



Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4–6 czerwca 2007

Kultura organizacyjna w bibliotece

Kultura organizacyjna w bibliotece

Ogólnopolska Konferencja Naukowa

Białystok, 4–6 czerwca 2007

Biblioteka Uniwersytecka
im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Kultura organizacyjna w bibliotece

*Ogólnopolska Konferencja Naukowa
Białystok, 4–6 czerwca 2007*

**Praca zbiorowa
pod redakcją Haliny Brzezińskiej-Stec**

Białystok 2008

Spis treści

Komitet organizacyjny:

Jerzy Halicki
Halina Brzezińska-Stec
Danuta Albowicz
Jolanta Jurewicz
Mirosława Roszczyc
Jolanta Kudrawiec
Anna Rutkowska

Recenzent naukowy:

dr hab. Wanda Pindłowa, prof. UJ

Korekta:

Anna Rutkowska, Jolanta Kudrawiec

Autor zdjęcia na okładce:

Jolanta Kudrawiec

© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008

ISBN 978-83-7431-159-5

Skład:

Jolanta Kowalska

Druk i oprawa:

Sowa – druk na życzenie
www.sowadruk.pl, tel. 022 431 81 40

Wstęp	9
Sesja pierwsza	11
Katarzyna Materska, <i>Kultura informacyjna w organizacji opartej na wiedzy</i>	13
Bożena Jaskowska, <i>Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej?</i>	25
Grażyna Piotrowicz, <i>Kultura organizacyjna jako zasób strategiczny współczesnej biblioteki akademickiej</i>	43
Beata Żołędowska-Król, <i>Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki</i>	54
Alicja Portacha, <i>Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji</i>	63
Damian Wojciński, <i>Czy istnieje idealna kultura organizacyjna dla bibliotek akademickich?</i>	73
Jolanta Sobielga, <i>Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej widziana z prakseologicznej perspektywy</i>	86
Sesja druga	97
Marzenna Cupa, <i>Funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece – opinie czytelników</i>	99
Magdalena Karciarz, <i>Miejsce w szeregu. O wartościach etycznych w kulturze organizacyjnej</i>	106
Elżbieta Kierejczuk, <i>Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki</i>	112
Andrzej Koziara, <i>Ochrona danych osobowych w bibliotekach – aspekty prawne, organizacyjne i techniczne w modelu liczenia kosztów TCO</i>	123
Zdzisław Gębołyś, <i>Zespołowa organizacja pracy jako wyznacznik nowoczesnej kultury organizacyjnej bibliotek na przykładzie bibliotek niemieckich</i>	138
Joanna Putko, <i>Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akademickiej jako organizacji uczącej się</i>	152
Sesja trzecia	161
Hanna Andruszko, <i>„Hymn o perle”, czyli zarządzanie talentami w bibliotece</i>	163
Jadwiga Kotulska, <i>Rola liderów w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej</i>	186
Joanna Kamińska, <i>Wpływ stylu kierowania na kulturę organizacyjną biblioteki</i>	197

Dorota Otwinowska, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w bibliotekach	209
Maja Wojciechowska, Kultura organizacyjna jako przedmiot zarządzania niematerialnymi wartościami organizacyjnymi biblioteki	221
Gabriela Meinardi, Jak kultura organizacyjna ułatwia proces komunikacji z użytkownikiem w bibliotece instytutowej?	227
Anna Sobiech, Rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników biblioteki.	242
Sesja czwarta	255
Piotr Marcinkowski, Pleć a struktura kierownicza w bibliotekach akademickich	257
Małgorzata Świrad, Identyfikacja specyficznych cech kultury organizacyjnej grupy pracowników biblioteki	263
Henryk Hollender, Etnograf w bibliotece	275
Teresa Koniaszewska, Jadwiga Wojtczak, Satysfakcja z pracy a zakres obowiązków pracownika biblioteki naukowej	285
Agnieszka Liszka, „Być czy mieć” – wpływ kultury organizacyjnej na satysfakcję zawodową i warunki pracy młodszych bibliotekarzy.	298
Małgorzata Kwiatkowska, Anna Konieczko, Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu personelem Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.	309
Jolanta Przyłuska, Zmiany wizerunku specjalistycznej biblioteki medycznej jako element kultury organizacyjnej	325
Sesja piąta	333
Artur Jazdon, O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy	335
Stefan Kubów, Rola menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki	345
Anna Sokołowska-Gogut, Teresa Wildhardt, Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej	350
Sesja szósta	359
Agnieszka Bogusz, Image nowo powstającej biblioteki w oparciu o kulturę organizacyjną na przykładzie Biblioteki Politechniki Krakowskiej	361
Danuta Patkaniowska, Kultura organizacyjna w Bibliotece Jagiellońskiej, na przykładzie Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych	374

Teresa Kułak, Aldona Glińska-Neweś, Kreowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej w bibliotece. Na przykładzie biblioteki WNEiZ UMK w Toruniu	393
Grażyna Charytoniuk-Michiej, Kultura organizacyjna w bibliotece szkolnej (na podstawie wybranych bibliotek szkół w Białymstoku)	402
Sesja siódma	411
Radosław Gaziński, Mirosława Różycka, Adaptacja obiektów historycznych na potrzeby biblioteki naukowej na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego. Organizacja przestrzeni bibliotecznej	413
Marcin Pędich, Biblioteka w pięciu wymiarach – budownictwo biblioteczne w kontekście wymiarów kultury według Geerta Hofstedeego	427
Maria Pawłowska, Wpływ architektury i aranżacji przestrzennej biblioteki na jej kulturę organizacyjną	440
Lidia Szczygłowska, Nowa biblioteka – nowa przestrzeń – nowe możliwości – nowe wyzwania	457

WSTĘP

Problematyka kultury organizacyjnej stała się popularna w latach osiemdziesiątych XX wieku. W Polsce dopiero zmiany polityczne po 1990 roku pozwoliły na szersze zajęcie się tym tematem. Podejście kulturowe w nauce o zarządzaniu i organizacji doczekało się wielu opracowań w ekonomicznym piśmiennictwie polskim. Natomiast w bibliotekarstwie bardzo rzadko pojawiały się publikacje traktujące całościowo problem kultury organizacyjnej, chociaż zarządzanie i marketing w bibliotekach występuje coraz częściej jako przedmiot dyskusji oraz refleksji naukowej. W 2004 roku ukazało się studium autorstwa Elżbiety B. Zybert¹, jako pierwsze na rynku polskim, opisujące kompleksowo kulturę organizacyjną w bibliotece. Publikacja ta stała się inspiracją do zorganizowania konferencji naukowej, która odbyła się w dniach 4–6 czerwca 2007 roku w Bibliotece Uniwersyteckiej im. J. Giedroycia w Białymstoku.

O trafnym wyborze tematu świadczy fakt, iż do udziału w konferencji zgłosiło się ponad stu bibliotekarzy i pracowników naukowych z całej Polski, a piętnaście firm świadczących usługi na rzecz bibliotek umieściło swoje stoiska promocyjne w holu wystawowym nowego gmachu biblioteki.

Program konferencji podzielono na siedem sesji tematycznych. Pierwszego dnia obrad odbyły się dwie sesje dotyczące teoretycznych problemów kultury organizacyjnej. W wygłoszonych referatach przedstawiono m.in. pojęcie kultury informacyjnej organizacji opartej na wiedzy, kulturę organizacyjną jako zasób strategiczny biblioteki, kwestię wyboru kultury organizacyjnej dla biblioteki akademickiej, kulturę organizacyjną w perspektywie prakseologicznej, zwrócono uwagę na wizerunek biblioteki akademickiej jako element kultury organizacyjnej. Podjęto również temat metodologii badań kultury organizacyjnej. W drugiej sesji zaprezentowano m.in. zagadnienia dotyczące funkcji kultury organizacyjnej w bibliotece, wartości etycznych

¹ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu*. Warszawa 2004.

w kulturze organizacyjnej, przedstawiono kulturę organizacyjną jako niematerialny zasób biblioteki, mówiono o aspektach prawnych ochrony danych osobowych oraz wskazano na zespołową organizację pracy jako wyznacznik nowoczesnej kultury organizacyjnej bibliotek niemieckich.

Drugiego dnia obrad w odbywających się równolegle panelach przeważała tematyka związana z zarządzaniem i miejscem kadry kierowniczej w kulturze organizacyjnej oraz wpływem kultury organizacyjnej na satysfakcję z pracy grup zawodowych zatrudnionych w bibliotekach.

W sesji plenarnej skupiono się m.in. na zagadnieniach związanych z tworzeniem kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy oraz wpływie kultury organizacyjnej na zmiany w bibliotekach akademickich. Omówiono rolę menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki akademickiej, dowodząc, że konsekwencją wysiłków w tym zakresie może być „coś”, co jak poetycko określił Stefan Kubów, jest duchem organizacji. Współtworzenie klimatu organizacyjnego przez wszystkich pracowników biblioteki pozwala im na współuczestnictwo również w zarządzaniu.

Ostatni dzień konferencji poświęcony został zaprezentowaniu przykładów funkcjonowania i kształtowania kultur organizacyjnych w poszczególnych bibliotekach. W końcowej sesji zwrócono szczególną uwagę na wpływ architektury i aranżacji przestrzennej biblioteki na jej kulturę organizacyjną.

Konferencja przyniosła wymierny plon naukowy. Jej efektem jest m.in. niniejsza publikacja zawierająca materiały konferencyjne, uznane przez jej uczestników za ciekawe i inspirujące. Problemów szczegółowych wynikających z przedstawionego zakresu tematycznego jest bardzo wiele i jedna konferencja nie jest w stanie wszystkich ich rozstrzygnąć. Niech zatem przedstawione tu materiały stanowią refleksję, a jednocześnie wstęp do dalszych dyskusji i wspólnych działań.

Redaktor tomu nie ingerował w zawartość merytoryczną tekstów i abstraktów przekazanych przez referentów. Ograniczono się do stylistycznych i gramatycznych poprawek. Materiał został usystematyzowany zgodnie z kolejnością poszczególnych sesji, a w ich obrębie – według kolejności wystąpień referentów.

Na zakończenie chciałabym serdecznie podziękować prof. dr hab. Wandzie Pindlowej za wnikliwą recenzję tekstów.

Halina Brzezińska-Stec
Biblioteka Uniwersytecka
im. J. Giedroycia w Białymstoku

Sesja pierwsza

Dr Katarzyna Materska
Instytut Informacji Naukowej
i Studiów Bibliologicznych
Uniwersytetu Warszawskiego
k.m.materska@uw.edu.pl

Kultura informacyjna w organizacji opartej na wiedzy

Abstract

The aim of this paper is to define the concept of information culture in the knowledge-based organizations context. Information culture is treated as an important component of modern organizational culture. The elements of information culture and their roles are considered.

Kulturowe wyzwania nie omijają świata współczesnych organizacji intensywnie wykorzystujących wiedzę, innowacyjnych¹, uczących się, do których zalicza się przykładowo firmy wysokich technologii, farmaceutyczne, motoryzacyjne, ale także uczelnie, biblioteki². W kontekstach ich funkcjonowania rozważa się problemy kultury sieciowej, globalnej, cyfrowej, konsumpcyjnej, konwergencji, uczestnictwa, wiedzy i różnych innych.

W niniejszym artykule chcemy zwrócić uwagę na to, że każda z organizacji jest zarówno twórcą, jak i użytkownikiem informacji i wiedzy, uczestnikiem wielu procesów informacyjnych. Każda organizacja potrzebuje innego podejścia do organizowania zasobów oraz procesów wokół informacji i wiedzy dla realizacji swoich celów. Wiąże się to zarówno z typem organizacji (np. komercyjna i non profit), z jej strukturą organizacyjną, która nie pozostaje bez wpływu na obieg i jakość informacji, ze środowiskiem, w którym działa (np. bardziej lub mniej stabilnym), jak i z kompetencjami informacyjnymi jej członków. Tak więc operowanie informacją i wiedzą doko-

¹ Za organizację innowacyjną uważać można taką, której członkowie w sposób systemowy i systematyczny dążyć będą do ciągłego jej usprawniania i rozwoju.

² W artykule K. Materskiej pokazana została biblioteka naukowa jako instytucja tworząca nową wiedzę, organizacja ucząca się oraz ucząca. Zob. K. Materska: Edukacyjny paradygmat biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. W: Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy: praca zbiorowa. Pod red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarskiej. Dąbrowa Górnicza 2005, s. 15–24.

nuje się w ramach określonej kultury organizacyjnej, a w szczególności jej fragmentu nazywanego kulturą informacyjną.

Kultura informacyjna jako istotny fragment kultury organizacyjnej

Termin *kultura informacyjna* wszedł do literatury różnych dziedzin – nauki o zarządzaniu, nauki o książce, informatyki gospodarczej, edukacji itd.³, nie ma jednak konsensusu co do jego definiowania⁴. Pojawia się zarówno w szerokim kontekście kultury, jak i w kontekście węższym, np. gdy mówimy o kulturze informacyjnej różnych grup społecznych⁵.

W odniesieniu do kultury informacyjnej w organizacji punktem wyjścia jest po-

³ Zob. B. Stefanowicz: *Kultura informacyjna*. W: *Kultura informatyczna w społeczeństwie globalnej informacji*: I Krajowa Konferencja z cyklu: *Problemy społeczeństwa globalnej informacji*, Szczecin, wrzesień 1998 r. Tryb dostępu: <http://iiwz.univ.szczecin.pl/zsgi/konferencje/1/> [20 kwietnia 2007]; B. Martinet, Y. M. Marti: *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*. Warszawa 1999; R. Borowiecki, M. Kwieciński: *Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości: kulturowe i organizacyjne uwarunkowania jej realizacji*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna: praca zbiorowa*. Pod red. W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk. Warszawa 2002, s. 262–289; Z. Ryznar: *Nieodzowny wstęp do informacji*. *CXO Magazyn Kadry Zarządzającej* 2001, nr 1, s. 60–66; W. Furmanek: *Kultura techniczna i kultura informacyjna: eksplikacja pojęcia: konsekwencje metodologiczne*. W: *Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym: XII Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe Techniki Komputerowej w Przekazie Edukacyjnym*, Kraków, 27–28 września 2002 r. Red. nauk. J. Morbitzer. Kraków 2002, s. 53–72; A. Curry, C. Moore: *Assessing information culture – an exploratory model*. *International Journal of Information Management* 2003, vol. 23, no. 2, p. 91–110; *Wstęp do informatyki gospodarczej: praca zbiorowa*. Pod red. A. Rokickiej-Broniatowskiej. Wyd. 3 zm. Warszawa 2004, (Rozdz. 18.6), s. 573–582; B. Łukasik-Makowska: *Spółeczny wymiar kultury informacyjnej*. W: *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*. Pod red. E. Niedozielskiej i K. Perechudy. Wrocław 2004, s. 58–77; M. Drzewiecki: *Kreowanie kultury bibliotecznej i informacyjnej ludzi młodych w epoce multimediów*. W: *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej*. Pod red. K. Heskowej-Kwaśniewicz przy współpracy D. Pietruch-Reizes. Katowice 2004, s. 45–50; H. Batorowska: *Od alfabetyzacji informacyjnej do kultury informacyjnej*. W: *Komputer w edukacji: 15. Ogólnopolskie sympozjum naukowe*, Kraków, 23–24 września 2005 r. Red. nauk. J. Morbitzer. Kraków 2005, s. 23–27.

⁴ Nie jest to pojęcie tożsame z pojęciem kultury informatycznej. To ostatnie A. Szewczyk interpretuje (m.in.) jako: umiejętność doboru właściwych narzędzi informatyki do rozwiązywania określonych zadań; przyswojenie i prawidłową interpretację podstawowych terminów i pojęć informatyki w zakresie, jakim powinien dysponować użytkownik; orientację w nowych tendencjach i technologiach informatycznych; umiejętność uczenia się i znajdowania źródeł informacji o nowych możliwościach wykorzystania komputera; nawyki prawidłowego obchodzenia się ze zbiorami danych; umiejętność posługiwania się podstawowymi dostępnymi dla użytkownika środkami technicznymi, na przykład klawiatura i mysz; umiejętność takiego precyzowania problemów, aby dało się je rozwiązać narzędziami informatyki; przekonanie, że sprzęt i oprogramowanie muszą być traktowane łącznie jako jedno (informatyczne) narzędzie; A. Szewczyk: *Informatyka: aspekty humanistyczne*. Szczecin 1996, s. 120.

⁵ Zob. np. M. Drzewiecki: *op. cit.*, s. 45–50.

jęcie kultury organizacyjnej. Zakłada się, że wysoki poziom kultury informacyjnej⁶ implikuje dbałość o informację i wynikającą z nich wiedzę, a organizacje, które to dostrzegły cechuje traktowanie informacji jako dobra wspólnego, gotowość do dzielenia się informacją, otwarty system informacyjny, stymulowanie komunikacji bezpośredniej, szybkie pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, niwelowanie chaosu informacyjnego, korzystanie z wielu źródeł wiedzy, gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy.

A. Curry i C. Moore⁷ proponują by rozpatrywać kulturę informacyjną jako tę, w której rozpoznano wartość i użyteczność informacji w osiąganiu operacyjnego i strategicznego sukcesu, w której informacja tworzy podstawę dla podejmowania decyzji w organizacji, a technologia informacyjna jest ochoczo wykorzystywana i tworzy możliwości efektywnego działania systemów informacyjnych. Badacze za niezbędne dla kultury informacyjnej uznali następujące komponenty:

- 1) przepływy komunikacyjne (*communication flows*),
- 2) międzyorganizacyjne partnerstwo (*cross-organizational partnership*),
- 3) środowisko wewnętrzne,
- 4) zarządzanie systemami informacyjnymi,
- 5) zarządzanie informacją,
- 6) procesy i procedury.

Przepływy komunikacyjne – efektywna komunikacja w organizacji jest nie do przecenienia. Jest to jednak złożony proces, w którym dochodzi do wielu zniekształceń. Efektywne wykorzystywanie komunikacji poziomej i pionowej wskazuje na organizację, w której pracownicy są dobrze poinformowani i czują się dowartościowani. Przepływ w dół komunikuje decyzje kadry zarządzającej, zaś przepływ w górę stwarza pracownikom możliwość formułowania informacji zwrotnej, dając tym samym możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym. Skuteczne przepływy horyzontalne odnoszą się do koordynacji działań i dzielenia się informacją. Ważne są zarówno strumienie komunikacji formalnej, jak i nieformalnej. To dzięki kulturze informacyjnej i sprawnym kanałom komunikacyjnym staje się możliwy w firmie naturalny przepływ informacji, wynikający z dynamiki procesów biznesowych.

