawiamy analizę zasobów, korzyści, zagrożeń i potencjalnych zadań jako wstęp do planowania.

## W praktyce...

Nie wszystkie sieci podejmują trud planowania długofalowego. Argumentami przeciw planowaniu są duża zmienność warunków, w jakich żyjemy, niewiara w prawdopodobne scenariusze przyszłości oraz potrzeba elastycznego działania w odpowiedzi na wyzwania. A także brak czasu i wiedzy o tym, jak takie planowanie przeprowadzić. Jednak im większe są ambicje sieci, by wpływać na kształt otoczenia oraz im bardziej jest ona rozbudowana, tym bardziej powinna zadać sobie trud określenia **celów, wskaźników ich realizacji i efektów, które chce osiągnąć**. Warto wspólnie wypracować plan rozwoju sieci, wiedząc, że rzeczywistość go zweryfikuje. Wspólne planowanie zazwyczaj aktywizuje członków sieci\*.

\* Szablon, z którego można skorzystać, pracując nad planem rozwoju swojej sieci ([kliknij tutaj](#)).

## 4. Budowanie relacji między członkami sieci

„Ludzie przyjeżdżają z odległych miast, żeby pobyć ze sobą, bo się lubią i są sobie ciekawi”

– Piotr Knaś, Forum Kraków.

„Budowanie relacji wymaga aktywności obu stron. Instruktor zna biblioteki, którymi się opiekuje, ponieważ je regularnie odwiedza”

– Grzegorz Winnicki, Dział Instrukcyjno-Methodyczny w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Lublinie.

„Kiedy taka mała sieć jak nasza złożona jest z kilku dobrze rozumiejących się i lubiących osób, trzeba zadbać o to, by nie stać się towarzystwem wzajemnej adoracji. Pomaga w tym koncentrowanie się na celach (bo relacje mamy bardzo dobre) oraz otwartość na nowe wyzwania. Praktykujemy też „wędrującą” odpowiedzialność: spotkania organizujemy po kolei w bibliotekach uczestniczących w sieci. Ich dyrektorki i dyrektorzy są moderatorami kolejnych spotkań”

– Agnieszka Borkiewicz, sieć InicJaTyWy oraz mała dyrektorska grupa wsparcia.



Relacje między członkami sieci można opisać za pomocą trzech kategorii: **dobrowolność uczestnictwa, równość wszystkich członków sieci i świadomość wspólnego celu**<sup>3</sup>. Te trzy cechy, niezbędne do tego, by grupę osób lub organizacji nazwać siecią, warto rozwinąć:

- **dobrowolność uczestnictwa** oznacza, że każdy członek sieci należy do niej, ponieważ dostrzega (szeroko rozumiane) korzyści z uczestnictwa, a nie jedynie dlatego, że jest formalnie do niej przypisany,
- **równość wszystkich członków sieci** oznacza, że w jej ramach nie działa podległość służbowa, a głos każdej osoby, niezależnie od tego, czy jest to lider jakiegoś działania, czy ktoś mało aktywny, jest tak samo ważny,
- **świadomość wspólnego celu** oznacza, że wszyscy, którzy tworzą sieć, utożsamiają się z jej celem lub celami, dlatego powinny one być uzgodnione, a następnie ewaluowane wspólnie.

Wraz z rozwojem sieci coraz więcej łączy jej członków. Na zbudowanie wzajemnego zaufania i pojawienie się inicjatyw oddolnych potrzeba zwykle sporo czasu. By osiągnąć taki efekt, niezbędna jest sprawna komunikacja w ramach sieci, systematyczne spotkania i wsparcie animatorów.

---

3. Te same cechy są wskazywane jako podstawowe dla partnerstw.

## Warto pamiętać, że...

Relacje nie budują się same. Sprzyja im między innymi systematyczność spotkań, a także jasny i akceptowany przez wszystkich kontrakt – czyli wspólnie wypracowany zbiór wewnętrznych zasad.

Co jakiś czas warto zatrzymać się w biegu i sprawdzać, czy wiemy, dokąd zmierzamy. Warto też sprawdzić, czy cele, które sobie postawiliśmy, są dalej dla naszej sieci aktualne. Jeżeli nie – należy je zaktualizować.

Pewnym zagrożeniem dla trwałości sieci mogą być – paradoksalnie – relacje pomiędzy niektórymi jej członkami oparte na bliskiej przyjaźni. Powodują one izolację wąskiej grupy i budują poczucie wykluczenia u pozostałych członków sieci. Hermetyczność początkowo sprzyja efektywności, z czasem jednak może prowadzić do spadku kreatywności i wypalenia. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że przyjmując nowych członków, sieć musi choć na chwilę wrócić do etapu formowania, czyli pozwolić nowym osobom na integrację. Czasem bywa tak, że członkami sieci są dyrektorzy i ich podwładni. Taka sytuacja wymaga obopólnej uważności, aby zachować wartość, jaką jest równość wszystkich członków sieci.

## W praktyce...

Duże znaczenie mają wydarzenia, których jedynym celem jest poznanie się i polubienie członków sieci. Sieć, której uczestnicy są sobie ciekawi, ma duży potencjał. Dlatego warto postarać się o czas, środki i pomysł na rozbudzenie tej ciekawości.

W przypadku różnicy zdań czy nawet konfliktu między członkami sieci najskuteczniejszym działaniem jest odwołanie się do kontraktu – pod warunkiem, że zawarliśmy w nim zapis dotyczący rozwiązywania konfliktów.

Jednym z patentów na rozszerzanie zintegrowanej, dobrze działającej sieci o nowych uczestników jest zasada dwóch pisemnych rekomendacji od aktywnych członków sieci.

## 5. Zaangażowanie członków sieci

„W naszej sieci wzrost zaangażowania nastąpił, gdy jako członkowie musieliśmy podjąć ważne decyzje i przystąpić do pracy. Doświadczenie tego, jak nasza praca przynosi nam samym i naszym bibliotekom korzyści, było przełomowe”

– Natalia Gromow, sieć LABiB.

„Ugruntowana przez dziesięciolecia rola Biblioteki Wojewódzkiej jako jedynego lidera sieci publicznych bibliotek powiatowych i tych pełniących zadania bibliotek powiatowych w województwie skutkuje swoistym usztywnieniem relacji między bibliotekarzami – członkami sieci. Sprawdzone działania wydają się najwygodniejsze, więc trudno zachęcić biblioteki do wychodzenia z oddolną inicjatywą. Izolacja związana z pandemią i wymuszone tą sytuacją przejście na system systematycznych spotkań on-line zaowocowało nowym sposobem budowania relacji i nowymi inicjatywami ze strony członków sieci. Tak jakby zmiana ustalonego trybu otworzyła nowe możliwości”

– Ada Walendziak, Dział Analiz i Współpracy z Regionem w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Olsztynie.

Rozwój sieci jest zwykle proporcjonalny do zaangażowania jej członków. Trzeba pamiętać, że cechą i w pewnym sensie przywilejem sieci jest zmienny zakres aktywności: różne osoby w różnym czasie mogą być mniej lub bardziej zaangażowane. Niektóre sieci proszą swoich członków o zadeklarowanie i zaplanowanie swojego udziału. Sieć LABiB wypracowała cztery kluczowe obszary zaangażowania w swoją pracę i odpowiadające im kryteria rozumiane jako narzędzie wsparcia w świadomym planowaniu, monitoringu i ewaluacji własnego zaangażowania\*. Dzięki temu w tak rozproszonej geograficznie sieci łatwiej planować działania: zarówno każdemu z członków, jak i jej liderom.

Stopień zaangażowania znajduje też odbicie w podziale na członków i sympatyków (jak to ma miejsce w Forum Kraków). Zgodnie z nim sieć organizuje swoje działania i wydarzenia skierowane do różnych odbiorców: aktywnych członków, sympatyków oraz całkowicie otwarte.

Utrzymaniu zaangażowania członków sieci służą: skuteczny przepływ informacji, stałe (np. coroczne) wydarzenia gromadzące wszystkich członków sieci oraz popularyzujące tę sieć, a także jasny podział ról i zobowiązań. Trzeba też dbać o systematyczność, dynamikę i atrakcyjność spotkań\*.

\* Kryteria zaangażowania w sieć LABiB ([kliknij tutaj](#)).

\* Pomocny tu będzie podręcznik „Dobre spotkanie. Jak je przeprowadzić” ([kliknij tutaj](#)).

## Warto pamiętać, że...

Sieć, której inicjator zaczyna współpracę od wymogu deklaracji zaangażowania, może się szybko rozpaść. Takie deklaracje lepiej składać na etapie stabilizacji, kiedy krystalizują się normy współpracy.

Samodzielność i aktywność członków sieci zwykle idzie w parze z tym, że mają oni wiele obowiązków służbowych i napięty grafik. Logistyka spotkań oraz zachowanie terminów podjętych zobowiązań bywa dużym wyzwaniem dla lidera i sekretarza.

## W praktyce...

Brak pytań do członków sieci o ich zaangażowanie może skutkować rozczarowaniem i niepotrzebnymi nieporozumieniami. Innymi słowy: lepiej, gdy ktoś powie, że w tym roku będzie tylko obserwatorem, niż gdyby miał być poświadczony o czerpaniu z zasobów sieci bez gotowości do współpracy. Najprościej ustalać zakres zaangażowania członków sieci w krótkiej, na przykład rocznej perspektywie czasowej. Zasada wzajemności łączy się tu z zasadą zmiennego zakresu aktywności.