Międzyorganizacyjne partnerstwo – ma zapewnić organizacyjną synergię osiąganą na bazie różnych funkcji i ze wspólnej pracy różnych departamentów. Współpraca pomiędzy różnymi komórkami redukuje rywalizację, sprzyja kolektywnemu uczeniu się.

Środowisko wewnętrzne – to przede wszystkim ludzie, którzy mają bezsprzecznie największy wpływ na kulturę organizacyjną (w tym i informacyjną). Pracownicy bowiem nadają jej kształt. Kultura informacyjna wymaga praktyk współpracy, atmosfery zaufania i otwartego dostępu do relewantnej informacji wtedy, kiedy jest to potrzebne.

Zarządzanie systemami informacyjnymi – strategia ta wymaga ścisłego powiązania ze strategią biznesową oraz technologią informacyjną. Niezwykle ważnym

⁶ *Per analogia* do pojęcia kultury informacyjnej można mówić o kulturze wiedzy.

⁷ A. Curry, C. Moore: *op. cit.*, p. 91–110.

czynnikiem stanowiącym o sukcesie systemu informacyjnego w firmie jest pomyślna implementacja i akceptacja użytkowników. Kształt systemu wpływa na sposób interakcji pomiędzy członkami organizacji.

Zarządzanie informacją – obejmuje m.in. zarządzanie polityką informacyjną, unikanie przeładowania informacyjnego, efektywne zarządzanie danymi, dbałość o jakość informacji, traktowanie informacji i wiedzy jako zasobu organizacji, zaadoptowanie terminologii wspólnej dla członków organizacji. Kultura informacyjna nie wymaga utopijnej wizji uniwersalnej dostępności wszystkich do każdej informacji. Niektóre informacje wymagają specjalistycznych umiejętności i wiedzy odbiorcy. Najważniejsze, by pracownik mógł dotrzeć do informacji potrzebnej do pomyślnego wykonywania swoich codziennych zadań.

Procesy i procedury – zwięzła i jasna dokumentacja kluczowych polityk, procesów oraz procedur w organizacji jest wskaźnikiem poziomu kultury. Szczególnie istotne dla kultury informacyjnej są jasne wytyczne i dokumentacja na potrzeby systemów informacyjnych, zarządzania danymi i informacją. Umożliwia to kontrolowanie właściwych procedur zapewniających spójność, jakość i poziom operacji oraz usług⁸.

Większość badaczy, którzy poświęcili uwagę kulturze informacyjnej, akcentuje, że kultura informacyjna to przede wszystkim system postaw człowieka wobec roli informacji i technologii informacyjnych w rozwoju współczesności. Kultura niezwykle silnie wpływa na zachowania pracowników⁹. Bez wątplenia w zakres kultury informacyjnej włączyć można również promowanie kultury praw własności intelektualnej¹⁰.

W polskiej literaturze zjawisko kultury informacyjnej najszerzej opisał B. Stefanowicz. Interpretuje on kulturę informacyjną jako wiedzę, nawyki i umiejętności odnoszące się do informacji traktowanej jako składnik rzeczywistości otaczającej człowieka, równie ważny jak materia i energia, jako czynnik wpływający na zachowania i osiągnięcia zarówno pojedynczych ludzi, jak i całych społeczeństw. W szczególności przejawami tej kultury (jej wskaźnikami) są:

- 1) wiedza na temat istoty informacji i jej funkcji,
- 2) wysoki stopień świadomości roli i znaczenia informacji,
- 3) znajomość i umiejętność poprawnego posługiwania się terminami i pojęciami odnoszącymi się do informacji i procesów informacyjnych,
- 4) umiejętność poprawnego interpretowania informacji i właściwe jej wykorzystanie,
- 5) umiejętność korzystania z informacji pochodzących z różnych źródeł – z uwzględnieniem ich (nie)spójności i zróżnicowania,
- 6) poszanowanie informacji jako (cudzej) własności i dobra prywatnego i ogólnoludzkiego,

⁸ Ibidem.

⁹ Zob. B. Stefanowicz: op. cit.; W. Furmanek: op. cit., s. 53–72.

¹⁰ Wachlarz mechanizmów ochronnych obejmuje nie tylko patenty, ale również znaki towarowe, prawa autorskie, prawa do wzorów, znaki rejestrowane oraz tajemnicę handlową.

- 7) umiejętność doboru właściwych środków do gromadzenia, przechowywania i udostępniania informacji,
- 8) umiejętność i rzetelność w doborze źródeł i metod gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji.

Do zagadnień kultury informacyjnej B. Stefanowicz¹¹ wprowadził pojęcia kultury języka, kultury myśli oraz kultury czynu. Wszystkie te komponenty są istotne dla kultury informacyjnej organizacji, chociaż w literaturze najczęściej uwagi przykłada się do kultury czynu.

Kultura języka

Rozumienie świata jest zdeterminowane przez język, którego używamy. Język jest środkiem komunikowania się, ale także narzędziem opisu otaczającej nas rzeczywistości. Na kulturę językową składa się słownictwo i sposób wyrażania myśli. Im bogatszy jest zbiór pojęć, którym się posługujemy, tym pełniejsze jest nasze rozumienie rzeczywistości. Na terminologię i słownictwo w odniesieniu do informacji mają wpływ coraz nowsze środki techniczne i technologie informacyjne towarzyszące jej gromadzeniu, przetwarzaniu i wymianie. Niekorzystną cechą „komputerowej alfabetyzacji” staje się pojawianie się swoistego żargonu informatycznego¹².

Sposób wyrażania myśli, wszystkie nasze kontakty językowe są wskaźnikiem kultury językowej i dają się ująć w reguły przyzwoitości, zwane też regułami kooperacji. Według niektórych koncepcji można je sprowadzić do czterech zasad: zasady ilości (mów tyle, ile trzeba; nie więcej i nie mniej), zasady jakości (mów to, co uznajesz za prawdziwe tj. nie mów tego, o czym sądzisz, że nie jest prawdą, i nie mów tego, czego nie możesz być pewny), zasady odpowiedniości (mów na temat) oraz zasady sposobu (mów jasno i w sposób uporządkowany, unikaj wieloznaczności)¹³.

Kultura myśli

Pojęcie to można określić jako sposób ujmowania otaczającej rzeczywistości i budowania modeli myślowych zjawisk, zdarzeń, procesów i obiektów należących do niej. Modele te człowiek buduje z wykorzystaniem znanych mu pojęć i terminów (na pod-

¹¹ B. Stefanowicz: op. cit.

¹² B. Stefanowicz przytacza kilka przykładowych tekstów tego typu: „Przy kraszu softlierym, czy dedloku, program albo sam się zaabenduje, albo też trzeba go wykancelować (...). Planerzy siadają (...) i biorą się za total forkastów. Wtedy my zabieramy się za fejing sprzedaży. To nie jest proste, bo lidtajm może się zmienić, no i instok zależy od prodjusera. Musimy robić cały czas akczualsy. Wreszcie wysyłamy to i jak ran jest robiony a rynki nie wpadają w owerstoki, to jakoś jest” – podaje za: Wstęp do informatyki gospodarczej, s. 576. W literaturze często możemy także spotkać „zarządzanie kontentem” (od *content management*).

¹³ W codziennych rozmowach spotykamy naruszenia tych zasad: ilości (przegadania i niedopowiedzenia), jakości (ironię i metafory), odpowiedniości (dygresje i wymijania), porządku (wieloznaczności i chaotyczności). Zob. J. Bralczyk: Język na sprzedaż. Warszawa 1998; B. Stefanowicz: op. cit.

stawie własnego *tezaurusu pojęciowego*) oraz ukształtowanych wzorców myślowych i umiejętności obiektywizacji odbieranych informacji¹⁴.

W nowoczesnej organizacji konieczne jest odejście od myślenia krótkoterminowego na rzecz myślenia długofalowego, wymagającego odpowiedniej „podbudowy” informacyjnej – otrzymywania informacji o jak najwyższym stopniu przetworzenia, dających podstawę do budowania i realizacji trafnie dobranych strategii. Do zadań kultury informacyjnej należy także eliminowanie syndromu grupowego myślenia, który uporczywie podtrzymuje jedną jedyną koncepcję, tworząc iluzoryczną jednomyślność¹⁵. Konsekwencją tego syndromu może być np. tendencyjność selekcji informacji, uproszczenie obrazu sytuacji (w tym przecenianie sukcesu i niedocenywanie ryzyka), ograniczenie liczby pomysłów, schematyzacja działania oraz zanik odpowiedzialności.

Kultura czynu

W kulturze informacyjnej poszukuje się nowych możliwości zwiększenia zakresu i jakości działania ludzi poprzez ich relacje z informacjami. Relacje te są odbiciem postawy wobec informacji i związanych z nią procesów oraz technologii informacyjnych. Mogą to być zarówno postawy wyrażające gotowość do podjęcia działań związanych z informacją (podejście behawiorystyczne), jak i względnie trwałe stosunek emocjonalny czy oceniający (podejście socjologiczne), a także względnie trwała struktura (lub dyspozycja do pojawiania się takiej struktury) procesów poznawczych, emocjonalnych i tendencji do zachowań, w której wyraża się określony stosunek wobec informacji (podejście oparte na teorii poznawczej). W odniesieniu do informacji postawa oznacza określony stosunek człowieka do niej, np. gotowość do wykorzystania informacji lub ich negowania – w całości lub pewnych ich elementach składowych: pochodzących z wytypowanych, nie akceptowanych źródeł, kierunków zastosowań itp. Stosunek człowieka do informacji – zgodnie z przytoczonymi wyżej interpretacjami – oznacza gotowość poznania jej istoty oraz umiejętność wykorzystania¹⁶.

W innym ujęciu¹⁷ podkreśla się, że kultura informacyjna oznacza dbałość o wysoką jakość danych źródłowych, zdolność pracy grupowej, w tym zdolność przekazywania rzeczowych, jednoznacznych informacji i dzielenia się wiedzą, umiejętność korzystania z komputerowych zasobów informacyjnych, umiejętność wykorzystania informacji w procesach decyzyjnych, zdolność uczenia się poprzez kojarzenie interdyscyplinarnych informacji, zdolność myślenia wielowymiarowego w technologii hurtowni danych itp.

Wiele obserwacji potwierdza, że swobodę wyboru i wykorzystywania narzędzi i technik informacyjno-komunikacyjnych, które mogą wspierać kulturę

¹⁴ B. Stefanowicz: op. cit.

¹⁵ Z. Ryznar: op. cit.

¹⁶ B. Stefanowicz: op. cit.

¹⁷ Z. Ryznar: op. cit.

informacyjną organizacji, wciąż ogranicza ludzka świadomość, wiedza i umiejętności, a pojęcie kultury informacyjnej organizacji nierozzerwalnie wiąże się ze sprawnością informacyjną (*information literacy*) jej pracowników. Na gruncie nauk ekonomicznych bezdyskusyjnie uznaje się, że odpowiednia edukacja i kwalifikacje kapitału ludzkiego (siły roboczej) do pracy z informacjami i wiedzą – określane jako *literacy skills* czy *information skills* – są decydujące dla tworzenia, nabywania, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy w gospodarce, w organizacjach różnego typu. Zauważalne staje się, że słabo wyszkoleni w tym zakresie pracownicy obniżają produktywność firmy i jakość produktów/usług, co powoduje wymierne straty materialne. Dbałość o zatrudnianie osób będących *information literate* (wyćwiczonych/wyedukowanych informacyjnie), czyli pracowników potrafiących efektywnie korzystać z informacji i ciągle usprawniających się w tym zakresie, ma znaczenie dla każdej organizacji pragnącej osiągnąć sukces. W tym kontekście w literaturze pojawiło się pojęcie *corporate information literacy*¹⁸ oraz *information literacy in the workplace*¹⁹. Te właśnie niematerialne zasoby informacji i wiedzy oraz sposoby ich organizowania i wykorzystywania mają decydujące znaczenie dla nadawania organizacji jej unikatowego charakteru.

Jako standard zachowań właściwy kulturze informacyjnej nowoczesnej organizacji wymienia się gotowość i silną wolę reagowania na sygnały płynące z zewnątrz, nie bagatelizowanie nawet najdrobniejszych „okruchów” informacyjnych o zabarwieniu niekorzystnym, lojalność wobec firmy. Mocno akcentuje się także rolę kultury informacyjnej w sprawnym przebiegu procesów wymiany informacji (a nie utrudnianie jej przepływu), umiejętność budowy kanałów i klimatu udrażniających przepływ informacji między członkami organizacji. Zasadniczym przesłaniem kultury informacyjnej jest niekępowanie gromadzenia informacji, przetwarzania i rozpowszechniania przydatnych informacji przesadnymi lub niedostosowanymi środkami bezpieczeństwa. Mimo realnych zagrożeń świadomie prowadzonym zniekształcaniem informacji czy działaniami prowadzącymi do

¹⁸ A. Abell: *Creating Corporate Information Literacy. Information Management Report. The International Newsletter for Information Professionals*, 2000, no. 4, p. 1–5. Samo pojęcie *information literacy* związane z informacyjnym szkoleniem użytkowników funkcjonuje od ponad trzydziestu lat na gruncie bibliotekarstwa, w szczególności naukowego. Poza środowiskami bibliotekarskimi termin ten był do niedawna prawie nieznan.

¹⁹ Zob. J. Oman: *Information literacy in the workplace. Information Outlook* 2001, vol. 5, no. 6, p. 33–35; B. Cheuk: *Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges. White Paper prepared for UNESCO, the US National Commission on Libraries and Information Science, and the National Forum on Information Literacy, for use at the Information Literacy Meeting of Experts. Prague 2002. Tryb dostępu: <http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/cheuk-fullpaper.pdf> [20 kwietnia 2007]. Warto zauważyć, że w wielu ujęciach zakres pojęcia *information literacy* jest częściowo zbieżny z pojęciem zarządzania informacją i wiedzą.*

utruty danych, ważnym jest, aby unikać przesadnej skłonności do zabezpieczania wszystkiego, wszędzie i bez przerwy.

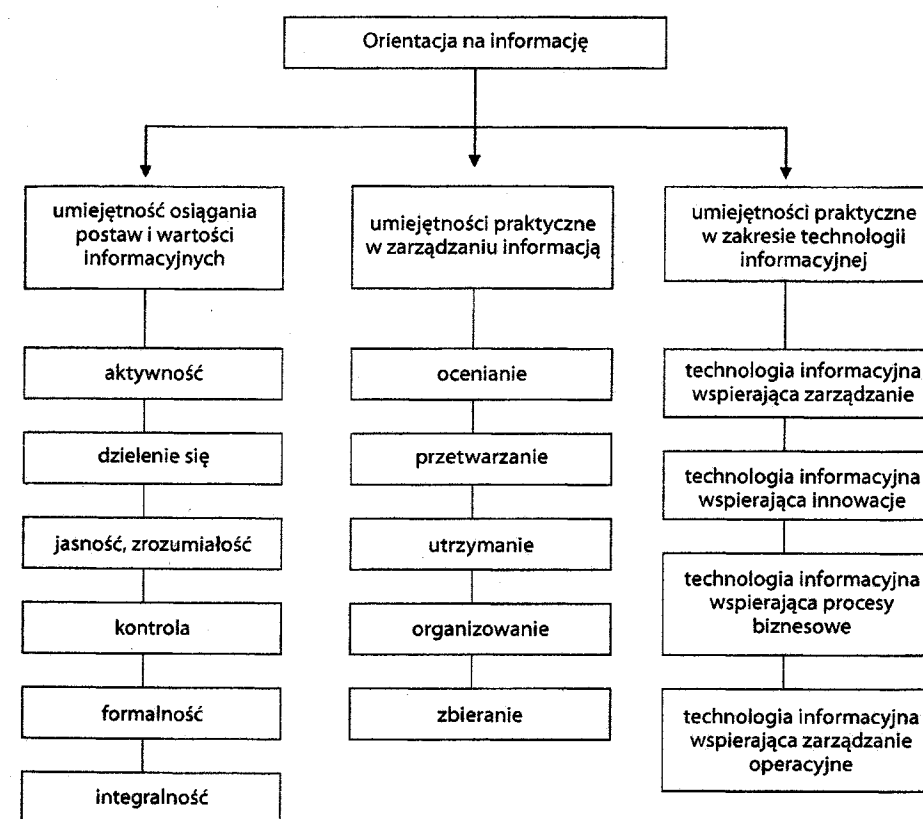
Konteksty organizacji opartych na wiedzy

W kontekście podjętych rozważań, nie sposób nie dostrzegać przeobrażeń społecznych jako istotnego czynnika przemian w organizacjach opartych na informacji i wiedzy. Zmiany społeczne wpływają na przekształcenia potrzeb i zachowań informacyjnych, co odbija się na funkcjonowaniu organizacji. Wpływ koncepcji gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa wiedzy w znacznej mierze kształtuje społeczną wrażliwość, określa priorytety w zaspokajaniu potrzeb uznanych za społecznie ważne (takim priorytetem jest niewątpliwie wiedza) oraz rozbudza aktywne podejście do wiedzy i różnych nowoczesnych form nabywania nowych informacji, kwalifikacji i umiejętności. W organizacjach opartych na wiedzy pracują „inni” ludzie, tzw. *knowledge workers* – świadomi swoich potrzeb, praw i obowiązków informacyjnych, lepiej przygotowani do pracy z informacjami, którzy wykorzystują informację w działaniu, którzy potrzebują nowych form informacji (np. informacji sieciowej, mobilnej) – głównie do aktualizowania i tworzenia nowej wiedzy. To wszystko nazwać by można wrażliwością społeczną, która ma istotny wpływ na rozwój gospodarczy. Jeśli ziarnem tej wrażliwości uczynimy informację i wiedzę, można spodziewać się bardziej wymiernych korzyści w sferze wymiany pomysłów, idei, wzrostu kreatywności i innowacji – co stanowi rdzeń gospodarki opartej na wiedzy.