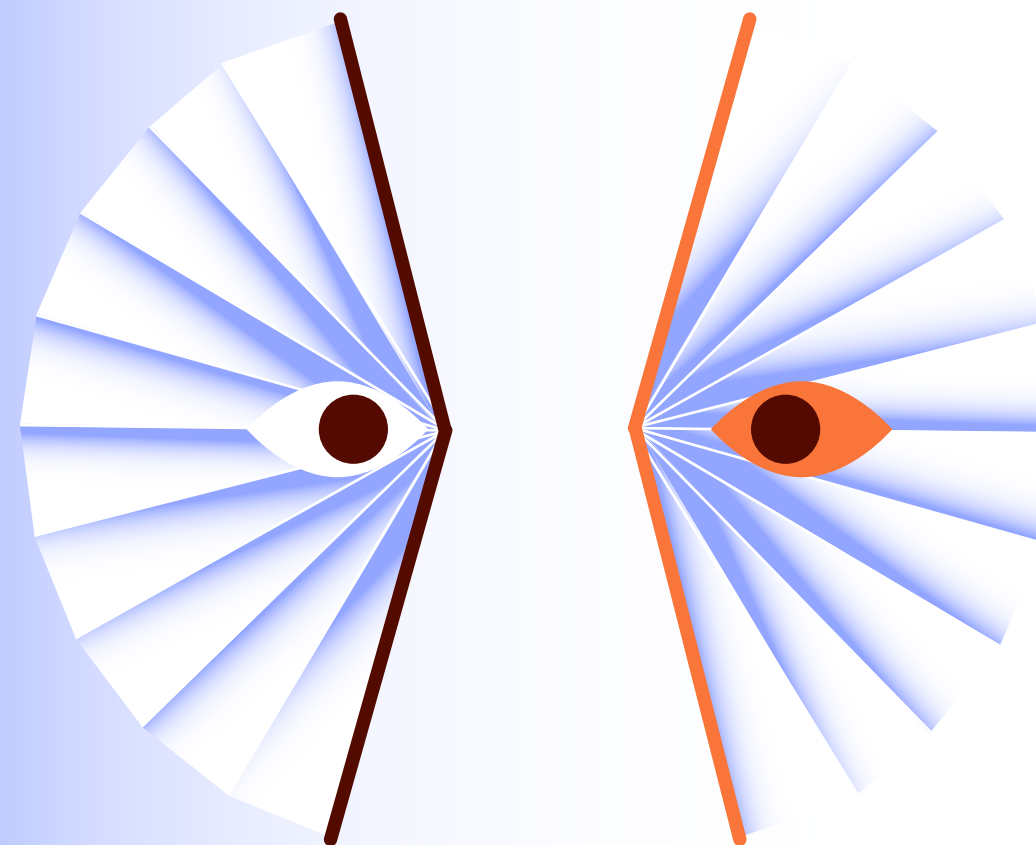
## 6. Różnorodność i podobieństwo doświadczeń członków sieci

„Wiemy, co kto wie. Gdy potrzeba fachowej rady czy opinii eksperckiej, wiadomo, do kogo w ramach sieci z tym się zwrócić, a mamy w sieci zasoby bardzo różnych kompetencji”

– Piotr Knaś, Forum Kraków.

„Osoby, które odeszły z zawodu bibliotekarza, ale ciągle są w naszej sieci, są z czasem coraz mniej aktywne. Wspólnota doświadczeń zawodowych bardzo cementuje sieć”

– jedna z liderek sieci LABiB.



Różnorodność wskazaliśmy jako jeden z warunków rozwoju sieci. Różnorodność doświadczeń, kompetencji i środowisk członków nie tylko zwiększa kreatywność, ale też daje szansę na rozwój i rozszerzanie się sieci. Jest to cenny zasób – zróżnicowana wewnętrznie sieć nie musi szukać ekspertów na zewnątrz. Z drugiej strony członkowie sieci często podkreślają, że bardzo silnie łączy ich wspólne doświadczenie. Wydaje się, że obie te sytuacje mogą wzmacniać sieć.

Duże, zróżnicowane pod względem kompetencji członków sieci są zwykle dobrze widoczne w różnych obszarach i wywierają duży wpływ na otoczenie. Z kolei sieci oparte na wspólnym doświadczeniu (na przykład bycia dyrektorem) często inspirują do działania osoby chcące powołać podobną strukturę. Przykładem są tu małe sieci, które powstały z inspiracji sieci dyrektorek i dyrektorów bibliotek Grupa InicJaTyWy\*.

\* Polecamy webinarium pt. „W grupie siła – jak stworzyć, poprowadzić i utrzymać dyrektorską grupę wsparcia” ([kliknij tutaj](#)).

## Warto pamiętać, że...

Kameralne sieci oparte na wspólnym doświadczeniu są bardziej narażone na wyczerpanie się pomysłów i energii do działania. Z kolei w sieciach bardzo zróżnicowanych wewnątrz (np. składających się z różnych instytucji lokalnych) trudno uzgodnić pasujące wszystkim terminy i tematy spotkań.

Gdy małe sieci wchodzi w etap zawieszenia (kryzysu), warto rozszerzyć je o nowych członków. Sieci o dużej wewnętrznej różnorodności często dochodzą do etapu kryzysu, na którym najlepszym rozwiązaniem jest (formalny lub tylko zadaniowy) podział na nowe sieci.

## W praktyce...

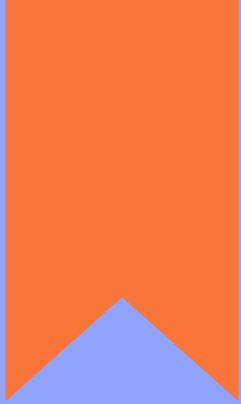
Dobłą praktyką jest tworzenie katalogu kompetencji, które członkowie sieci mogą do niej wnieść. Taki katalog jest elementem analizy zasobów. Warto stworzyć go na etapie normowania, kiedy członkowie sieci ufają sobie na tyle, by zadeklarować, jaką wiedzę i umiejętnościami chcą służyć sieci. Często są to kompetencje spoza zestawu tych zawodowych, na przykład biegła znajomość jakiegoś języka czy wiedza z określonej dziedziny.

## 7 • Wizerunek sieci i siła jej wpływu na otoczenie

Elementami wizerunku sieci są nazwa i hasło, znak graficzny, który sieć identyfikuje, wizytówka w postaci strony w Internecie czy newsletter. Coroczne wydarzenie organizowane przez sieć jest bardziej rozpoznawalne, gdy odbywa się pod stałym szyldem. Strona www służy nie tylko informowaniu o sieci, ale też komunikacji między jej członkami. Dopracowana misja pozwala sprawnie komunikować informacje na temat sieci. Te atrybuty mają nie tylko znaczenie promocyjne, służą też (a czasem głównie) spajaniu sieci.

Siła wpływu na otoczenie łączy się ściśle z celami, jakie przyświecają sieci. Na przykład sieci rozległe, złożone z ekspertów, często mają charakter opiniotwórczy. Taką rolę pełnią na przykład krajowa i wojewódzkie sieci organizacji pozarządowych. Samorządy lub prawodawcy zwracają się do nich z prośbą o dostarczenie wiarygodnych danych. Rozpoznawalne sieci edukują i służą jako źródło inspiracji daleko poza własnym środowiskiem.

Nie znaczy to, że mała sieć nie powinna dbać o wizerunek. Nawet mała struktura (np. kilkuosobowa sieć bibliotekarzy zainteresowanych komiksami) może mieć wpływ na otoczenie, na przykład poprzez inspirowanie do podobnych działań.



## Warto pamiętać, że...

Decyzja o tym, jaki wpływ – i na kogo – chce wywierać sieć, jest brzemenna w skutki. Będąc siecią opiniotwórczą, trzeba szczególnie dbać o transparentność i neutralność. Czasem wiąże się to z wyrzeczeniami. Taka sieć (która może przyjąć formę stowarzyszenia) nie powinna „zarabiać”, realizując zadania zlecone na przykład przez władze lokalne.

## W praktyce...

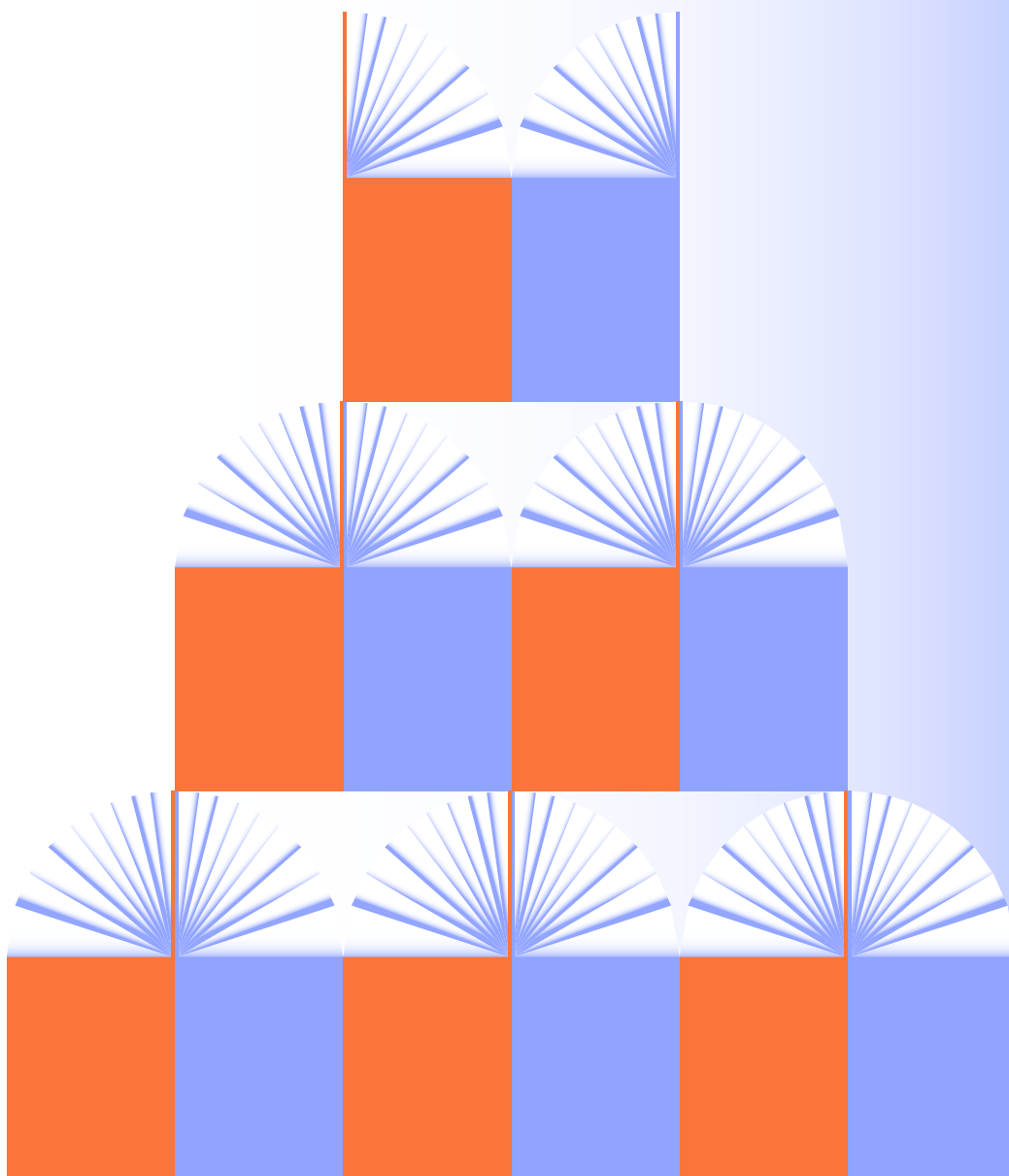
Stworzenie logotypu i hasła dla sieci jest wyzwaniem sprzyjającym integracji jej uczestników. Oczywiście stworzenie znaku lepiej powierzyć fachowcowi, ważne jest jednak, żeby członkowie sieci mogli wypowiedzieć się wcześniej na temat tego, co ten znak ma o nich mówić światu.