Obserwujemy także relację w odwrotnym kierunku. Praktyka organizacyjna może dostarczać wielu podstaw do dyskusji i rozważań nad rolą, spodziewanymi (pożądanymi) cechami informacji i umacniać wartości związane z sięganiem po informację i wiedzę w strukturze społeczeństwa. W koncepcji organizacji uczącej się i intensywnie wykorzystującej wiedzę próbuje się szukać odpowiedzi na pytania: Jaką wagę do zdobywania informacji i wiedzy przywiązują środowiska instytucjonalne – instytucje gospodarcze, non profit, pozarządowe? Czy zachęcają do szerokiego i efektywnego wykorzystania dostępnej wiedzy, do transformacji informacji w wiedzę? Czy promują pracowników wiedzy, uwzględniają ich potrzeby informacyjne? Czy zapewniają / ułatwiają dostęp do dobrej jakości informacji w procesach edukacji i kształcenia ustawicznego?

Wyniki prac wielu badaczy upoważniają do zaakcentowania istnienia informacyjnego paradygmatu²⁰ działalności organizacji. Można zaproponować, aby wzorzec ten opisywać poprzez informacyjne zasoby, informacyjne procesy, zachowania informacyjne, technologie informacyjno-komunikacyjne, kulturę informacyjną organizacji.

²⁰ Termin *paradygmat* oznacza tu wzorzec, jakim kieruje się organizacja w swojej działalności.



Rys. 1. Orientacja organizacji na informację. Źródło: S. Łobejko: Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie. Warszawa 2005, s. 172

W organizacjach wyraźnie zorientowanych na informację (działających według informacyjnego paradygmatu) ważne są trzy podstawowe grupy umiejętności:

1. Umiejętność osiągnięcia postaw i wartości informacyjnych. Idzie tu przede wszystkim o wpajanie i promowanie wśród pracowników postaw i wartości skierowanych na aktywne, sprawne i efektywne wykorzystanie informacji, udostępnianie tych informacji, premiowanie ludzi umiejących dzielić się informacją, ale jednocześnie umiejętnie chroniących jej zasoby przed osobami niepowołanymi z zewnątrz, a także eliminowanie barier utrudniających przepływ informacji.

2. Umiejętności praktyczne w zarządzaniu informacjami. Umiejętności te obejmują procesy rozszerzania zasobów niematerialnych, szczególnie w procesie doskonalenia wiedzy o tym, co jest dla organizacji ważne i efektywne; idzie więc o umiejętności pozyskiwania oceny, organizowania, przetwarzania i utrzymania informacji. Menedżerowie, którzy wdrażają w organizacji określone procesy, są w stanie skierować uwagę organizacji na informacje, które są dla niej najważniejsze, są w stanie zredukować nadmiar informacji, podnieść ich jakość zarówno dla

pracowników, jak i klientów i w ten sposób podwyższyć poziom zdolności decyzyjnych organizacji.

3. Umiejętności praktyczne w zakresie technologii informacyjnej. Oznaczają one zdolności organizacji do efektywnego zarządzania aplikacjami oraz infrastrukturą informatyczną w celu wspierania procesów decyzyjnych oraz procesów komunikacji²¹.

Wymienione umiejętności pozwalają na sprawniejsze zarządzanie informacją w organizacjach – tak w ujęciu statycznym (w odniesieniu do zasobów informacyjnych), jak i w ujęciu dynamicznym (gdy mówimy o procesach informacyjnych). Informacje, wynikająca z nich wiedza oraz związane z nimi umiejętności pomocne są także w kształtowaniu wartości firmy, a tym samym w kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Stąd też w wielu organizacjach zmieniają się tradycyjnie pojmowane schematy postrzegania i użytkowania informacji, zmienia się kultura informacyjna.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat kultury informacyjnej można powiedzieć, że kultura informacyjna jest kształtowana przez informację konkretnej organizacji (jej zasoby, technologie przetwarzania i komunikowania) oraz ludzi, którzy z tymi informacjami pracują. Kultura jednocześnie konstytuuje pozycję informacji – sposoby jej percepcji (nadawanie jej znaczenia) i wykorzystania. Jej zadaniem jest kształtowanie i sprzyjanie pożądanym zachowaniom informacyjnym (także oczekiwaniom i motywacjom). Należy uwzględnić, że każda kultura kształtowana jest w relacjach z otoczeniem, w którym jest usytuowana. Dlatego też nie istnieje pojęcie kultury optymalnej, a jedynie kultury właściwej – w tym przypadku dla danej organizacji.

Zbiór modeli zachowań i sposobów myślenia związanych z informacją²² można traktować jako fragment kultury niematerialnej. Ta niematerialna kultura wpływa na komunikowanie pomiędzy członkami danej społeczności, oddziałuje na postawy²³ człowieka, jego osobowość i jego środowisko. Dlatego jest tak ważna – choć nie ma na jej kształtowanie uniwersalnej recepty.

²¹ S. Łobejko: Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie. Warszawa 2005; R. Borowiecki, M. Kwieciński: op. cit.

²² Kilka modeli kultur przedsiębiorstwa związanych z odniesieniem do informacji przytaczają B. Martinet i Y. M. Marti: Wywiad gospodarczy. Na przykład w modelu japońskim przyjmowane jest założenie, że wymiana informacji wzbogaca – każdy wnosi do wspólnej puli zarówno swoją wiedzę, jak i ignorancję. Wymianie informacji sprzyjają także kultura amerykańska (akcentuje wzajemną pomoc i poczucie wspólnoty) oraz azjatycka (kultura podporządkowania się grupie oparta jest na konieczności dzielenia się z innymi posiadanymi informacjami i przyzwyczajeniu się do więzi hierarchicznych, pokoleniowych itp.). Kultura francuska (z niechęcią do współpracy i odgradzania się od innych) nie sprzyja rozpowszechnianiu informacji w organizacjach.

²³ Interesujące są spostrzeżenia D. de Kerckhove mówiące o tym, że nowe technologie informacyjne tak dalece zmieniają te postawy, że szereg dotychczasowych zachowań (np. palenie tyto-

Dbłość o wysoką kulturę informacyjną organizacji opartych na wiedzy należy traktować jako poważne wyzwanie dla profesjonalistów informacji.

Bibliografia

- Abell A.: Creating Corporate Information Literacy. *Information Management Report. The International Newsletter for Information Professionals* 2000, no. 4, p. 1–5.
- Batorowska H.: Od alfabetyzacji informacyjnej do kultury informacyjnej. W: Komputer w edukacji: 15. Ogólnopolskie sympozjum naukowe, Kraków, 23–24 września 2005 r. Red. nauk. J. Morbitzer. Kraków 2005, s. 23–27.
- Borowiecki R., Kwieciński M.: Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości: kulturowe i organizacyjne uwarunkowania jej realizacji. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna: praca zbiorowa*. Pod red. W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk. Warszawa 2002, s. 262–289.
- Bralczyk J.: *Język na sprzedaż*. Warszawa 1998.
- Cheuk B.: Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges. White Paper prepared for UNESCO, the US National Commission on Libraries and Information Science, and the National Forum on Information Literacy, for use at the Information Literacy Meeting of Experts. Prague 2002. Tryb dostępu: <http://www.nclis.gov/libinter/infolit-conf&meet/papers/cheuk-fullpaper.pdf> [20 kwietnia 2007].
- Curry A., Moore C.: Assessing information culture – an exploratory model. *International Journal of Information Management* 2003, vol. 23, no. 2, p. 91–110.
- Drzewiecki M.: Kreowanie kultury bibliotecznej i informacyjnej ludzi młodych w epoce multimedii. W: *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej*. Pod red. K. Heskowej-Kwaśniewicz przy współpr. D. Pietruch-Reizes. Katowice 2004, s. 45–50.
- Furmanek W.: Kultura techniczna i kultura informacyjna: eksplikacja pojęcia: konsekwencje metodologiczne. W: *Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym: XII Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe Techniki Komputerowej w Przekazie Edukacyjnym*, Kraków, 27–28 września 2002 r. Red. nauk. J. Morbitzer. Kraków 2002, s. 53–72.
- Łobejko S.: Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie. Warszawa 2005.
- Łukasik-Makowska B.: Społeczny wymiar kultury informacyjnej. W: *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*. Pod red. E. Niedzielskiej i K. Perechudy. Wrocław 2004, s. 58–77.
- Martinet B., Marti Y. M.: *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*. Warszawa 1999.
- niu lub zażywanie narkotyków wśród aktywnie żyjących mężczyzn) zanika, a na to miejsce wkraczają zachowania kształtowane przez komputery i sieci komputerowe. Za: *Wstęp do informatyki gospodarczej*, s. 578.

- Materska K.: Edukacyjny paradygmat biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. W: Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy: praca zbiorowa. Pod red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarskiej. Dąbrowa Górnicza 2005, s. 15–24.
- Oman J.: Information literacy in the workplace. *Information Outlook* 2001, vol. 5, no. 6, p. 33–35.
- Ryznar Z.: Nieodzowny wstęp do informacji. *CXO Magazyn Kadry Zarządzającej* 2001, nr 1, s. 60–66.
- Stefanowicz B.: Kultura informacyjna. W: Kultura informatyczna w społeczeństwie globalnej informacji: I Krajowa Konferencja z cyklu: Problemy społeczeństwa globalnej informacji. Szczecin, wrzesień 1998 r. Tryb dostępu: <http://iiwz.univ.szczecin.pl/zsgi/konferencje/1/> [20 kwietnia 2007].
- Szewczyk A.: Informatyka: aspekty humanistyczne. Szczecin 1996.

Mgr Bożena Jaskowska
Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego
bjasko@univ.rzeszow.pl

Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej?

Abstract

The aim of this paper is to introduce the methodology of organizational culture research in the academic libraries. There was described the growing interest in the organizational culture among commercial institutions within the last century in order to depict various approaches to this subject. Author pointed out the differences between qualitative and quantitative approaches to the study of the organizational culture to emphasize many advantages of mixed case study – the method used in own research. At the end of the paper are presented characteristics of existing organizational culture in Polish academic libraries, based on self-conducted survey.

Współczesne służby informacyjne działające w społeczeństwie informacji i wiedzy podlegają wpływom różnorodnych czynników i zmian. Otoczenie bibliotek akademickich, coraz bardziej dynamiczne i turbulentne, stawia je przed nowymi wyzwaniami oraz niejako zmusza do samodzielnego inicjowania i przeprowadzania transformacji niezbędnych do prawidłowego wypełniania swej misji. Niewątpliwie rozwój współczesnego bibliotekarstwa zależy dziś od najnowszych zdobyczy technologiczno-informacyjnych, ale nie można zapominać, że placówka informacji XXI wieku to jednak wciąż organizm składający się z ludzi. To od nich: bibliotekarzy, pracowników informacji, informatyków oraz ich kapitału intelektualnego zależy w głównej mierze sukces działania organizacji. Efektywne i rozsądne wykorzystanie możliwości, jakie niesie ze sobą postęp technologiczny, poznawanie zmiennych potrzeb coraz bardziej wymagających użytkowników, zdobywanie funduszy, organizowanie dostępu do wartościowej informacji i wiedzy, słowem – umiejętne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia, to działania warunkujące dalszy byt bibliotek w XXI wieku. Organizacjom, w których nie ma odpowiedniego środowiska sprzyjającego wprowadzaniu zmian i innowacji, bardzo trudno będzie stawić czoła takim wyzwaniom. Kultura organizacyjna wspierająca procesy przeobrażeń biblioteki akademickiej, ułatwiająca organizacyjne uczenie

się oraz wspólne dzielenie się wiedzą wydaje się być jednym z ważniejszych czynników, dzięki którym te placówki pozostać będą mogły w centrum życia naukowego, kulturalnego i społecznego. Specyficzne, nieformalnie utrwalone oraz wspólne dla wszystkich członków organizacji wzory myślenia, postrzegania i działania znajdujące odzwierciedlenie w postaci symboli, tzn. kultura organizacyjna, stanowią podstawy, na których stoi cały gmach placówki informacji. To one decydują o kształcie zależności i stosunków pomiędzy dyrekcją oraz pracownikami biblioteki, a także w obrębie grupy samych bibliotekarzy. To wartości kulturowe wyznawane w bibliotece w znaczny sposób ułatwiają (bądź utrudniają) skuteczne i efektywne działanie placówki w zmiennym otoczeniu. Kultura niesprzyjająca koniecznym w dzisiejszych czasach przeobrażeniom (o wymiarach: dużego dystansu władzy, biernego kolektywizmu i niskiej tolerancji niepewności) stanowić może poważną barierę utrudniającą dalszy rozwój placówki, a zmiana kulturowa przeprowadzona w odpowiednim kierunku może okazać się być idealnym kluczem (czy może wytrychem?) do należytego wypełniania misji i dobrej służby użytkownikom XXI wieku.

Jak określić profil istniejącej w naszej placówce kultury organizacyjnej? Jak zaplanować proces zmiany kulturowej i w jakim kierunku? Na co zwrócić szczególną uwagę, a co potraktować bardziej pobieżnie? Gdzie szukać pomocy i wsparcia? Niniejszy referat stanowi próbę odpowiedzi na te pytania, a autorka poszukuje rozwiązania zarówno w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania organizacjami oraz bibliotekoznawstwa, jak i we własnych doświadczeniach w zakresie badania kultury organizacyjnej bibliotek akademickich.

Trzy podejścia do rozumienia kultury organizacyjnej

Rozważania na temat badania kultury organizacyjnej nie mogą zostać podjęte bez nakreślenia pewnych etapów rozwijania się zainteresowania kulturą organizacyjną. Sposób postrzegania omawianego zjawiska niewątpliwie oddziałuje bowiem na sposoby jego obserwacji, poznania, badania i opisanie. Początki zainteresowania kulturą organizacyjną i badania tego zjawiska przypadają na wczesną połowę XX wieku. Nie używano wówczas tego pojęcia, stąd trudno jednoznacznie ustalić prekursorów tej dziedziny. Po raz pierwszy analizą stosunków między pracownikami (przemysłowymi) i tworzeniem się nieformalnej organizacji zainteresowano się w latach dwudziestych XX wieku w słynnych badaniach w Hawthorne, prowadzonych przez E. Mayo.

Określenie *kultura organizacyjna* po raz pierwszy zdefiniował E. Jacques, przeprowadzając w latach czterdziestych XX wieku badania w fabryce Glacier. Kulturą fabryki nazwał on „jej zwyczajowy czy tradycyjny sposób myślenia i załatwiania spraw, w większym lub mniejszym stopniu podzielany przez wszystkich jej członków i którego nowi członkowie muszą się nauczyć – oraz przynajmniej częściowo zaakceptować – po to, aby zostali przyjęci do pracy w firmie”¹.

¹ E. Jacques: *The changing culture of a factory*. New York 1952, p. 251.

W latach osiemdziesiątych, na które przypada największy rozwój teorii i badań nad kulturą organizacyjną, doszło do krystalizowania się kilku podejść analizujących to zjawisko. Dalszy rozwój teorii kultury organizacyjnej przebiegał już trójtorowo. L. Smircich w 1983 roku zaproponowała typologię porządkującą te badania, która zostanie wykorzystana również i w tym referacie². Wyróżniła ona następujące nurty w badaniach i analizie kultury organizacyjnej: kultura traktowana jako zmienna niezależna (podejście zewnętrznoorganizacyjne), kultura traktowana jako zmienna zależna oraz kultura traktowana jako metafora rdzenna (podejścia wewnątrzorganizacyjne). Sama L. Smircich była zwolenniczką trzeciego, antropologicznego podejścia do badania i analizy kultury. Rozwój teorii kultury organizacyjnej w każdym z tych nurtów przebiegał odmiennie, aczkolwiek wiele zagadnień ząbębiało się ze sobą i wykazywało liczne podobieństwa.

Zwolennicy nurtu traktującego kulturę jako zmienną niezależną rozumieją kulturę jako czynnik zewnętrzny wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracownicze i menedżerskie w danym kraju. Kultura narodu, kraju lub regionu jest podstawowym przedmiotem analizy i elementem wyjaśniającym zachowania w organizacji.

W nurcie związanym z traktowaniem kultury jako zmiennej zależnej dominuje tzw. szkoła behawioralna, która zajmuje się badaniem i analizą procesów interpersonalnych i dynamiki grupowej wewnątrz organizacji³. Teoretycy traktujący kulturę jako zmienną zależną widzą ją jako cechę, wewnętrzną właściwość organizacji.

Trzeci nurt w badaniach kultury organizacyjnej wyodrębniony przez L. Smircich dotyczy traktowania kultury jako metafory rdzennej. Według teoretyków organizacja jest kulturą, jest ciągłym dynamicznym procesem, który się dzieje.

Wymienione podejścia w rozumieniu kultury organizacyjnej znalazły odzwierciedlenie z metodach i technikach badawczych stosowanych w kulturowym poznaniu organizacji.

Perspektywy badawcze kultury organizacyjnej

Generalnie wyróżnić można dwa podstawowe podejścia do badania kultury organizacyjnej: ilościowe i jakościowe, aczkolwiek w ich obrębie ukształtowało się również wiele różnorodnych metod badania i aspektów ujmowania charakteryzowanego zjawiska. Podjęto również próby łączenia obu tych podejść jednocześnie. Wszystkie te podejścia gromadzą wokół siebie zarówno wielkich swych zwolenników, jak i krytyków.

Badanie kultury metodą ilościową

W badaniach ilościowych podstawowe znaczenie mają założenia badawcze, określające pewne cechy charakteryzujące daną grupę społeczną, które będą przez ba-

² L. Smircich: *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly* 1983, vol. 28, p. 339–358.

³ G. Aniszewska: *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*. *Przegląd Organizacji* 2003, nr 10, s. 17–20.

dacza traktowane jako wymiary lub wskaźniki kultury organizacyjnej. Zmienne te służą do opisu i różnicowania form kultury organizacyjnej. Często określane są hipotezy i pytania badawcze, opisujące zależności pomiędzy przyjętymi wymiarami kultury a innymi zjawiskami organizacyjnymi, występującymi w instytucji. L. Zbiegień-Maciąg proponuje kategorie analityczne odnoszące się do wzorów wartości, wzorów stosunków międzyludzkich oraz wzorów działania⁴. Wzory wartości to: stosunek pracowników do otoczenia organizacji, natury ludzkiej, rzeczywistości, ludzkiej działalności; zaangażowanie lub neutralność w rozwiązywaniu problemów; partykularyzm lub uniwersalizm w ocenie zjawisk; akceptacja własnej sytuacji lub dążenie do osiągnięć; orientacja kolektywna lub indywidualistyczna; dystans władzy oraz unikanie niepewności. Wzory stosunków międzyludzkich wyrażają się – według L. Zbiegień-Maciąg – w stopniu nasilenia: niewrażliwości, depersonalizmu, subordynacji, konserwatyizmu, izolacji i antypatii. Wzory działania obejmują kultury: kontaktową (bez dystansu przestrzennego), niekontaktową (z dystansem przestrzennym) oraz taką, gdzie emocje mogą być wyrażane w sposób spontaniczny i otwarty i taką, gdzie preferowany jest oficjalny i powściągliwy sposób zachowania⁵. Technikami stosowanymi w ilościowych badaniach kultury organizacyjnej są: kwestionariusz ankiety i wywiady: standaryzowany oraz ustrukturalizowany.