O ile nad wizerunkiem warto popracować jeszcze zanim sieć zacznie prowadzić swoje działania, o tyle siłę wpływu buduje się latami. Warto jednak jak najwcześniej zadać sobie pytanie: jaki wpływ chcemy wywrzeć na otoczenie? Czy może lepiej: w jaki sposób i dla kogo spoza członków naszej sieci możemy być pomocni?

Częstotliwość spotkań, coroczne wydarzenie rozpoznawalne jako „produkt flagowy” danej sieci\*, sposób komunikacji między członkami i dzielenie się obowiązkami – to wszystko przekłada się na trwałość sieci. Członkowie powinni zdecydować, czy i w jaki sposób chcą swoją sieć pokazać światu. Takie działania, jak prowadzenie platformy edukacyjnej i wymiana doświadczeń w Internecie\*, organizowanie otwartych wydarzeń edukacyjnych, programów stypendialnych lub grantowych adresowanych do członków sieci oraz działalność wydawnicza wzmocniają wizerunek sieci.

\* Przykładem flagowego produktu sieci Forum Kraków jest organizowany co dwa lata Nie-Kongres Animatorów Kultury.

\* Tu dobrym przykładem jest portal LABiB



## 8. Sieć w sieci. Na podstawie doświadczeń uczestników projektu „Nie siedź – sieciuj!”

Ta publikacja powstawała w czasie, gdy biblioteki i inne instytucje kultury były zamknięte z powodu epidemii COVID-19, zarówno dla swoich odbiorców, jak i – do pewnego stopnia – dla pracowników. Ten stan trwał wiele miesięcy.

Przed wybuchem epidemii uczestnicy projektu „Nie siedź – sieciuj!”, we współpracy z wybranymi sieciami na terenie swoich województw, opracowali kilkuletnie plany rozwoju dla tych sieci oraz projekty wzmacniające ich potencjał, współfinansowane przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Działania te objęły sieci już istniejące – bibliotek powiatowych – oraz nowe, jak na przykład sieć wsparcia dla dyrektorek bibliotek gminnych i miejskich czy sieci bibliotekarek i bibliotekarzy chcących rozwijać swoje kompetencje w wybranej dziedzinie. Dzięki spotkaniom, najpierw tradycyjnym w formie zjazdów w Warszawie, a potem na platformach internetowych, wzmocniły się relacje między działaniami instrukcyjno-metodycznymi (dalej: DIM-ami) a uczestnikami projektu. Wszystko, co zaczęło się w sferze relacji bezpośrednich, musiało zmienić swój charakter na zdalny.

**Żadna z analiz ryzyka nie przewidziała takiego scenariusza. Stan epidemii stał się sprawdzianem adaptatywności tych sieci, czyli ich gotowości do dostosowania się do zmieniających się warunków.**

Sieci stanęły przed trudną decyzją: czy przenieść swoją aktywność do sfery on-line, czy też czekać na tak zwany powrót do normalności. Te sieci, które – by nie za-przepaścić tego, co wcześniej wypracowały – uruchomiły narzędzia cyfrowe, nie tylko nie straciły czasu i uwagi swoich członków, ale płynnie przeszły do nieuniknionej rzeczywistości hybrydowej. Hybrydowość oznacza tu, że umiejętności cyfrowe zdobyte przez członków sieci – w tym wypadku dyrektorów i instruktorów z bibliotek powiatowych – będą wykorzystywane także wtedy, gdy znów będą odbywały się spotkania w siedzibie biblioteki wojewódzkiej i wzajemne wizyty. Ponadto narzędzia on-line pozwoliły na utrzymanie rytmu częstszych niż dawniej, choć krótszych spotkań. Dla wielu osób wygospodarowanie co tydzień dwóch godzin okazało się łatwiejsze niż jednego lub dwóch dni raz na kwartał. W tym sensie, nieco paradoksalnie, przeniesienie działania sieci do sfery cyfrowej wzmocniło je.