Metoda badań ilościowych stosowana jest przede wszystkim w badaniach kultury w makrosystemie społecznym, w których zakłada się, że istnieje zróżnicowanie kulturowe różnych społeczeństw wpływające na organizacje i zachowania pracowników w ich obrębie – jest to tzw. podejście zewnątrzorganizacyjne. Dzięki rozwojowi tego nurtu badań kulturowych w wielu koncepcjach zarządzania pojawił się relatywizm kulturowy, który kwestionuje istnienie optymalnych wzorów zarządzania sprawdzających się w każdym społeczeństwie i w każdej kulturze. Kulturowe badania porównawcze wpłynęły także na rozwój teorii i praktyki zarządzania międzykulturowego, które w sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej i postępujących procesów globalizacji w sferze ekonomicznej, społecznej i kulturowej, stało się nieodzownym elementem osiągnięcia sukcesu przez transnarodowe organizacje. Zwolennicy porównawczych badań kultur narodowych poszukują uwarunkowań kultury organizacyjnej w długotrwałych procesach rozwoju społecznego, w tradycji historycznej, wpływach religijnych, warunkach geograficznych itp. Podstawowa perspektywa badawcza zakłada, że postawy ludzkie i systemy wartości będące produktem historycznego doświadczenia znajdują odzwierciedlenie w stosowanych rozwiązaniach organizacyjnych i sposobach zarządzania oraz wpływają na osiągnięcie sukcesu przez organizację.

Ze względu na szeroki zasięg badań narodowego charakteru kultury organizacyjnej najczęściej spotykanymi metodami badawczymi są metody ilościowe, a narzędziem kwestionariusz ankiety i standaryzowany wywiad. Często techniki te uzu-

⁴ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 1999, s. 159–160.

⁵ *Ibidem*, s. 159–160.

pełniane są bardziej lub mniej pogłębioną obserwacją zachowań ludzi w organizacji. Przykładowo w pierwszej fazie badań G. Hofstede⁶ rozesłał 100 tys. ankiet składających się z ponad 100 pytań do przedsiębiorstw współpracujących z IBM z czterdziestu krajów. Baza danych dotyczących badań F. Trompenarsa i Ch. D. Turnera⁷ składała się z 50 tys. odpowiedzi na kwestionariusz międzykulturowy z ponad 100 krajów. Porównawcze badania międzykulturowe są prowadzone przez liczny, międzynarodowy sztab ludzi, czasem przez specjalne organizacje bądź instytuty, zajmujące się badaniem zjawiska zarówno w celach naukowych, jak i komercyjnych.

Metody ilościowe z powodzeniem mogą być również stosowane do badania kultur organizacji z jednego kręgu kulturowego i idealnie nadają się do reprezentatywnych badań np. kultury jednego typu instytucji.

Ankiety do badania kultury organizacyjnej najczęściej składają się z pytań zamkniętych, opisujących charakterystyczne zjawiska dla danego typu kultury organizacyjnej, z którymi respondent zgadza się w mniejszym lub większym stopniu, lub wybiera jedną z sugerowanych odpowiedzi⁸. Ze względu na złożoność zjawiska kultury organizacyjnej rzadko kwestionariusze do jego oceny mają, zalecaną w przypadku badań socjologicznych, objętość jednej strony lub kartki.

Technika wywiadu stosowana jest jako uzupełnienie ankiety bądź w przypadku technicznej niemożliwości przeprowadzenia badań ankietowych. Standaryzacja wywiadu polega na tym, że te same pytania zadawane są respondentom w tej samej kolejności. Strukturalizacja polega na językowym sprecyzowaniu pytań (czyli na zadawaniu ich w taki sposób, aby respondent odpowiadał w konkretnej językowej formie). Instrument badawczy do wywiadu przypomina w zasadzie kwestionariusz ankiety.

W zależności od przyjętych założeń w badaniach ilościowych różne mogą być sposoby analizowania i przedstawiania zebranych danych. Najczęściej wyniki badań prezentowane są w postaci graficznej na modelach przedstawiających charakterystyczne wymiary kultury organizacyjnej. Często wyniki badań opisywane są także na arkuszach analitycznych, na których rysowany jest profil kultury organizacyjnej oraz w postaci tabel, gdzie przedmiot badań charakteryzowany jest za pomocą wskaźników kultury organizacyjnej.

Badanie kultury organizacyjnej metodą jakościową
Zwolennicy badania kultury organizacyjnej za pomocą metod jakościowych traktują kulturę jako metaforę rdzenną – kultura organizacyjna jest według nich organizacją (a nie jej cechą). Kultura traktowana jako proces interpretacji, konsekw-

⁶ G. Hofstede: *Kultura i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2000.

⁷ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner: *Siedem wymiarów kultury*. Kraków 2002.

⁸ Zob. np. Ł. Sułkowski: *Procesy kulturowe w organizacjach*. Toruń–Łódź 2002, s. 148–154; L. Zbiegień-Maciąg: *op. cit.*, s. 161–162; S. K. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*. Kraków 2003, s. 30–33; M. Czerska: *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa 2003, s. 65 [i in.].

cja nadawania sensu temu, co otacza członków organizacji, jako ekspresja ludzkiej świadomości, opisywana jest i badana z tzw. perspektywy symboliczno-interpretującej⁹. Istnieje kilka metodologii badawczych stosowanych w badaniach jakościowych: etnografia organizacji, etnometodologia, teoria ugruntowana oraz poszerzone studium przypadku. Wszystkie te metodologie posługują się tymi samymi technikami badawczymi: obserwacją, wywiadem oraz analizą tekstu. Zalecane jest łączenie tych technik badawczych w celu uwierzytelnienia wyników otrzymanych za pomocą jednej techniki – czyli stosowanie triangulacji. W badaniu kultury organizacyjnej najczęściej wykorzystuje się obserwację jako metodę uzupełniającą. Stosowane są dwa typy: obserwacja uczestnicząca i obserwacja nieuczestnicząca, przy czym może ona przybierać postać bezpośrednią (badacz zachowuje dystans wobec terenu), tzw. „bycie cieniem” (stałe towarzyszenie wybranej osobie w pełnieniu przez nią roli organizacyjnej) oraz postać uczestniczącą (badacz aktywnie angażuje się w życie organizacji). Podstawową techniką wykorzystywaną w badaniach jakościowych jest wywiad otwarty, antropologiczny, który jest nieustrukturalizowany i niestandardyzowany. Badacz pozwala swemu rozmówcy poruszać i rozwijać nowe tematy, nie sugeruje wątków, nie ingeruje w treść, inicjatywę pozostawia respondentowi. Analiza tekstu w przypadku badania kultury organizacyjnej przybiera postać krytycznej analizy kulturowej przede wszystkim środków masowego przekazu. Badacz analizuje wszelkie teksty, poszukuje w nich śladu przekazu ideologicznego, a następnie nazywa ten przekaz. Często zajmuje się również odbiorem tych tekstów przez ich naturalnych czytelników¹⁰. Za M. Kosterą wskazać można odmiany pogłębionych badań jakościowych:

– etnografia organizacji (lub antropologia organizacji; wśród badaczy nie ma zgody co do terminologii stosowanej w tym przypadku) – jako jedna z metod badawczych (jakościowych) ma charakter indukcyjny i polega na zbieraniu materiałów empirycznych, a następnie budowaniu z nich bardziej abstrakcyjnych modeli czy teorii¹¹. Etnograf organizacji dąży do w miarę pełnego zrozumienia, empatii, a nawet identyfikacji z perspektywą badanych uczestników kultury;

– etnometodologia – w tym podejściu badawczym szczególną rolę przypisuje się tzw. aktorom społecznym, ich praktycznemu rozumowaniu i interakcjom między nimi. Przedmiotem zainteresowania etnometodologów są metody tworzenia i interpretacji społecznych interakcji, w przypadku kultury organizacji widoczne są one przede wszystkim podczas rozmów. Podstawową techniką badawczą jest tu analiza konwersacji, koncentrująca się na rozmowach prowadzonych przez aktorów społecznych w ich różnych rolach: prywatnych i zawodowych, przy czym uwaga badacza skupia się nie na tym, co ludzie mówią, ale jak mówią¹²;

⁹ M. J. Hatch: *Teoria organizacji*. Warszawa 2002, s. 220.

¹⁰ M. Koster: *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa 2003, s. 39–67.

¹¹ *Ibidem*, s. 41.

¹² *Ibidem*, s. 136.

– teoria ugruntowana – stosujący tę metodę badacz zbiera dane za pomocą obserwacji uczestniczącej, bezpośredniej oraz wywiadu nieustrukturalizowanego do tego momentu aż zbiór danych nie osiągnie stanu teoretycznego nasycenia. Następnie według ściśle wyznaczonych zasad porządkuje materiał w kategorie i pojęcia, dochodząc do coraz wyższego stanu abstrahowania. Efektem jest wygenerowana indukcyjnie teoria¹³;

– poszerzone studium przypadku – jest półindukcyjną metodologią służącą do przebudowy istniejących teorii. W poszerzonym studium przypadku wykorzystywane są charakterystyczne dla etnografii empiryczne techniki badawcze oraz dodane są badania literatury. Badacz wychodzi z istniejącej teorii i tak dobiera sobie przedmiot badań (tj. teren), by sprawdzić, w jakim zakresie teoria ta nie działa w konkretnym przypadku¹⁴.

Trudno ocenić, która z opisanych metod badawczych kultury organizacyjnej, jakościowa czy ilościowa, jest najlepsza. Wszystkie mają swoje wady i zalety, wszystkie mają zarówno swoich zagorzałych zwolenników, jak i przeciwników. Metoda badań jakościowych porównywalna ze śledztwem, tropieniem, dochodzeniem do istniejących zjawisk społecznych i faktów na podstawie długotrwałej, pogłębionej obserwacji, rozmów z ludźmi to niewątpliwie niezwykle i fascynujący sposób na poznanie i opisanie kultury. Badania te są jednak bardzo długotrwałe i nie pozwalają na rozszerzenie wyników badań na całą zbiorowość lub organizacje podobnego typu – uzyskane wyniki dotyczą wyłącznie jednej, zbadanej organizacji. Metody ilościowe z kolei pozwalają na zbadanie większej ilości organizacji i ich członków, a odpowiedni dobór próby zagwarantować może pewną reprezentatywność. Łatwo tu jednak o zbyt dalekie uogólnienia i schematyzm w interpretacji wyników, niebezpieczeństwo małej zwrotności ankiet, niewłaściwe i/lub tendencyjne sformułowanie pytań, przyjęcie złych założeń badawczych itp. Optymalnym wydaje się więc wybór mieszane studium przypadku, w którym można połączyć zalety metody jakościowej i ilościowej przy jednoczesnej eliminacji lub przynajmniej minimalizacji ich wad. I mimo iż metoda ta ma również swoich zwolenników, jak i przeciwników, z powodzeniem – wydaje się – została zaimplementowana do badań przeprowadzonych przez autorkę referatu i dostarczyła ciekawych wyników.

Mieszane studium przypadku jako metoda badania kultury organizacyjnej bibliotek akademickich

Odbiciem sporów toczonych w obszarze metodologii nauk społecznych są kontrowersje związane z łączeniem opisanych metod jakościowych i ilościowych w jednym procesie badawczym. Spory te nie doczekały się kategorycznego i ugruntowanego rozwiązania – mieszane studium przypadku (oparte na technikach jakościowych

¹³ *Ibidem*, s. 48.

¹⁴ *Ibidem*, s. 49.

oraz ilościowych) wydaje się być pewnym kompromisem obu tych perspektyw. Wy różnić można kilka rodzajów studium przypadku¹⁵:

- a) studium zbudowane w celu prowadzenia badań naukowych (badawcze studium przypadku), które funkcjonuje jako wybór przedmiotu badań w trzech formach:
 - studium eksploracyjne,
 - studium wyjaśniająco-deskryptywne,
 - studium opisowo-wyjaśniające (deskryptywno-teoretyczne),
- b) studium o charakterze dydaktycznym, służące wyjaśnieniu określonych prawidłowości, sposobów działania systemu.

Proces badawczego studium opisowo-wyjaśniającego, zastosowanego w niniejszych badaniach kultury organizacyjnej bibliotek akademickich, zakłada stworzenie teoretycznego modelu opisywanego zjawiska, przyjęcie hipotez badawczych, rozumowanie dedukcyjne oraz możliwość wykorzystania obok technik typowo jakościowych, także ustrukturalizowanych i standaryzowanych narzędzi badawczych, np. ankiety i wywiadu¹⁶.

Dzięki wykorzystaniu metody mieszanego studium przypadku w badaniach kultury organizacyjnej bibliotek akademickich, autorce udało się połączyć zalety badań ilościowych (m.in. możliwość dysponowania twardymi danymi i powtórzenia badania, reprezentatywność grup badawczych, obiektywizm) z niewątpliwą zaletą badań jakościowych, tj. szansą na analizę fenomenu w całej jego głębi oraz uzyskanie społecznego kontekstu odkrycia. Konsultacje listowne z wybitnymi badaczami zjawiska kultury organizacyjnej utwierdziły ponadto autorkę w przekonaniu o potrzebie zastosowania samodzielnie opracowanego kwestionariusza ankiety (narzędzia badań ilościowych), w którym odpowiednio „uchwycić” można specyfikę działania organizacji non profit, jaką jest biblioteka (m.in.: niekomercyjny charakter działalności, ukierunkowanie na klienta-użytkownika, w wielu przypadkach długa tradycja działania, konieczność przestrzegania pewnych procedur, norm i standardów, specyficzny, funkcjonalny podział pracy).

Zastosowana w niniejszych badaniach metoda mieszanego studium przypadku opiera się na połączeniu perspektyw: ilościowego i jakościowego ujęcia przedmiotu. Podstawę warsztatu badawczego stanowił: autorski kwestionariusz ankiety oraz obserwacja (jawna, nieuczestnicząca, niepogłębiona, czasowo zdecydowanie krótsza od obserwacji etnograficznej, której celem było poznanie widocznych przejawów kultury organizacyjnej, tj. symboli: fizycznych, językowych i behawioralnych występujących w badanych bibliotekach), a także analiza źródeł (dokumentów organizacyjnych: statystyk, raportów, regulaminów, przepisów, kronik, zeszytów odwiedzin itp.), dokonana w celu uzupełnienia danych oraz poznania deklarowanych w tych dokumentach wartości i norm uznawanych w badanych placówkach za najważniej-

¹⁵ Ł. Lutostański: Studium przypadku jako metoda badawcza: dylematy metodologii i praktyki. *MBA* 2005, nr 2, s. 17.

¹⁶ R. K. Yin: *Case study research: design and methods*. Wyd. 3. London 2003, p. 181.

sze. Za pomocą technik ilościowych poddano ocenie postawione hipotezy badawcze, badania jakościowe posłużyły do szerszego nakreślenia obrazu kultury organizacyjnej w badanych placówkach.

Kultura organizacyjna bibliotek akademickich na przykładzie badań

Kultura organizacyjna bibliotek akademickich zostanie scharakteryzowana za pomocą trzech wymiarów obrazujących stosunek pracowników biblioteki do zwierzchnika, swoich współpracowników oraz do otoczenia organizacji. Zostaną również ukazane najważniejsze symbole kulturowe (językowe, fizyczne i behawioralne) oraz wartości przez nie komunikowane. Obraz kultury organizacyjnej odmiennie przedstawia się w bibliotekach uczelni publicznych i niepublicznych – w celu zapewnienia gwarantowanej respondentom anonimowości, nazwy tych organizacji zostaną zaszyfrowane.

Wymiary kulturowe

Wymiary: dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm oraz stopień tolerancji niepewności to cechy kulturowe, które zostały przyjęte w niniejszych badaniach za pierwotne i podstawowe, decydujące o kształcie kultury organizacyjnej w bibliotekach akademickich. Ich występowanie autorka identyfikowała za pośrednictwem kwestionariusza ankiety oraz podczas wywiadu z dyrekcją, a także luźnych rozmów z pracownikami badanych organizacji.

Wymiar dystansu władzy, inaczej dystans hierarchiczności – równość, określa relacje zależności pomiędzy podwładnym a przełożonymi (zarówno w kwestiach decyzyjnych, gdzie wszelka odpowiedzialność może być przenoszona na zwierzchnika, jak i w kwestiach emocjonalnych, gdzie podwładni mogą czuć obawy i strach w bezpośrednim kontakcie ze zwierzchnikiem i prezentowaniu mu swego zdania). Wymiar dystansu władzy dotyczy także akceptacji lub braku akceptacji na sprawowanie władzy w organizacji.

Wymiar kolektywizm – indywidualizm określa charakter preferowanych działań w organizacji: indywidualny bądź zbiorowy. Kolektywizm to przekonanie, że dobro zespołu jest ważniejsze od dobra indywidualnego, a organizacja postrzegana jest jako grupa społeczna. Indywidualizm to preferowanie samodzielnego działania, rywalizacji i samorealizacji.

Stopień tolerancji niepewności dotyczy gotowości do działania w sytuacjach niepewnych i odczuwania strachu, obaw i niepewności w obliczu zmian, innowacji, zjawisk nieznanych, ryzykownych i nieprzewidywalnych. Niska tolerancja niepewności to skłonność do trwania w organizacyjnym status quo, ograniczania i unikania ryzyka oraz preferowanie działań stabilnych, przewidywalnych i mało rewolucyjnych. Wysoką tolerancję niepewności cechuje otwartość i gotowość do podejmowania zmian, reagowania na nie i elastyczne dostosowywanie się do nowo powstałych sytuacji.