Okazało się też, że uczestnicy sieci, siedząc przed kamerami własnych komputerów, z większą swobodą opowiadali o swoich problemach i dzielili się radami. Ponadto spotkania on-line nie wykluczały tych członków sieci, którzy mieli trudności z przyjazdem na całodzienne spotkanie do miasta wojewódzkiego.

## W dobie pandemii warto pamiętać, że...

Nie można ulec złudzeniu, że funkcjonowanie sieci oparte na relacjach bezpośrednich (szkolenia, wizyty studyjne, wyjazdy integracyjne) można w niezminionej formie przenieść do Internetu. Webinarium rządzi się innymi prawami niż tradycyjne szkolenie w sali biblioteki. Nie da się też przenieść relacji tradycyjnych do sfery cyfrowej. Trzeba uwzględnić okres adaptacji do nowych warunków i przygotować się na to, że nie zdołamy osiągnąć wszystkich założonych „w realu” celów. Tu warto przywołać postulat adaptatywności sieci: im większa gotowość do eksperymentów i zgoda na popełnianie błędów, tym szybciej sieć adaptuje się do nowych wyzwań.

## W praktyce...

Warto poznać narzędzia cyfrowe pomocne w organizowaniu zdalnej współpracy wewnątrz sieci. Małe sieci bibliotek (powiatowe, tematyczne, zadaniowe) uzyskują wsparcie merytoryczne ze strony swoich działów instrukcyjno-metodycznych oraz dzięki materiałom ze strony biblioteki.org\*.

Dobrą praktyką jest zaproszenie członków sieci do oswajania nowych narzędzi poprzez „lekcje zerowe”, podczas których uczestnicy spotykają się, żeby przetestować, jak działają różne sposoby cyfrowej komunikacji. Takich spotkań powinno być tyle, aby każdy uczestnik mógł poczuć się pewnie. Członkowie sieci, którzy świetnie sobie radzą z nowymi mediami, mogą pełnić rolę pomocników dla tych, którzy radzą sobie gorzej. Poziom kompetencji cyfrowych ani dostęp do sprzętu nie powinny nikogo wykluczać. Warto też dbać o stały rytm spotkań, na przykład co dwa tygodnie o tej samej porze.

\* Polecamy szczególnie:  
„Prowadzenie zajęć zdalnie. Pisany na gorąco przewodnik po kursach, spotkaniach, szkoleniach i wydarzeniach online w czasach pandemii koronawirusa” ([kliknij tutaj](#))  
oraz  
„Zarządzanie grupą i zadaniami w Microsoft Teams – nagranie webinarium” ([kliknij tutaj](#)).



# Projekt „Nie siedź – sieciuj!” – czyli co wydarzyło się od września 2019 do czerwca 2020

Bibliotekarki i bibliotekarze z pięciu działów instrukcyjno-metodycznych zaangażowani w projekt „Nie siedź – sieciuj!” podczas dwóch zjazdów szkoleniowych i kilku spotkań on-line pracowali trójtorowo:

- wspólnie z jedną siecią z terenu swojego województwa opracowali plan jej rozwoju w perspektywie kilkuletniej,
- w ramach tego planu napisali projekt wzmacniający potencjał sieci, współfinansowany przez FRSI,
- rozpoczęli budowanie ogólnopolskiej sieci DIM-ów, zaczynając od swojego grona, z intencją włączenia do niej wszystkich bibliotek wojewódzkich.

Współpraca w ramach projektu rozpoczęła się we wrześniu 2019 roku i – w postaci spotkań wyjazdowych zwieńczonych konferencją w Warszawie – miała trwać do końca 2020 roku. Równolegle z tworzeniem się sieci DIM-ów swoje plany rozwoju realizowały sieci lokalne. Wraz z wybuchem epidemii COVID-19 biblioteki

znalazły się w sytuacji bez precedensu. Kontakt zarówno między DIM-ami, jak i bibliotekami lokalnymi najpierw ustał, a potem przyjął formę zdalną. Sposoby radzenia sobie z tą wyjątkową sytuacją wymagałyby oddzielnego opisu. Każdy z DIM-ów wypracował własną formułę pracy z siecią bibliotek, którą zaprosił do projektu\*.

## Plany rozwoju sieci bibliotek inicjowanych przez działy instrukcyjno-metodyczne na terenie wybranych województw

W ramach projektu „Nie siedź – sieciuj!” wypracowano plany rozwoju dla pięciu sieci, uwzględniając potrzeby i cele tworzących je środowisk bibliotecznych oraz wyzwania, jakie przed nimi stoją. Plany powstały dla dwóch już funkcjonujących sieci publicznych bibliotek powiatowych i pełniących zadania bibliotek powiatowych, działających w województwie warmińsko-mazurskim (plan trzyletni) oraz w województwie lubelskim (plan pięcioletni).

Ponadto powstały plany dla trzech sieci zainicjowanych w ramach projektu:

- w województwie świętokrzyskim: sieć liderek, czyli sieć wsparcia dla dyrektorek bibliotek gminnych i miejskich (plan dwuletni),
- w województwie dolnośląskim: sieć bibliotek o zasięgu wojewódzkim pod nazwą BiblioIT plus zrzeszająca bibliotekarzy podejmujących różne wyzwania w obszarze nowych technologii (plan trzyletni),

\* O niektórych rozwiązaniach piszemy w rozdziale „Sieć w sieci”, opracowanym na podstawie doświadczeń uczestników projektu „Nie siedź – sieciuj!” (str. 23).

- w województwie kujawsko-pomorskim: sieć o zasięgu powiatowym pod nazwą WINDOWS WYOBRAŹNI wzmacniająca kompetencje w zakresie pracy z młodym czytelnikiem (plan trzyletni).

Cele sieci, zarówno małych, jak i dużych, koncentrują się wokół podnoszenia kompetencji zawodowych, ale też rozwoju osobistego swoich członków. Nie mniej ważne są: wymiana doświadczeń pomiędzy placówkami pełniącymi podobne funkcje i osobami o podobnych zainteresowaniach oraz integracja i potrzeba nawiązania swobodnych relacji pomiędzy członkami sieci.

Małe sieci mają liderów wyłonionych ze swojego grona, którzy są także uczestnikami projektu „Nie siedź – sieciuj!”. Liderami sieci wojewódzkich są instruktorzy z DIM-ów.

Małe sieci rozpoczęły swoją działalność na krótko przed wybuchem epidemii, która w większym lub mniejszym stopniu uniemożliwiła bezpośrednie spotkania. Sieci te nie zdążyły okrzepnąć na tyle, by płynnie wejść w tryb on-line i zrealizować swoje pomysły (i projekt współfinansowany przez FRSI) w takim zakresie, w jakim od strony technicznej byłoby to możliwe. Przyczyna leży w procesie rozwoju grupy: sieci nie zdążyły dojrzeć do etapu działania. Inaczej rzecz się miała z dużymi, ogólnowojevodzkimi sieciami łączącymi biblioteki powiatowe, które od dziesięcioleci działają w sformalizowanej strukturze sieci wojewódzkich. Tu systematyczne działania metodyków z bibliotek wojewódzkich sprawiły, że placówki powiatowe dość płynnie weszły w tryb kontaktów on-line. W momencie, gdy powstaje ta publikacja,

małe sieci nie wyłoniły wielu własnych inicjatyw, raczej są odbiorcami propozycji wychodzących ze strony ich bibliotek wojewódzkich. Trzeba jednak pamiętać, że proces rozwoju tych sieci jest w toku, wspierany przez działy instrukcyjno-metodyczne.

## **Planowanie rozwoju ogólnopolskiej sieci działów instrukcyjno-metodycznych**

Sieć ta powstaje z autentycznej potrzeby pięciu DIM-ów uczestniczących w projekcie. Można je nazwać inicjatorami tej sieci oraz – w czasie, gdy to piszemy – jej liderami. Zanim rozpoczęły się, zainicjowane i prowadzone przez DIM-my z „Nie siedź – sieciuj!”, spotkania on-line metodyków ze wszystkich bibliotek wojewódzkich, poświęcono sporo czasu na dyskusję o perspektywach dla ogólnopolskiej sieci DIM-ów.

**Sformułowanie korzyści, zagrożeń i potencjalnych zadań, a także nazwanie zasobów, jakimi dysponuje sieć, jest elementem procesu planowania. Warto pamiętać, że planowanie to przede wszystkim proces kolektywny, a dokument w postaci gotowego planu jest tylko jego efektem.**

Przyjrzyjmy się analizie, którą działy instrukcyjno-metodyczne z projektu „Nie siedź – sieciuj!” przeprowadziły dla – wtedy jeszcze potencjalnej – ogólnopolskiej sieci DIM-ów. Analiza ta ma charakter uniwersalny i może być wstępem do formułowania długofalowego planu rozwoju sieci.