W badaniach, które na celu miały m.in. charakterystykę kultury na podstawie opi-

sanych wymiarów, stwierdzono różnice między kulturami organizacyjnymi bibliotek uczelni publicznych i niepublicznych. W tych pierwszych zidentyfikowano kształt kultury określonej jako kultura procedur i zachowania status quo (o wymiarach: hierarchiczność, kolektywizm i niska tolerancja niepewności), w przypadku tych drugich, zbadany profil kulturowy najbardziej przypominał teoretyczną kulturę współdziałania i znacznej tolerancji niepewności (o wymiarach: równość, kolektywizm, niewielka tolerancja niepewności). Wymiary kulturowe zidentyfikowane w badaniu zestawione z postulowanym profilem biblioteki akademickiej w obliczu zmian przedstawiono w tabeli 1. Liczbowe wskaźniki metodologiczne poszczególnych wymiarów kulturowych w placówkach uczelni publicznych i niepublicznych, nakreślono na rysunku 1.

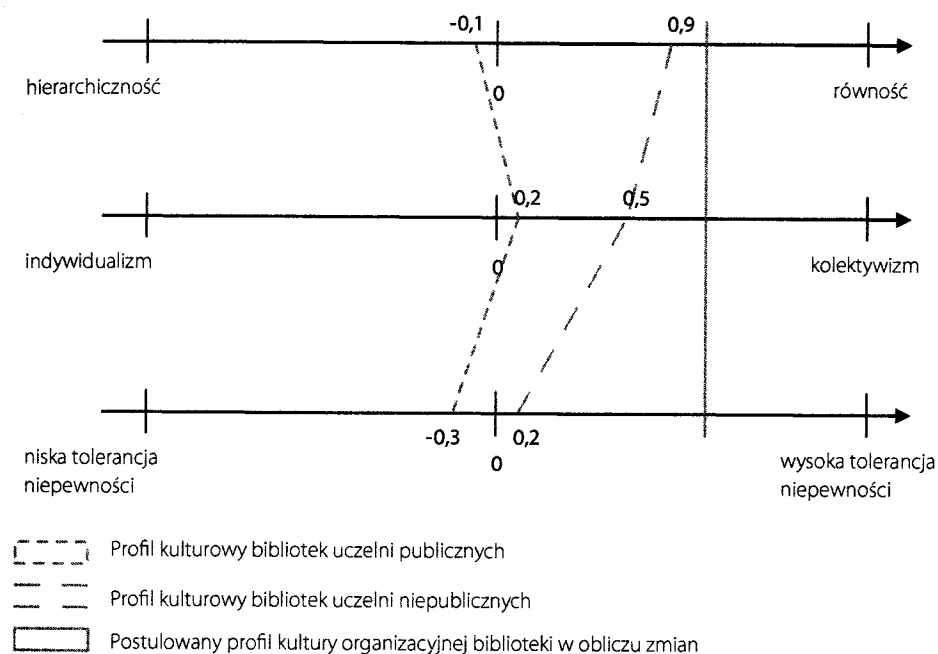
Tabela 1. Profil kultury organizacyjnej bibliotek akademickich zestawionych z postulowanym profilem kultury organizacyjnej w obliczu zmian. Źródło: opracowanie własne, 2005

	Biblioteka uczelni publicznej	Biblioteka uczelni niepublicznej	Biblioteka akademicka w obliczu zmian
Dystans władzy	hierarchiczność (silne subkultury)	równość	zmniejszony dystans władzy
Indywidualizm-kolektywizm	kolektywizm (silniejszy w subkulturach)	kolektywizm	twórczy kolektywizm
Stopień tolerancji niepewności	niska tolerancja niepewności	ani niska, ani wysoka tolerancja niepewności	znaczna tolerancja niepewności
Profil kultury	kultura procedur i zachowania status quo	kultura współdziałania i znacznej tolerancji niepewności (?)	kultura współdziałania i znacznej tolerancji niepewności

Kultura organizacyjna bibliotek uczelni publicznych

Kultura organizacyjna bibliotek uczelni publicznych to typowa kultura unikająca niepewności w szerokim zakresie. Do podstawowych wspólnych wzorców myślenia i zachowania występujących w modelowej kulturze procedur i zachowania status quo zaliczyć trzeba: duży dystans dzielący pracowników i przełożonego w strefie zarówno zawodowej, jak i emocjonalnej, silną identyfikację i utożsamianie się z grupą dającą poczucie bezpieczeństwa, przynależności i adaptacji, gotowość do podporządkowania się prawidłom zespołu, nawet kosztem poświęcenia swej autonomii, zanik indywidualnej odpowiedzialności, lojalność, posłuszeństwo i przestrzeganie ustalonych procedur i metod działania, dążenie do unikania bądź minimalizowania konfliktów wewnątrz zespołu, silna zależność jednostki zarówno od przywódcy, jak i od grupy, której jest ona członkiem.

W badanych bibliotekach uczelni publicznych pracownicy faktycznie w dużym stopniu zależni są od swej dyrekcji, nie uczestniczą w procesach decyzyjnych, często mają obawy przed wyrażaniem swego zdania i opinii. Dominuje współpraca i grupowe rozwiązywanie problemów, szczególnie wyraźne w działalności poszczególnych oddziałów – w badaniu zidentyfikowano istnienie silnych subkultur (kontrkultur?).



Rys. 1. Zestawienie wskaźników metodologicznych wymiarów kulturowych w bibliotekach uczelni publicznych i niepublicznych. Źródło: opracowanie własne, 2005

Wysoki wskaźnik kolektywizmu w poszczególnych jednostkach organizacyjnych sugerować może zamknięcie pracowników w swych agendach, brak kompleksowego spojrzenia na działanie biblioteki i postrzeganie pracy zawsze przez pryzmat własnego oddziały, a wskazywać może na klikowość w organizacji: pracownicy czują się pewnie tylko w obrębie swego stałego zespołu i nie są gotowi do samodzielnego działania i efektywnego wykorzystywania swej wiedzy i umiejętności.

Analiza wyników badań ankietowych oraz wnioski wyciągnięte z wywiadów z pracownikami oraz dyrekcją wydają się wskazywać, że w bibliotekach uczelni publicznych istnieje kultura niesprzyjająca wprowadzaniu zmian i innowacji, tj. kultura procedur i zachowania status quo. Pracownicy badanych bibliotek uczelni publicznych w większości preferują ponadto pracę stałą, powtarzalną i uregulowaną przepisami. Bibliotekarze prezentują duże przywiązanie do biurokracji i produkcji wielu dokumentów, działań często uzasadnionych innymi przepisami. Dominujący w większości bibliotek uczelni publicznych tradycyjny, funkcjonalny podział pracy i niezmienna struktura organizacyjna tylko potęgują to zjawisko. Niską tolerancję niepewności odczytać można także z innych wymiarów kulturowych, świadczy o tym wyraźna zależność od przełożonego, brak uczestnictwa w procesach decyzyjnych i obawy przed wyrażaniem swego zdania, a także silne subkultury w bibliotekach. W obrębie zespołów bibliotekarze wydają się lepiej działać w sytuacjach nie-

pewnych i w obliczu zmian, w oddziałach istnieje mniejszy dystans władzy i o wiele większy kolektywizm. Czy kolektywizm ten jest twórczy i może być źródłem nowych idei, pomysłów czy innowacji? Niestety, zespoły te są stałe i niezmiennie zazwyczaj od wielu lat – to może znacznie utrudniać ich twórczy rozwój, a umiarkowany stosunek badanych bibliotekarzy do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności może tylko potwierdzać to założenie. Dodatkowo zamknięcie się pracowników we własnym oddziale i fragmentaryczne postrzeganie celów całej biblioteki może być potęgowane brakiem współpracy i komunikacji pomiędzy poszczególnymi oddziałami.

W bibliotekach uczelni publicznych doceniane jest przede wszystkim stanowisko piastowane przez daną osobę, uzyskiwane zazwyczaj ze względu na dłuższy staż pracy, nie zaś jej osiągnięcia i sukcesy zawodowe. Cenny jest status przypisany, a nie osiągnięty i zjawiska te wpływają pośrednio na niską tolerancję niepewności wśród bibliotekarzy. Władza cieszy się dużym autorytetem i przyzwoleniem pracowników na te działania, rzadko kiedy ktoś inny bierze udział w procesach decyzyjnych.

W bibliotece akademickiej istnienie kultury procedur i zachowania status quo warunkowane i wspierane może być m.in. hierarchiczną strukturą organizacyjną i pionowym przepływem informacji (komunikacja z góry do dołu), kontrolą jako podstawowym narzędziem sprawowania władzy, przewidywalnością zjawisk, procesów i czynności oraz postrzeganiem organizacji jako automatycznej maszyny. Na podstawowy system wartości w bibliotece o takiej kulturze składają się: wydajność, specjalizacja, powtarzalność i standaryzacja, a podstawowymi narzędziami wzmacniania władzy jest: wydawanie poleceń, kontrolowanie i komunikacja ku dołowi.

Kultura organizacyjna bibliotek uczelni niepublicznych

Konfiguracja wymiarów w kulturze bibliotek niepublicznych nie jest na tyle wyraźna, aby bezdyskusyjnie stwierdzić występowanie znacznej tolerancji niepewności w bibliotekach uczelni niepublicznych, w dalszym ciągu istnieje bowiem pewna luka (aczkolwiek o wiele mniejsza) pomiędzy istniejącą a postulowaną kulturą organizacyjną. Wartość dodatnia wskaźników metodologicznych (rysunek 1) pozwala jednak na porównanie otrzymanego profilu kulturowego do modelowego wzorca określonego przez autorkę kulturą współdziałania i znacznej tolerancji niepewności, czyli kultury sprzyjającej obcowaniu ze zmianami. Specyfika organizacji pracy w bibliotekach niepublicznych (mniej skomplikowana struktura organizacyjna, wiele zmiennych obowiązków, mniejszy zespół pracowniczy) sprawia, iż stwierdzone wymiary kultury organizacyjnej pozytywnie mogą oddziaływać na efektywne działanie całej placówki. Typowe dla kultury współdziałania i znacznej tolerancji niepewności są następujące wspólne wzory myślenia i zachowań: dążenie do utrzymywania partnerskich stosunków pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnymi, chęć delegowania władzy i partycypacja pracowników w procesach

sach decyzyjnych, orientacja na pracę grupową i aktywne uczestnictwo członków w pracach zespołu. Znaczna tolerancja przejawia się w chęci uczenia się, poznawania nowych rzeczy, zdobywania wiedzy i umiejętności oraz w dążeniu do mistrzostwa osobistego. Uczestnictwo w grupie, zapewniające poczucie bezpieczeństwa, nie ogranicza członków organizacji i nie pozbawia ich niezależności, pracownicy – wykorzystując swoją wiedzę – potrafią współdziałać ze sobą w celu tworzenia nowych zasobów wiedzy i wartości dodanej zespołu, dającej coś więcej niż tylko sumę umiejętności jego członków.

Wskaźniki kulturowe otrzymane w badanych bibliotekach uczelni niepublicznych nie są zbyt wyraźne i jednoznacznie nie wskazują na znaczną tolerancję niepewności. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że w tych placówkach należałoby podjąć działania nad wzmocnieniem istniejących przejawów kultury organizacyjnej i ich utrzymaniem, dzięki czemu organizacje te całkowicie cechowałyby się kulturą sprzyjającą działaniu w zmiennym, niepewnym i dynamicznym otoczeniu.

Symbole (artefakty) kulturowe

Symbole są widocznymi przejawami kultury organizacyjnej. Za pomocą symboli językowych, fizycznych i behawioralnych organizacja komunikuje otoczeniu swoje podstawowe przekonania i wartości.

Symbole językowe

Specyficzny język: sformułowania, zwroty, określenia, skróty myślowe, istnieje w każdej organizacji i jest on widocznym (a w zasadzie słyszalnym) artefaktem kultury organizacyjnej. Wśród symboli językowych wykorzystywanych w komunikacji bibliotecznej warto wymienić najciekawsze określenia, np.: *bumerang* – użytkownik dociekliwy, sprawdzający każdą informację, powracający z kolejnym pytaniem, *załamka* – średnia zmiana, od 10.00 do 18.00, *awaria* – konieczność pozostania w pracy na dłużej, *miśki* – określenie użytkowników, *tajemnica służbowa* – kiedy pracownik informacji nie potrafi zaspokoić jakiejś potrzeby informacyjnej, *chodzące tytuły* – książki często wypożyczone, *piszczki* – paski magnetyczne zabezpieczające książki, *renifery* – określenie studentów ze Skandynawii, *popy* – dyżury popołudniowe, *książka wypoginiona* – książka, która zaginęła w wolnym dostępie (od słów „wypożyczona” i „zaginiona”), *dekatyżacja* – rozmagnetyzowanie paska zabezpieczającego książkę, *wymasować książkę* – namagnesować pasek zabezpieczający książkę, *akwarium* – oszklony boks, kabina do pracy z komputerem, *sam wiesz kto* – pani dyrektor, *sponsor* – czytelnik płacący karę, *zakrystia* – zaplecze, *krzesło elektryczne* – miejsce, na którym siada czytelnik, aby mu zrobić zdjęcie do karty bibliotecznej, *teczkarnia* – miejsce, gdzie znajdują się szafki dla użytkowników, *bocianie gniazdo* – stanowisko w czytelni dla dyżurnego bibliotekarza i inne.

Symbole te mają raczej charakter żartobliwy i humorystyczny, z reguły świadczą o przyjaznym nastawieniu do czytelnika, o spojrzeniu na swoją pracę z dystan-

sem i przymrużeniem oka, są charakterystyczne dla organizacji i zrozumiałe tylko przez jej członków.

Symbole fizyczne

Obserwacja przeprowadzona w bibliotekach pozwoliła zidentyfikować cechy wystroju i wyglądu placówek, które są symbolami kultury organizacyjnej sygnalizującymi użytkownikom dominujące w placówce wartości i normy biblioteczne. Do tych fizycznych symboli kultury organizacyjnej zaliczyć można: wygląd budynku i wystrój pomieszczeń bibliotecznych, wyposażenie biblioteki w sprzęt komputerowy i inne technologie, czynniki identyfikujące bibliotekę, a także wygląd bibliotekarzy. Każda biblioteka ma charakterystyczne tylko dla siebie symbole fizyczne, trudno je generalizować i uogólniać, w tabeli zwrócono więc uwagę tylko na najważniejsze i najwyraźniejsze czynniki.

Tabela 2. Symbolika fizyczna w kulturze organizacyjnej bibliotek akademickich.

Symbole fizyczne kultury organizacyjnej bibliotek akademickich	
Wygląd i wystrój biblioteki oraz organizacja wewnątrz	<ul style="list-style-type: none"> – osobny budynek lub specjalne pomieszczenia wewnątrz uczelni; – sztywny podział na czytelnię główną, czytelnie specjalistyczne (dokumentów o danej formie lub treści), wypożyczalnię – czyli miejsca obsługi użytkownika oraz na działy gromadzenia i opracowywania zasobów bibliotecznych dostępne tylko dla bibliotekarzy; – wspólna przestrzeń biblioteczna, gdzie w jednym miejscu zlokalizowana jest czytelnia z wypożyczalnią wraz ze stanowiskami do wszechstronnej obsługi użytkownika; – miejsca do pracy grupowej i indywidualnej umożliwiające korzystanie z własnego komputera; – dostosowanie dla osób niepełnosprawnych; – wystrój wewnątrz – charakter zaplanowany i konsekwentny sprzyjający skupieniu i nauce; – kolorystyka – odważniejsza w przypadku bibliotek uczelni niepublicznych: kolory niebieskie, granatowe, zielone, często w kolorystyce oprawy graficznej całej uczelni; w bibliotekach uczelni publicznych dominują barwy jasne, stonowane i pastelowe; – liczne udogodnienia: żaluzje przeciwświatowe, wygłuszająca odgłosy wykładzina, jednorazowe reklamówki do zabrania najpotrzebniejszych rzeczy z szatni, publiczne aparaty telefoniczne, wystawy prac artystycznych zaprzyjaźnionej galerii lub regionalnych twórców; – szatnie lub zamykane szafki oraz zaplecze barowe.
Czynniki identyfikujące placówkę	<ul style="list-style-type: none"> – tablice informacyjne zewnątrz budynku; – znaki skierowujące do bibliotek mieszczących się w uczelnianych budynkach; – graficzne plany, na których zaznaczono rozkład pomieszczeń lub pisemne informacje skierowujące do poszczególnych agend biblioteki; – instrukcje korzystania z katalogu komputerowego, z baz danych, samoobsługowych kserografów czy maszyny do samoobsługowego wypożyczania książek; – informatory o działaniu biblioteki, zbiorach, pracownikach, działach, godzinach otwarcia; – odpowiednie oznakowanie i opisanie regałów z książkami; – ekslibris biblioteki (występuje tylko w jednej bibliotece); – wykazy nowości i nabytków; – papier firmowy i wizytówki (nie tylko dyrektorów); – wiele komunikatów i informacji w językach obcych; – brak czynników identyfikujących bibliotekarzy: w żadnej z badanych bibliotek pracownicy nie posiadali (lub nie nosili) identyfikatorów; – wystawy.

Dostęp do nowoczesnych technologii	<ul style="list-style-type: none"> – zintegrowane systemy zarządzania biblioteką; – katalog komputerowy; – komputery znajdujące się w różnych oddziałach biblioteki; – komputery dla użytkowników znajdujące się w różnych oddziałach biblioteki lub w osobnej czytelnii komputerowo-internetowej (lub oba sposoby razem) – lepsza jakość komputerów dla bibliotekarzy niż użytkowników; – bramki chroniące księgozbiór w wolnym dostępie; – kioski internetowe (do szybkiego sprawdzenia np. e-maila); – indywidualne kabiny do pisania prac; – karty czytelników elektroniczne lub tradycyjne, ale opatrzone kodem kreskowym; – samoobsługowe kserografy i inne urządzenia.
Inne symbole	<ul style="list-style-type: none"> – wygląd bibliotekarzy – raczej schludny, bez zbytejnej elegancji (ta częściej występuje wśród dyrekcji placówek bądź kierowników agend) i ekstrawagancji; – strój wygodny, stonowany z przewagą barw ciemnych – chociaż trudno tu czynić jakieś uogólnienia; – brak identyfikatorów.

Źródło: opracowanie własne, 2005

Symbole behawioralne

Wśród kulturowych symboli behawioralnych w bibliotece należy wyróżnić te, które mają miejsce między samymi bibliotekarzami oraz te, które rozgrywają się na płaszczyźnie kontaktów pracowników biblioteki z użytkownikami.

Do organizacyjnych symboli behawioralnych należą rytuały, czyli powtarzające się czynności związane z jakimiś wydarzeniami, okazjami czy świętami. Analiza badań dowodzi, że w badanych bibliotekach (zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych) występują rytuały związane ze wspólnym obchodzeniem świąt, imienin czy odejść na emeryturę. Każda z placówek wykształciła sobie własny schemat i system organizacyjnych rytuałów, np.: wspólne posiłki w przerwie na wietrzenie sali, wspólne świętowanie dnia bibliotekarza u jednego z pracowników na działce, wspólne przygotowywanie się do egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego i odpytywanie z przerobionego materiału, przesyłanie pocztówek z wyjazdów wakacyjnych, wspólne kupowanie upominków dla solenizanta, zamawianie pizzy kolejno przez każdego z pracowników itp.

Drugą grupę symboli behawioralnych tworzą powtarzające się sytuacje, zdarzenia, procesy związane z obsługą użytkownika. Przykładowymi takim rytuałami są: zostawianie okryć wierzchnich i toreb w szatni, wpisywanie się użytkowników do zeszytu odwiedzin, zostawianie bibliotekarzowi dyżurującemu dokumentu bądź karty czytelnika. Należy zauważyć jednak coraz wyraźniejsze odchodzenie od przestrzegania tego typu rytuałów i pozostawianie czytelnikom większej swobody poruszania się po bibliotece i samodzielnego wyszukiwania źródeł. Wydaje się również, iż nawet obowiązek zachowania ciszy nie jest tak rygorystycznie przestrzegany, szczególnie w bibliotekach uczelni niepublicznych. Są to kolejne dowody na to, iż bibliotekarze starają się rozumieć potrzeby współczesnego użytkownika i że pracownicy bibliotek coraz częściej są dla czytelników, a nie na odwrót.

Obserwacja wykazała różnice w kontaktach bibliotekarzy z użytkownikami w bibliotekach uczelni publicznych i niepublicznych. W bibliotekach uczelni publicznych o wiele częściej użytkownicy pozostawiani są sami sobie, a komunikacja bibliotekarzy z nimi ma charakter uprzejmy i rzeczowy, aczkolwiek bez przesadnych grzeczności i uśmiechów. W bibliotekach uczelni niepublicznych pracownicy jakby więcej czasu poświęcali każdemu klientowi, sami wykazują inicjatywę, podchodzą, pytają i angażują się w obsługę czytelnika.

Warto jeszcze wspomnieć o formie kontaktów z użytkownikami. Oprócz kontaktów osobistych normą staje się już obsługa telefoniczna oraz e-mailowa. W większości badanych bibliotek użytkownicy za pomocą telefonu i poczty elektronicznej mogą dokonywać prolongaty książek, uzyskiwać odpowiedzi na swe pytania informacyjne, zgłaszać propozycje książek do zakupu lub inne pomysły na usprawnienie działalności biblioteki. Częściej jednak te zindywidualizowane kontakty mają miejsce w bibliotekach uczelni niepublicznych, jedna z nich posługuje się nawet SMS-ami w powiadamianiu czytelników, że zamówiona bądź zarezerwowana przez nich książka jest do odebrania w wypożyczalni. W jednej bibliotece uczelni niepublicznej w celu oszczędzania czasu użytkowników i stwarzania możliwości bezproblemowego zwrotu książek, zainstalowano na korytarzu wrzutnię, gdzie użytkownicy mogą sami dokonywać zwrotu książek bez względu na to czy biblioteka jest otwarta czy nie.

Obserwacja kontaktów bibliotekarzy z użytkownikami potwierdza opinie uzyskane z ankiet, iż w zdecydowanej większości przypadków użytkownicy traktowani są w przyjazny i partnerski sposób, a bibliotekarze z zaangażowaniem i ochotą starają się zaspokoić ich potrzeby. Oczywiście, że zdarzają się odstępstwa od tego: nieuprzejmi bibliotekarze i konfliktowi użytkownicy nie zawsze czynią wzajemne kontakty idealnymi.

Za symbol behawioralny uznać można również dogodnie godziny otwarcia bibliotek dla czytelników: wszystkie badane biblioteki (lub przynajmniej ich czytelnie główne) dostępne są przez cały dzień przez siedem dni w tygodniu. Wartości dotyczące szanowania czasu użytkowników można odczytać także z innych artefaktów behawioralnych: ze sprawnej obsługi użytkowników i braku kolejek (obserwacja nie wykazała kolejek dłuższych niż 5 osób).

Wartości kulturowe komunikowane poprzez symbole

Obserwacja symboli kulturowych (fizycznych, językowych, behawioralnych) oraz analiza dokumentów organizacyjnych (regulaminów, informatorów) pozwala na próbę wskazania wartości komunikowanych przez te artefakty w badanych bibliotekach. Są to m.in.:

- przekonanie o prawie do powszechnego dostępu do zasobów biblioteki,
- priorytetowe traktowanie własnych czytelników,
- priorytetowe traktowanie pracowników naukowych,
- docenianie znaczenia technologii w działalności biblioteczno-informacyjnej,
- szanowanie zmieniających się potrzeb i wymagań użytkowników,

- szanowanie czasu użytkowników,
- dbałość o studentów z innych krajów,
- brak tolerancji dla niszczenia i kradzieży książek oraz braku dyscypliny,
- ukierunkowanie na użytkownika,
- dbałość o zdrowie i zaspakajanie pozanaukowych potrzeb użytkowników,
- ochrona praw własności intelektualnej,
- respektowanie praw osób niepełnosprawnych.

Charakterystyka nakreślonego kształtu kultury organizacyjnej bibliotek akademickich została dokonana metodą mieszanego studium przypadku. Zastosowanie wielu różnorodnych narzędzi i technik badawczych miało na celu kompleksowe i wieloaspektowe spojrzenie na kulturowe uwarunkowania działalności informacyjno-bibliotecznej i wydaje się, iż ów cel udało się osiągnąć. Zbadanie kultury organizacyjnej, tj. diagnoza kulturowa, jest wstępnym etapem przeprowadzenia w bibliotece zmiany kulturowej i wykorzystywania w niej elementów tzw. zarządzania kulturowego. Dzięki poznaniu najważniejszych cech kultury organizacyjnej placówki, możliwa jest identyfikacja postaw i zachowań, które należy zlikwidować, zminimalizować lub zmienić, lub przeciwnie: wprowadzić, wzmocnić, utrwalić. I mimo iż w literaturze z zakresu zarządzania przez kulturę często podkreśla się zalety wykorzystania w diagnozie kulturowej ludzi spoza organizacji: tzw. agentów, konsultantów zmian, autorce referatu wydaje się, iż specyfika biblioteki wymaga spojrzenia na kulturę okiem bibliotekarza (aczkolwiek niekoniecznie z tej samej placówki). W piśmiennictwie (również i polskojęzycznym) znajduje się ponadto wiele cennych publikacji poświęconych ocenie i zmianie kulturowej, a także liczne popularno-naukowe poradniki dotyczące miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi i psychologicznych uwarunkowań tych procesów. Warto do tych publikacji zajrzeć i skorzystać z pewnych wzorców działania – po dokonaniu pewnych modyfikacji – w swojej bibliotece. Bibliotekarstwo zagraniczne zna wiele przykładów z sukcesem dokonanej zmiany kulturowej prowadzonej zarówno w sposób profesjonalny (np. przy współpracy z firmą konsultingową i powołanymi konsultantami zmian), jak i intuicyjnie, przy wykorzystaniu własnych zasobów ludzkich biblioteki czy macierzystej uczelni¹⁷. Należy podkreślić jednak, że żadne działania diagnozy, oceny i zmiany kulturowej nie odniosą sukcesu, jeśli będą przeprowadzane odgórnie i w tajemnicy. Niezwykle ważne jest zespołowe działanie oraz wspólne dzielenie się informacją i wiedzą, kolektywne budowanie klimatu zaufania, współpracy i pomocy, a także konieczność permanentnego uczenia się i doskonalenia wszystkich bibliotekarzy. Każdą kulturę tworzą ludzie i bez ich akceptacji oraz

¹⁷ Zob. np. S. McKnight: Managing cultural change: the challenge of merging library services, curriculum development and academic professional development. *IFLA Journal* 2002, vol. 28, issue 5/6, p. 266–272; G. V. Oltmanns: Organizational and staff renewal using assessment. *Library Trends* 2004, vol. 53, no. 1, p. 156–171; D. Schachter: The importance of understanding organizational culture. *Information Outlook* 2005, vol. 9, issue 6, p. 18–19.

poparcia (a najlepiej i zaangażowania) bardzo ryzykowne – o ile nie niemożliwe – będzie dogłębne jej poznanie, zanalizowanie i ostateczna zmiana.

Bibliografia

- Aniszewska G.: Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”. *Przegląd Organizacji* 2003, nr 10, s. 17–20.
- Cameron S. K., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003.
- Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera. Warszawa 2003.
- Hatch M. J.: Teoria organizacji. Warszawa 2002.
- Hofstede G.: Kultura i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2000.
- Jacque E.: The changing culture of a factory. New York 1952.
- Kostera M.: Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych. Warszawa 2003.
- Lutostański Ł.: Studium przypadku jako metoda badawcza: dylematy metodologii i praktyki MBA 2005, nr 2, s. 14–20.
- McKnight S.: Managing cultural change: the challenge of merging library services, curriculum development and academic professional development. *IFLA Journal* 2002, vol. 28, issue 5/6, p. 266–272.
- Oltmanns G. V.: Organizational and staff renewal using assessment. *Library Trends* 2004, vol. 53, no. 1, p. 156–171.
- Schachter D.: The importance of understanding organizational culture. *Information Outlook* 2005, vol. 9, issue 6, p. 18–19.
- Smircich L.: Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 1983, vol. 28, p. 339–358.
- Sułekowski Ł.: Procesy kulturowe w organizacjach: koncepcja, badanie i typologia kultur organizacyjnych. Toruń–Łódź 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej. Kraków 2002.
- Yin R. K.: Case study research: design and methods. Wyd. 3. London 2003.
- Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 1999.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach. Warszawa 2004.

Mgr inż. Grażyna Piotrowicz
Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu
grazyna.piotrowicz@bu.uni.wroc.pl

Kultura organizacyjna jako zasób strategiczny współczesnej biblioteki akademickiej

Abstract

In the paper presented are problems of modern academic libraries acting in the transformable environment as well as characteristics of leadership style and management system which can guarantee organization to survive and develop with success. Emphasized is particularly important role of organizational culture in this process. Generally characterized are four organizational culture types (clan, hierarchy, adhocracy, market) proposed by Competing Values Framework and discussed is their usefulness for academic libraries. Then defined is the term of strategic resource and used as the base for identifying general characteristics and values to be developed and implemented in library, in order to create organizational culture that can ensure the continuing development and success of library as well as the distancing competitors i.e. other information-based institutions.

Wprowadzenie

W ciągu dwóch ostatnich dekad następuje wzrost zakresu i tempa przeobrażeń, zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu każdej organizacji, wywołanych przez procesy globalizacji, rozwój technologii informacyjnych oraz kształtowanie się gospodarki i społeczeństwa – opartych na informacji i wiedzy.

Podstawowym czynnikiem decydującym o przetrwaniu i rozwoju organizacji staje się obecnie właściwe zarządzanie. Osoby zarządzające odpowiadają za formułowanie odpowiedniej strategii rozwoju, wyznaczanie celów, zapewnianie środków do ich realizacji, organizowanie działań gwarantujących skuteczne funkcjonowanie organizacji i kształtowanie takich zachowań wewnątrz niej, by jak najlepiej mogła znosić wszelkie zagrożenia generowane przez zmieniające się otoczenie, wykorzystywać swoje szanse i dynamicznie się rozwijać. Jednak samo nadążanie za zmianami nie

wystarcza współczesnym organizacjom do wygrania walki konkurencyjnej na rynku, obecnie ważną staje się umiejętność przewidywania zmian i wyprzedzania ich – poprzez uruchamianie działań pozwalających na budowanie zasobów strategicznych, stanowiących dla organizacji gwarancję przewagi konkurencyjnej.

Podobne zasady działania dotyczą też bibliotek, które – choć należą do instytucji non profit – przejmują i zaszczepiają na własny grunt wiele reguł obowiązujących w sektorze gospodarki rynkowej. Obecnie także biblioteki działają w środowisku ciągłych zmian i niepewności. Jednym z głównych problemów dotyczących ich funkcjonowania są szybko malejące budżety. W okresie fiskalnych oszczędności – zaspokojenie zmieniających się oczekiwań użytkowników stanowi wielkie wyzwanie. „Spadek stanu finansowania wymaga, by biblioteki zarządzając ograniczonymi zasobami były jednocześnie w stanie zaspokajać coraz wyższe, a nawet najwyższe, oczekiwania swoich użytkowników. W dziedzinie technologii nacisk kładziony jest na dostarczanie rozległych usług. Szybko powiększają się zasoby Internetu, jeszcze szybciej rośnie liczba dostępnych informacji cyfrowych i coraz częściej rzeczywistością staje się środowisko bezprzewodowe”¹.

W społeczeństwie informacyjnym – strategicznie ważny jest dostęp do relewantnych informacji. Przedstawiciele środowiska edukacyjnego żądają dostarczania usług i informacji wprost na biurko. W dodatku większość bibliotek staje również wobec wyzwań zewnętrznych, pochodzących ze strony ministerstw, komisji akredytacyjnych i innych gremiów, które chcą mieć pewność, że rezultaty działalności bibliotek są pozytywne, mierzalne i – niekosztowne. „W szkolnictwie wyższym i bibliotekach akademickich wiele dyskutuje się na temat zmian strategicznych. Wzywa się do przeprowadzania nowych pomiarów funkcjonalności bibliotek, w większym zakresie bazujących na wynikach i rezultatach ich działania”².

Determinanty przetrwania i sukcesu organizacji

Stojąc wobec zewnętrznych wyzwań, biblioteki muszą się zmieniać, by stawać się innowacyjne, odpowiedzialne, proaktywne i przede wszystkim zdolne demonstrować swą wartość. „Muszą być w stanie mierzyć swoje wyniki i systematycznie dokonywać przesunięć technologicznych i budżetowych oraz prowadzić politykę decyzyjną opartą na szeregu danych – danych określających potrzeby, danych oceniających klientów, danych określających oczekiwania udziałowców, danych dotyczących wewnętrznych procesów oraz organizacyjnej efektywności. Presja, by dostarczać usługi wzbogacone o wartość dodaną, stale przybiera na sile i przejawia tendencje wzrostowe”³.

¹ A. Lakos, S. Philipps: *Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. Portal: Libraries and the Academy* 2004, vol. 4, no. 3, p. 345.

² Middle States Association of Colleges and Schools, Commission on Higher Education: *Designs for Excellence: Handbook for Institutional Self Study*. Philadelphia 2002.

³ A. Lakos, S. Philipps: op. cit., p. 347.

Zatem biblioteki muszą dokonywać transformacji w kierunku organizacji, które wspierają jakość, rozwój kreatywności i zdolności innowacyjnego myślenia. To oznacza również konieczność budowania organizacji, które inwestują w organizacyjne uczenie się. Peter Senge definiuje uczącą się organizację jako „miejsce, gdzie ludzie stale podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować, (...) miejsce, gdzie powstają nowe wzorce śmiałego myślenia, swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”⁴. Biblioteki powinny skupiać się na potrzebach użytkowników i stale wzmacniać pewność siebie wśród personelu. Aby tego dokonać, muszą rozwijać wewnętrzne systemy organizacyjne, które ułatwią osiągnięcie takich rezultatów.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, iż „bardzo ważnymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu organizacji są: przywództwo i wizja zarządzającego, jakość obsługi klientów oraz uzdolniony i zmotywowany personel”⁵. Studia te wykazały, że zasadniczym składnikiem przywództwa są: jasność celu, zdolność zaprezentowania tego celu, wykreowanie pozytywnego środowiska pracy i staranne mierzenie osiągniętych rezultatów. Dobra obsługa klientów zasadza się na pełnym zaangażowaniu się w prowadzone sprawy, pracy z klientami, szkoleniu personelu pod kątem obsługi użytkowników, zaakceptowaniu przez personel odpowiedzialności za wykonywane zadania, mierzeniu osiągniętych rezultatów (m.in. poprzez ankietowanie klientów) i nastawieniu na utrzymanie stałych relacji z klientem (zgodnie z zasadami CRM – Customer Relationship Marketing). Istotne jest także wspieranie rozwoju kreatywności i zdolności innowacyjnego myślenia wśród personelu oraz rozwijanie systemów organizacyjnych, które w instytucji wspierają pracę innowatorów i osób myślących strategicznie. Uzdolniony, wyszkolony, kreatywny i zmotywowany personel zapewnia organizacji zdolność do realizowania z sukcesem przyjętej strategii i utrzymanie właściwego nastawienia wobec klientów. Warto też podkreślić, że waga komunikowania się w organizacji, wzmacnianie pomiaru sukcesu i stały benchmarking – powinny stanowić strategiczny przedmiot zainteresowania dyrekcji. Główny nacisk organizacji musi być skierowany na przyszłość i dostarczanie stałej wartości dla zewnętrznych użytkowników i udziałowców. „Dla dyrektorów organizacji stanowi to podwójne wyzwanie, związane z koniecznością: rozwijania zdolności do wytwarzania innowacyjnych usług zaopatrzonych w wartość dodaną i wykorzystywania strategii do podejmowania decyzji dotyczących innowacji. (...) Usługi innowacyjne posiadają bowiem dostateczny potencjał, by utrzymać istniejących użytkowników i przyciągnąć nowych”⁶. Zatem stanowią

⁴ P. M. Senge: *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków 2002, s. 19.

⁵ H. Armitage: *An Executive View of Shareholder Value Creation: Determinants of Success in Publicly Held Canadian Organizations*. Strategic Management Series: Emerging Issues Paper. Toronto 1999.

⁶ K. J. Deiss: *Innovation and Strategy: Risk and Choice in Shaping User-Centered Libraries*. *Library Trends* 2004, vol. 53, no. 1, p. 18.

skuteczne narzędzie do realizacji podstawowych założeń marketingu relacyjnego w instytucji.