Zasoby sieci	Korzyści z uczestnictwa w sieci	Zagrożenia dla rozwoju sieci	Zadania, które sieć może realizować
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialne: lokale wraz ze sprzętem, lokalizacja w dużych ośrodkach, pokoje gościnne, samochód służbowy, możliwość przyjęcia gości.</li> <li>• Osobowe: ekspercka kadra, wsparcie specjalistów (inne działy BW, LABiB oraz współpracujące instytucje i organizacje).</li> <li>• Szeroka sieć kontaktów: organizator (urząd marszałkowski lub miejski), biblioteki gminne (miejskie, miejsko-wiejskie, wiejskie), FRSI, SBP, BN, IK, MKiDN, NCK i inne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość udziału w różnorodnych szkoleniach i szerokiej wymianie doświadczeń.</li> <li>• Możliwość formułowania uznawanej przez środowisko opinii (siła wielu głosów).</li> <li>• Wpływ na standardy pracy w bibliotekach.</li> <li>• Wpływ na decyzje polityczne podejmowane w obszarze kultury.</li> <li>• Uzyskanie wsparcia sieci w trudnych zawodowo momentach.</li> <li>• Możliwość realizacji projektów o zasięgu ponadlokalnym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zrozumienia u przełożonych.</li> <li>• Brak wspólnych celów (lub różne ich rozumienie).</li> <li>• Brak pomysłów i inicjatyw.</li> <li>• Brak osób chętnych do bycia liderami inicjatyw.</li> <li>• Niestabilność grupy, zbyt małe zaangażowanie.</li> <li>• Brak finansów na działania (przejazdy, gościna), brak wsparcia ze strony macierzystych bibliotek.</li> <li>• Obawa członków sieci przed wygłaszaniem swoich opinii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnoszenie kompetencji zawodowych bibliotekarzy.</li> <li>• Rzecznictwo w ważnych dla bibliotek sprawach.</li> <li>• Ujednolicanie standardów pracy bibliotek.</li> <li>• Wpływ na zmiany systemowe.</li> <li>• Wypracowywanie opinii eksperckich (np. na zamówienie decydentów).</li> </ul>

Chcemy raz jeszcze podkreślić, że w czasie, gdy powstaje ten poradnik, projekt „Nie siedź – sieciuj!” znajduje się ledwo za półmetkiem. Zachęcamy Czytelników do śledzenia rozwoju sieci bibliotecznych: tych lokalnych oraz ogólnopolskiej sieci DIM-ów.

# Sieci, które nas zainspirowały

## Grupa InicJaTyWy

to grupa dwudziestu dyrektorek i dyrektorów bibliotek (inicjatorek i inicjatorów), którzy od lat dzielą się swoim doświadczeniem i wrażliwością z innymi osobami zarządzającymi instytucjami kultury. Każdy z nich zainicjował i prowadzi lokalną grupę dyrektorską, która stanowi przestrzeń do wymiany wiedzy oraz wspólnego rozwiązywania problemów, jakie napotykaają osoby zarządzające instytucjami kultury.

[frsi.org.pl/projekt/inicjatywy](http://frsi.org.pl/projekt/inicjatywy)

## LABiB

to społeczność osób, które dostrzegają potencjał bibliotek i chcą go rozwijać. Działają, mają pomysły, realizują projekty. LABiB tworzą bibliotekarze i inne aktywne osoby, którym bliska jest idea nowoczesnej biblioteki wychodzącej naprzeciw różnorodnym potrzebom lokalnych społeczności.

[LABiB.pl/](http://LABiB.pl/)

## Forum Kultury Mazowsze

to samorządne, dobrowolne i trwałe zrzeszenie osób działających na rzecz animacji i edukacji kulturalnej w regionie. Udział w Forum ma charakter społeczny.

[mazowieckie.forumkrakow.info/](http://mazowieckie.forumkrakow.info/)

## Forum Kraków

to samorządne, dobrowolne i trwałe zrzeszenie osób działających na rzecz animacji kultury. Udział w Forum ma charakter społeczny. Forum jest wspólną inicjatywą Małopolskiego Instytutu Kultury oraz Stowarzyszenia Centrum Aktywności Lokalnej.

[forumkrakow.info/](http://forumkrakow.info/)

## Bardzo Młoda Kultura – Małopolska

to wspólnota tworząca mądrą edukację kulturową i łącząca edukację szkolną z aktywnością pozaszkolną. Projektuje działania razem z dziećmi i młodzieżą, tak by młodzi ludzie byli nie tylko widzami i odbiorcami, ale też czynnymi uczestnikami i współtwórcami tych działań. Powstała jako jeden z efektów programu dotacyjnego Narodowego Centrum Kultury.

[bmk.mik.krakow.pl/](http://bmk.mik.krakow.pl/)



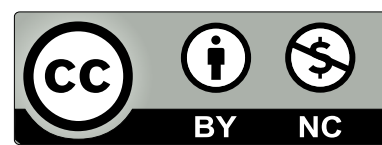
program  
rozwoju  
bibliotek

**FRSI** FUNDACJA  
ROZWOJU  
SPOŁECZEŃSTWA  
INFORMACYJNEGO



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

Publikacja „Siła sieci. Krótki poradnik sieciowania dla bibliotek i nie tylko” powstała w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Program wspiera tysiące bibliotek publicznych w całej Polsce w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej, tj. miejsc, w których ludzie spędzają czas wolny, rozwijają swoje zainteresowania, zdobywają nowe umiejętności i angażują się we wspólne działania. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009-2015 program był realizowany w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.



Publikacja „Siła sieci. Krótki poradnik sieciowania dla bibliotek i nie tylko” jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorki oraz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Utwór powstał w ramach Programu Rozwoju Bibliotek, realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadanych prawach oraz o Programie Rozwoju Bibliotek. Treść licencji jest dostępna na stronie [creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl).