W czasach dokonywania fundamentalnych przeobrażeń w organizacjach należy zwracać szczególną uwagę na kulturę organizacyjną bibliotek. Efektywne zarządzanie zmianami i zarządzanie ryzykiem oraz wdrażanie zupełnie nowych rozwiązań są w znacznym stopniu zależne od zarządzania transformacją kultury organizacyjnej. Organizacje, które nie są świadome wagi i siły swej kultury, mogą popełnić błędy podczas podejmowania inicjatyw przeprowadzania różnorodnych przeobrażeń. Badania w instytucjach, które osiągnęły sukces wykazują, iż: „Główną znaczącą cechą w tych organizacjach, ich największą przewagą konkurencyjną, najsilniejszym atutem, który wszystkie wskazują jako kluczowy element swego sukcesu, jest ich kultura organizacyjna”⁷.

Kultura organizacyjna

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej. Jedną z nich mówi, iż: „Kultura organizacyjna to osobowość, dusza organizacji, tworząca tożsamość korporacyjną i odróżniająca ją od innych organizacji. Jest to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników. Jest ona buďulcem pożądaných zachowań organizacyjnych”⁸.

Stosując różnorodne kryteria podziału – wyróżnia się także liczne typy kultur organizacyjnych. Jedną z ciekawszych propozycji jest podział zgodny z modelem wartości konkurujących, który zaproponowali R. Quinn i J. Rohrbaugh⁹ oraz K. Cameron i R. Quinn¹⁰. Model ten proponuje cztery typy kultur organizacyjnych: klan (K), hierarchię (H), adhokrację (A) i rynek (R). „Zostały one wyodrębnione na bazie trójwymiarowego modelu przestrzennego, dającego w efekcie wymiary organizacyjnej efektywności, które tworzą podstawę do wyznaczenia wspomnianych typów kultur. Pierwszy wymiar, dotyczący efektywności organizacyjnej, odróżnia kryteria akcentujące elastyczność, prawo do decydowania i dynamizm od kryteriów podkreślających stabilność, porządek i kontrolę. Oznacza to, że niektóre organizacje są efektywne, gdy się zmieniają, potrafią się przystosować i są naturalne, podczas gdy inne uznaje się za efektywne, jeśli są stabilne, przewidywalne i działają wg określonych procedur. Drugi wymiar dokonuje rozróżnienia pomiędzy kryteriami podkreślającymi orientację wewnętrzną, integrację i jedność, a kryteriami uwypuklającymi orientację zewnętrzną, zróżnicowanie i rywalizację. Zgodnie z tym wymiarem

⁷ K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Computing Values Framework*. Massachusetts 1999.

⁸ *Leksykon zarządzania*. Red. M. Adamska. Warszawa 2004, s. 251.

⁹ Zob. R. E. Quinn, J. Rohrbaugh: *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review* 1981, vol. 5, p. 122–140; R. E. Quinn, J. Rohrbaugh: *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science* 1983, vol. 29, p. 363–377.

¹⁰ Zob. K. S. Cameron, R. E. Quinn: *op. cit.*

– jedne organizacje są uznawane za efektywne, kiedy posiadają zjednoczoną, miłą, przyjazną kulturę wewnętrzną, a inne, gdy ich kultura akcentuje współzawodnicstwo z innymi. Trzeci wymiar jest odzwierciedleniem kontinuum „sposób-cel”, które reprezentuje kontrast pomiędzy organizacyjnymi niepokojami o cele a zaniepokojeniem o sposoby i/lub środki”¹¹.

Na bazie tych trzech wymiarów wyznaczono też sześć kluczowych aspektów kultur organizacyjnych lub „kulturowych podsystemów”. Podsystemy te są zintegrowane w ramach czterech ww. typów kultur. Cechy charakterystyczne, użyte do sklasyfikowania typów kultur, skutkują powstaniem profilu organizacyjnego opartego na aktualnych spostrzeżeniach i pożądaných preferencjach, odpowiadających sześciu „podsystemom kulturowym”, widocznym w każdej instytucji. Kryteria te obejmują:

1. *Dominujące cechy charakteryzujące organizację*, pozwalające zidentyfikować, czy organizacja jest:
 - a) bardzo osobistym miejscem spotkań i przypomina rodzinę (K);
 - b) przedsiębiorcza i podejmująca ryzyko (A);
 - c) konkurencyjna i zorientowana na osiągnięcia (R);
 - d) kontrolowana i zhierarchizowana (H).
2. *Styl przywództwa*, który może być opisany jako:
 - a) doradczy, opiekuńczy, ułatwiający pracę (K);
 - b) przedsiębiorczy, innowacyjny, podejmujący ryzyko (A);
 - c) stanowczy, ekspansywny, zorientowany na wyniki (R);
 - d) koordynujący, organizujący, zorientowany na osiągnięcie dobrej wydajności (H).
3. *Kierowanie zatrudnionymi*, które akcentuje:
 - a) pracę zespołową, dążenie do powszechnej zgody i uczestnictwo (K);
 - b) samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność (A);
 - c) ostrą rywalizację, wysokie wymagania i osiągnięcia (R);
 - d) bezpieczeństwo zatrudnienia, zgodę, przewidywalność i niezmienną stosunków (H).
4. *Spójność organizacji*, zapewnioną przez:
 - a) lojalność i wzajemne zaufanie (K);
 - b) zaangażowanie w innowacje i rozwój (A);
 - c) nacisk na wyniki i osiągnięcie celów (R);
 - d) formalne reguły i zasady działania (H);
5. *Akcent strategiczny* stawiany na:
 - a) rozwój kadry, duże zaufanie, otwartość (K);
 - b) zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań (A);
 - c) działania konkurencyjne i zwyciężanie na rynku (R);
 - d) trwałość i niezmienną (H).

¹¹ *Ibidem*, s. 30–31.

6. Kryteria sukcesu, zdefiniowane jako:

- a) rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, troskę o ludzi (K);
- b) posiadanie najbardziej oryginalnych i najnowszych produktów oraz usług (A);
- c) wygrana na rynku i pokonywanie konkurentów (R);
- d) niezawodność, sprawność działania i niskie koszty (H).

Model wartości konkurujących znalazł szerokie zastosowanie do badań kultur organizacyjnych. Praktyka pokazuje jednak, że w rzeczywistości niewiele instytucji reprezentuje w czystej formie pojedynczy typ kultury organizacyjnej. Zazwyczaj w obrębie jednej instytucji występują elementy różnych typów kultur.

Biblioteki i ich kultura organizacyjna

Biblioteki, jako całość, są raczej organizacjami dojrzałymi, dlatego mają rozwiniętą zdolność do naśladowania i kopiowania tego, co w przeszłości robiły dobrze. Badania przeprowadzone przez Kim Cameron i Roberta Quinna wykazują, że „skłonności do zmian w doświadczeniach organizacyjnych maleją wraz z wiekiem. To, co jest cenione w organizacjach dojrzałych, różni się zasadniczo od tego, co pod tym względem charakteryzuje organizacje młode lub rozwijające się”¹². Organizacje dojrzałe, ze względu na swą naturę, poszukują zapewnienia sobie dalszej stabilności i sukcesu poprzez odnoszenie się do praktyk, które wypracowały w przeszłości. Bardziej dojrzałe organizacje wybudowały głębokie kultury. Istnieje wśród nich przekonanie, że mogą dużo stracić, angażując się w niepewne praktyki, które miałyby przyciągnąć większą uwagę udziałowców lub instytucji macierzystych. Natomiast młode organizacje, które są ciągle w stadium tworzenia, wykazują skłonność do podejmowania większego ryzyka, eksperymentowania z nowymi transakcjami, szybkiego działania, rozluźniania idei, przejawiania mniejszego niepokoju o strukturę organizacyjną, reguły, zasady i prowadzoną politykę. Z powodu tych elementów kultury należy się spodziewać, że młode organizacje szybciej przeprowadzą zmiany, wprowadzą innowacje i podejmą ryzykowne eksperymenty. Jest to improwizacyjny aspekt młodych organizacji, którego organizacje dojrzałe nie posiadają.

Jeśli chodzi o biblioteki akademickie to, jak w przeszłości, strategiczny akcent jest w nich wieloaspektowy, ale podstawową misją biblioteki akademickiej jest zaspokajanie potrzeb studentów i pracowników dydaktycznych. Dlatego poszukiwanie nowych i ewolucja obecnych usług są ograniczone przez jej odpowiedzialność wobec społeczności akademickiej. Zmiana następuje powoli z powodu środowiska akademickiego i częstego napotykania na opór ze strony wydziałów, posiadających niejednokrotnie określone oczekiwania i swoje przyzwyczajenia. Zapewnienie wsparcia ze strony macierzystej uczelni zawsze stanowiło podstawę sukcesu biblioteki akademickiej. Dlatego tak ważne jest, aby biblioteka akademicka była postrzegana w środowisku uczelni jako satysfakcjonująca i spełniająca żądania oraz oczekiwa-

nia użytkowników. W tym celu powinna ona umieć zidentyfikować rezultaty swojej działalności pod kątem ich przydatności dla macierzystej instytucji, wykazać swoją wartość i umacniać pozycję w społeczności akademickiej.

Posługując się pojęciami modelu wartości konkurujących można stwierdzić, iż biblioteka akademicka przeszłości kładła zdecydowany akcent na stabilność i kontrolę nad wszystkim, skupianie się na sprawach wewnętrznych oraz drugorzędnie – na integrację. Ten styl zarządzania był właściwy, gdy zmiany narastały stopniowo. Jednak wiele czynników zaczęło wpływać, i nadal wpływa, na stabilność i status quo biblioteki akademickiej. Wśród nich wyliczyć należy: nagle zmiany technologiczne, nowe konstrukcje budżetów bibliotecznych, konkurencję, żądania mierzalnych efektów usług, wzrastającą różnorodność zatrudnienia oraz coraz większy zakres kontroli. W efekcie, aby przetrwać niepewny czas, dyrektorzy i pracownicy bibliotek akademickich poszukują nowych modeli organizacyjnych i kultur, które wyzwolą przekazywanie uprawnień, elastyczność i swobodę działania. Badania wykazują, że niejednokrotnie „dyrektorzy bibliotek akademickich czują się skrepowani funkcjonując w typowych hierarchicznych strukturach, które utrudniają im zarządzanie i nie pozwalają zmieniać usług dostatecznie szybko, by odpowiadać na szybkie zmiany w technologiach informacyjnych”¹³.

W ten sposób tradycyjne wartości hierarchiczne stają się dysfunkcjonalne i należy je zastąpić przez modele klanowe i/lub adhokratyczne. Te dwa modele zarządzania powinny zapewnić bibliotekom niezbędną elastyczność.

Struktury klanowe mogą uaktywnić mniejsze zespoły do pracy nad pewnymi zadaniami. Zamiast tworzenia i utrzymywania usług technicznych, jako wydzielonych z ogólnych usług publicznych – struktura klanowa pozwala na uaktywnienie grup jednostek tak, by zostały przydzielone do zespołów działających wokół pewnych źródeł i usług informacyjnych. Wówczas, gdy w danej technologii następują zmiany – zespół może zareagować znacznie szybciej, niż jeśli zmiany wdrażane są poprzez poszczególne poziomy zarządzania hierarchicznego. Ponadto, jak odkrył A. A. Berrio, struktura klanowa ułatwia organizacji przekształcanie się w bardziej efektywną i wydajną organizację uczącą się. „Wartości kultury klanowej mogą dostarczać lepszego wsparcia dla innowacji i podejmowania ryzyka w tradycyjnie stabilnym, pozbawionym ryzyka środowisku”¹⁴.

Struktura adhokratyczna może ośmielać do podejmowania ryzyka i przedsiębiorczości. Dyrektorzy bibliotek mogą upoważniać niektóre zespoły do utrzymywania „funkcjonalności” biblioteki, podczas gdy inne zespoły mogą w tym czasie prowadzić badania i poszukiwania sposobów wprowadzania nowych technologii informacyjnych do istniejących ofert i propozycji. Jeśli połączyć tę strukturę ze strukturą

¹³ C. Edwards: Change and uncertainty in academic libraries. *Ariadne* 1997, issue 11 (2). Tryb dostępu: <http://www.riadne.ac.uk/issue11/main> [24 kwietnia 2007].

¹⁴ A. A. Berrio: Organizational culture and organizational learning in public, nonprofit institutions: A profile of Ohio State University Extension. *Dissertation Abstracts International* 1999, vol. 60, p. 11A.

¹² Ibidem.

klanową – powstające w efekcie miejsca pracy mogłyby być bardziej dynamiczne i zdolne do reagowania na szybkie zmiany.

Gdyby jednak do określania zmian użyć zespołów, zatrudniających m.in. innowatorów i osoby myślące strategicznie, różnorodność zaoferowana przez takie grupy robocze mogłaby być z powodzeniem wykorzystywana do kreowania i oferowania nowych, innowacyjnych usług. Z kolei biblioteki, które w dużej mierze wykorzystują usługi oparte na zasobach cyfrowych, zbudowały biblioteki cyfrowe i chcą oferować konkurencyjne usługi sieciowe, mogą zwrócić się w stronę kultury rynkowej, która pozwoli im skupiać się na rynkowych zasadach wykorzystania sieciowych zasobów informacyjnych, rozwijać rynkowe podejście w zarządzaniu organizacją i konkurować z innymi instytucjami na rynku informacji.

Zasób strategiczny a potencjał kultury organizacyjnej

„Zasób strategiczny organizacji zapewnia jej trwałą przewagę konkurencyjną. Aby zasób był szczególnie ważny dla organizacji musi być cenny, rzadki, unikatowy oraz efektywnie zorganizowany. Zasób jest uważany za cenny, gdy umożliwia sprawne działanie organizacji widoczne w elastycznym dostosowaniu się do wymagań otoczenia. Zasób jest rzadki, gdy występuje w ograniczonym zakresie tak, aby innym organizacjom trudno było go pozyskać. Zasób jest unikatowy, gdy jest trudny do skopiowania i pozbawiony substytutów. Zasób jest uważany za efektywnie zorganizowany, gdy organizacja wykorzystuje cały jego potencjał”¹⁵. Przytoczona definicja potwierdza, że odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna biblioteki może niewątpliwie zyskać status jej zasobu strategicznego, a elementy składowe tej definicji – służyć jako instrument pomocniczy przy określaniu preferencji w organizacji i zarządzaniu oraz wyznaczaniu kierunków przeobrażeń kultury.

Zmiana kultury organizacyjnej nie jest szybko ustalany procesem, lecz wielowarstwowym, ewolucyjnym procesem. Implementacja nowej wizji organizacyjnej przyczynia się do sprzężenia zwrotnego między wszystkimi uczestnikami procesu oraz stwarza szanse na dyskusje i, jeśli potrzeba, korekty. Strategicznym aspektem działań biblioteki w okresie przejściowym jest dopasowanie kultury do kontekstu organizacyjnego i potrzeba dokonania oceny, jak – podczas adaptowania nowości i zmieniania się – utrzymać to, co w organizacji uznawane jest za wartościowe. „Kultura organizacyjna i wartości organizacyjne są ważnymi zasobami, którymi trzeba zarządzać, tak jak innymi zasobami. Zarządzanie nimi pomaga w rozwoju percepcji grupowej, koordynowaniu aktywności grupowej i podejmowaniu decyzji oraz równoważeniu interesów indywidualnych i organizacyjnych. Określenie kultury pomaga w wyartykułowaniu klarownej misji i, w procesie transformacji organizacyjnej, służy wyrównaniu rozmaitych intra-kultur istniejących w organizacji”¹⁶.

Często jednak instytucji trudno zaimplementować jeden określony typ kultury organizacyjnej w czystej formie. Dlatego zarządzający bibliotekami powinni dokonywać przeobrażeń, zgodnych z ogólnie obowiązującymi trendami w zarządzaniu (wybierać przydatne elementy koncepcji: TQM – Total Quality Management, LO – Learning Organization, KM – Knowledge Management, BPR – Business Process Reengineering, LM – Lean Management, CRM – Customer Relationship Marketing, i in.) i – dopasowując je do indywidualnych potrzeb swoich organizacji – uzupełniać elementami, posiadającymi dla nich istotną wartość strategiczną.

Warto podkreślić, że szczególne znaczenie ma tu strategia, którą należy opracować tak, by – zgodnie z założeniami koncepcji uczącej się organizacji – biblioteka podejmowała wysiłki na rzecz kreowania przyszłości. „Należy odchodzić od zarządzania strategią zdeteterminowaną planem i przechodzić do zarządzania zorientowanego na ewolucyjną strategię organizacji, powstającą jako rezultat poznania, a następnie kreowania wzajemnego współistnienia organizacji z otoczeniem”¹⁷. Zatem istotne jest traktowanie biblioteki jako systemu otwartego oddziałującego interaktywnie ze swoim otoczeniem.

Aby strategia była skutecznie realizowana, wymaga określonej struktury organizacyjnej. Elastyczna struktura zapewnia szybkie dostosowanie się do zmian. Obecnie za najbardziej odpowiednie uznaje się struktury spłaszczone, zorganizowane procesowo, słabo sformalizowane, sprzyjające zarządzaniu partycypacyjnemu, opartemu na decentralizacji (zwłaszcza w wymiarze decyzyjnym i informacyjnym) i współpracy (głównie zespołów zadaniowych).

Bardzo istotnym czynnikiem w rozwoju organizacji jest wiedza. Organizacje osiągają sukces, gdy są w stanie szybko wytwarzać, rozpowszechniać wśród swoich członków i adaptować wiedzę, wykorzystując ją do wytwarzania nowych produktów i usług. W społeczeństwie informacyjnym, które przeobraża się w społeczeństwo wiedzy, biblioteki są przykładem organizacji non profit, w których najważniejszym zasobem staje się wiedza pracowników, stanowiąca podstawę kreowania specjalistycznych, profesjonalnych usług.

Zarządzanie powinno stwarzać każdemu członkowi organizacji możliwość wszechstronnego rozwoju, poprzez wspieranie organizacyjnego uczenia się, promowanie rozwoju kreatywności i zdolności innowacyjnego myślenia oraz rozwijanie systemów organizacyjnych, które w instytucji wspierają pracę innowatorów i osób myślących strategicznie. Innowacje są zasadniczym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej i powstają w oparciu o wiedzę i doświadczenie pracowników, unikalne zasoby materialne i niematerialne oraz rozwiązania organizacyjne, które sprzyjają i pobudzają innowacyjność. Zaistnienie tego typu procesów w bibliotece jest uwarunkowane rozwojem odpowiedniej kultury organizacyjnej, u której podstaw tkwią „wartości” uznawane przez wszystkich pracowników instytucji.

W opisanych działaniach kluczową rolę odgrywa czynnik ludzki, czyli człowiek

¹⁵ Leksykon zarządzania: op. cit., s. 682.

¹⁶ K. S. Cameron, R. E. Quinn: op. cit.

¹⁷ M. Moszkowicz: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. Warszawa 2000, s. 53.

i jego potencjał intelektualny. W tej sytuacji istotne wydaje się odchodzenie od tradycyjnych form motywowania pracowników i opieranie się raczej na koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (HRM – Human Resources Management), ukierunkowanego na osiąganie wyznaczonych celów, m.in. poprzez kształtowanie określonych indywidualnych postaw i zbiorowych zachowań pracowników biblioteki, integrowanie rozwoju zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacyjnego instytucji, umacnianiu odpowiedniej kultury organizacyjnej. W tym kontekście należy pamiętać nie tylko o rozwijaniu zdolności organizacji do strategicznego zarządzania wiedzą, ale i technologią informacyjną, która posiada obecnie duże znaczenie dla kreowania rozwiązań innowacyjnych w bibliotekach. Działając w ten sposób, tworzy się w organizacji warunki dla budowania kultury, która wprawdzie nie daje się określić jedną konkretną definicją, ale – łącząc w sobie cechy kilku jej typów – tworzy formę kultury, która prowadzi do wzrostu potencjału strategicznego instytucji.

Podsumowanie

Aby przeżyć i odnieść sukces w obecnym środowisku, trzeba w budowaną kulturę organizacyjną biblioteki osadzać:

- wiarę w potrzebę ciągłego uczenia się,
- przekonanie, że podejmowanie decyzji musi być strategiczne,
- wsparcie dla rozwoju kreatywności i innowacyjności,
- zobowiązanie do konieczności nadania priorytetu alokacji zbiorów rzadkich,
- demonstrowanie wartości organizacji i okazywanie indywidualnej odpowiedzialności pracowników.

Biblioteki muszą być zaangażowane przede wszystkim w planowanie strategiczne i „myślenie” poprzez wyniki (rezultaty swej działalności) i ich konsekwencje.

Zatem w rozwój kultury organizacyjnej trzeba wkomponować „kulturę innowacji”. Chociaż wyznaczanie celów jest ważne, bardziej istotne jest rozwijanie zdolności strategicznego myślenia, modeli mentalnych i podejmowania ryzyka. Gary Hamel, wybitny znawca innowacji strategicznej stwierdza, że: „Istotnym problemem dzisiaj w organizacjach jest błędne odróżnianie planowania od strategowania. W tym kontekście strategowanie jest decydujące dla przeprowadzania innowacji”¹⁸.

Drugim ważnym elementem, który powinien zostać włączony w tworzoną kulturę organizacji, jest „kultura mierzenia wyników”. W przeciwieństwie do kultury kontroli, dominującej w relacjach hierarchicznych, ułatwia zmianę. „Aby kultura zmieniała się właściwie – jednostki muszą przyjąć i osobiście zobowiązać się do nowych wartości oraz założeń co do tego, jak definiowany jest sukces organizacyjny. Podstawowa zmiana musi następować od wewnątrz do zewnątrz, od skupiania się na przełożonym do skupiania się na użytkowniku, od działania zgodnie z bieżącymi

umiejętnościami do uczenia się nowych kompetencji, które pozwolą lepiej zaspokoić potrzeby użytkowników”¹⁹.

Tworzenie klimatu, który daje odwagę do podejmowania innowacji strategicznych, a jednocześnie uczy przejmowania pełnej odpowiedzialności za podjęte działania, to budowanie kultury organizacyjnej, zdolnej do współtworzenia zasobu strategicznego instytucji i zapewniania jej przewagi konkurencyjnej w środowisku.

Bibliografia

- Armitage H.: An Executive View of Shareholder Value Creation: Determinants of Success in Publicly Held Canadian Organizations. Strategic Management Series: Emerging Issues Paper. Toronto 1999.
- Berrio A. A.: Organizational culture and organizational learning in public, nonprofit institutions: A profile of Ohio State University Extension. *Dissertation Abstracts International* 1999, vol. 60, p. 11A.
- Cameron K. S., Quinn R. E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Computing Values Framework. Massachusetts 1999.
- Deiss K. J.: Innovation and Strategy: Risk and Choice in Shaping User-Centered Libraries. *Library Trends* 2004, vol. 53, no. 1, p. 17–32.
- Edwards C.: Change and uncertainty in academic libraries. *Ariadne* 1997, issue 11 (2). Tryb dostępu: <http://www.ariadne.ac.uk/issue11/main> [24 kwietnia 2007].
- Hamel G.: Strategy as revolution. *Harvard Business Review* 1996, vol. 74, p. 69–80.
- Lakos A., Philipps S.: Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. *Portal: Libraries and the Academy* 2004, vol. 4, no. 3, p. 345–361.
- Leksykon zarządzania. Red. M. Adamska. Warszawa 2004.
- Middle States Association of Colleges and Schools, Commission on Higher Education: Designs for Excellence: Handbook for Institutional Self Study. Philadelphia 2002.
- Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. Warszawa 2000.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J.: A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review* 1981, vol. 5, p. 122–140.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J.: A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 1983, vol. 29, p. 363–377.
- Senge P. M.: Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się. Kraków 2002.

¹⁸ G. Hamel: Strategy as revolution. *Harvard Business Review* 1996, vol. 74, p. 71.

¹⁹ A. Lakos, S. Philipps: op. cit., s. 357.

Dr Beata Żołędowska-Król
Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
b.zoledowska@wp.pl

Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki

Abstract

Feelings and behavior of employees effect forming how too in library in their consciousness of definite pictures of libraries equal, therefore, forming of posture of working identifying is one of important stagnant challenge before modern libraries with purposes and mission of library, it is obliged to bear fruit in consequence in their effective realization that fullest involving employee and from work greatest satisfaction. Basic kind of pictures of libraries will be discussed as employer in abstract and phenomenon of blank wizerunkowej as between these pictures consequence of lack of cohesion. Role of research of satisfaction of employee will be presented reconnaissance of reason of existence of blank on purpose also having. Felings and behaviour of employees effect shaping of definite library image in their consciousness, and they also play an important role in the way of seeing the library by other persons. The paper deals with basic kinds of pictures of library as employer, and describes phenomenon of blank omage as the consequence of lack of cohesion among these pictures. The abstract presents the role of research of satisfaction of employees in identification of the reasons of existence of the blank.

Wizerunek biblioteki jako zespół wyobrażeń powstaje w świadomości jej otoczenia. Znaczący wpływ na obraz biblioteki ma sama biblioteka, zatem podstawowym celem kształtowania jej wizerunku powinno być dbanie o pozytywny jej obraz w oczach pracowników, których dobre samopoczucie, chęć do pracy oraz lojalność są czynnikami w dużym stopniu determinującymi powodzenie i skuteczność działań biblioteki. Pracownik, który zna cele i podstawy decyzji podejmowanych w jego bibliotece, chętniej przyjmuje zmiany i wprowadza je w życie, niż pracownik, który traktowany jest jedynie jako człowiek do pracy i nie ma żadnego kontaktu, poza więziami służbowymi, z przełożonymi. Ponadto pracownicy są wiarygodnym źródłem informacji dla swoich rodzin oraz znajomych, z którymi się

spotykają, stanowią zatem bezpośredni kanał przepływu informacji z biblioteki do otoczenia. Pracownik rozpowszechniający negatywne opinie o bibliotece burzy jej wizerunek. Zatem tworzenie dobrych relacji z pracownikami i stwarzanie im warunków samorealizacji jest równie ważnym działaniem, jak kreowanie wizerunku biblioteki na zewnątrz¹.

Istota luki wizerunkowej

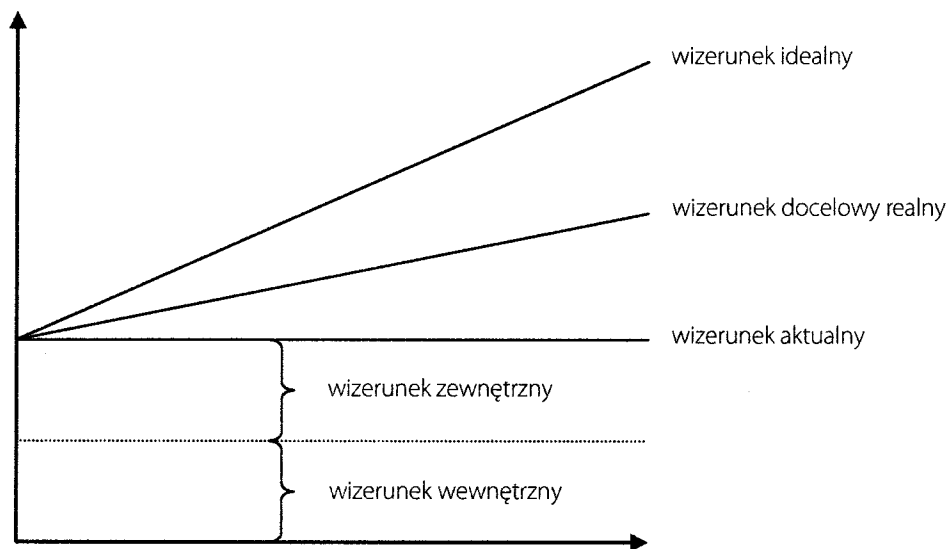
Wizerunek wewnętrzny mówi o tym, jak pracownicy oceniają bibliotekę. Subiektywizm postrzegania biblioteki występującej w roli pracodawcy powoduje, że istnieje dwa poziomy odbioru biblioteki: poziom pożądany i poziom obecny. Pomiędzy poziomem pożądanym a obecnym istnieje spektrum poziomów, które są dla biblioteki akceptowane lub przynajmniej wystarczające. W związku z tym, można wymienić trzy podstawowe rodzaje wizerunku pracodawcy: aktualny, idealny i optymalny realny.

Na **wizerunek aktualny** składa się obraz biblioteki kształtowany przez pracowników w chwili obecnej. Rozbieżności między ocenami osób zarządzających biblioteką a tak zwanym personelem liniowym można traktować jako źródło dodatkowych informacji sugerujących istnienie pewnych problemów, np. w przepływie informacji.

Wizerunek idealny to obraz pożądany, który biblioteka mogłaby osiągnąć, gdyby zawsze postępowała zgodnie z założeniami marketingu personalnego i nie popełniała praktycznie żadnych błędów w zakresie polityki personalnej. Jak sama nazwa wskazuje, wizerunek idealny wyraża się w dążeniach biblioteki jako całości i jest najczęściej tworzony na podstawie jej misji. Można go traktować jako swoisty długookresowy cel biblioteki i mimo że czasami może wydawać się zbyt idealistyczny, to nie należy rezygnować z prób jego wykreowania. W krótszej perspektywie czasowej zadaniem biblioteki jest osiągnięcie **wizerunku optymalnego**, to jest gwarantującego realną szansę powodzenia, a jednocześnie motywującego do dalszych działań. Na ogół przyjmuje się, że wypracowanie wizerunku optymalnego jest celem częściowym, natomiast idealnego – długookresowym.

Konsekwencją sytuacji, w której biblioteki postrzegane są w sposób zdecydowanie odbiegający nie tylko od wizerunku idealnego, ale nawet od optymalnego, jest występowanie luki wizerunkowej (rysunek 1). Rozmiary luki są tym większe, im wymienione rodzaje wizerunków są od siebie bardziej oddalone. Warto mieć świadomość tego, że całkowite zamknięcie luki jest praktycznie niemożliwe, jednak podstawowym warunkiem jej zmniejszenia jest uświadomienie sobie przez kierownictwo biblioteki występowania luki wizerunkowej oraz konieczności poprawy jej aktualnego wizerunku jako pracodawcy. Warto zdawać sobie też sprawę z tego, że wewnętrzny wizerunek wpływa na inne wizerunki częściowe oraz na ogólny wizerunek biblioteki, a tym samym na możliwości jej przyszłego rozwoju. Można przyjąć, że obraz

¹ B. Żołędowska-Król: Wizerunek biblioteki publicznej. Katowice 2006, s. 17.



Rys. 1. Luka wizerunkowa. Źródło: A. I. Baruk: Analiza postaw i opinii pracowników a luka wizerunkowa. *Przeгляд Organizacji* 2006, nr 11, s. 35

biblioteki jako pracodawcy powstaje na drodze funkcjonowania następującego mechanizmu:

- pracownik ocenia swoją sytuację zawodową,
- ocena ta jest podstawą do zadowolenia lub niezadowolenia z pracy, co z kolei kształtuje wizerunek biblioteki,
- wizerunek kształtuje postawy wobec pracy².

Zadowolenie z pracy

W bibliotekach ujawniają się bardzo różne postawy pracowników, jak zaangażowanie w sprawy biblioteki, nastawienie do pracy zespołowej, skłonność do zwiększania wysiłku, determinacja, upór. Szczególnie istotną postawą jest **zadowolenie z pracy** rozumiane jako odczucie satysfakcji wynikającej z zaspokojenia potrzeb związanych z pracą. Według Urszuli Gros satysfakcję stanowi również różnica między tym, co pracownik otrzymuje (np. wynagrodzenie, świadczenia, uznanie, kontakty) a tym, o czym jest przekonany, że powinien otrzymać. Mniejsza różnica przynosi wyższą satysfakcję, większa – niższą³. Ten rodzaj postawy stanowi przedmiot badań od wielu lat, wynikiem czego są m.in. teorie motywacji oparte na badaniu zadowolenia z pracy.

Odwołując się do modelu motywacyjnego opracowanego przez Czesława Sikor-

skiego⁴, można wskazać na trzy podstawowe aspekty bycia członkiem biblioteki, które wpływają na zadowolenie z pracy. Są to aspekty:

- zadaniowy, związany z wykonywaną pracą,
- społeczny, wynikający z istniejących relacji z innymi pracownikami biblioteki,
- ekonomiczny, będący skutkiem otrzymywanego wynagrodzenia.

Aspekt zadaniowy odnosi się do wykonywanej pracy, na którą składa się rodzaj zadań, stopień ich trudności, złożoności i ważności w bibliotece; zakres czynności wymagający od pracownika umiejętności specjalistycznych (np. znajomości systemów informacyjnych, opracowania zbiorów) bądź bardziej uniwersalnych (umiejętności interpersonalnych, komunikatywności); stopień autonomii w realizacji zadań, zależny od stopnia sformalizowania zadań, standaryzacji jej wyników oraz centralizacji uprawnień decyzyjnych w strukturze organizacyjnej; częstotliwość zmian rodzaju zadań i sposobów ich realizacji oraz warunki fizyczne pracy, łącznie z ergonomią urządzeń i estetyką pomieszczeń.

Aspekt społeczny dotyczy wzorów kultury organizacyjnej, która kształtuje i utrwała typ relacji społecznych w systemie organizacyjnym. Chodzi więc o zbiór wartości i norm społecznych, które dotyczą relacji między przełożonymi a podwładnymi, relacji między współpracownikami, stosunku do użytkowników i innych przedstawicieli otoczenia zewnętrznego biblioteki, a także intensywności i form komunikacji społecznej w bibliotece. Aspekt społeczny uczestnictwa ma tym większy wpływ na zadowolenie z pracy, im silniejsza jest kultura organizacyjna. Silna kultura charakteryzuje się tym, że jej podstawowe wartości są zarówno mocno zakorzenione, jak i powszechnie uznawane. Kultura jest więc tym silniejsza, im więcej pracowników akceptuje jej podstawowe wartości i im większe jest zaangażowanie w te wartości.

Aspekt ekonomiczny uczestnictwa pracownika w bibliotece obejmuje wynagrodzenie za świadczenie pracy, które wynika z formalnie przyjętego systemu wynagrodzeń.

Wszystkie trzy aspekty uczestnictwa w bibliotece są przedmiotem nieustannej oceny ze strony personelu. W ramach każdego z tych aspektów zawierać się mogą zarówno elementy korzyści, które pracownik uzyskuje pracując w bibliotece, jak i elementy kosztu, jaki pracownik ponosi, aby te korzyści osiągnąć. Wykonywanie zadań może mu np. sprawiać satysfakcję, ale jednocześnie wymaga włożenia odpowiedniego wysiłku, pochłania czas, który pracownik mógłby przeznaczyć na inne czynności dające zadowolenie, wymaga znoszenia trudnych warunków pracy itp. Także stosunki z innymi pracownikami mogą być zarówno źródłem satysfakcji, gdy pracownik dobrze się czuje w danej kulturze organizacyjnej, której wzory rozumie i akceptuje, jak i stresów, gdy środowisko społeczne biblioteki uważa za obce, a tym samym nieprzyjazne. Również wynagrodzenie nie może być traktowane wyłącznie w kategoriach korzyści, jeśli pracownik zdaje sobie sprawę, że warunkiem osiągnięcia zadowolenia z innych aspektów jego uczestnictwa w bibliotece

² J. Altkorn: *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza 2004, s. 31–32.

³ U. Gros: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa 2003, s. 115.

⁴ C. Sikorski: *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa 2004, s. 26–27.

jest zgoda na niższe zarobki niż te, które mógłby osiągnąć gdzie indziej, rezygnując jednak z określonej satysfakcji związanej z aspektem zadaniowym lub społecznym.

Z powyższą teorią motywacji, a zwłaszcza z aspektem społecznym, ściśle wiąże się postawa, która także może wpływać na zmniejszanie się luki wizerunkowej, a mianowicie **zaangażowanie pracowników**. Pojęcie zaangażowania jest wieloznaczne i może odnosić się do zaangażowania na stanowisku pracy, w pracę zespołu, w karierę zawodową, a także w bibliotekę, która pracownika zatrudnia. Zaangażowanie personelu ma więc charakter wieloaspektowy i można określić je jako stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie biblioteki, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów⁵. Silne zaangażowanie organizacyjne personelu charakteryzują zatem trzy podstawowe cechy: silna akceptacja celów i wartości biblioteki, wola ponoszenia wysiłku na rzecz biblioteki oraz pragnienie pozostawania w danej bibliotece wynikające z osiągnięć i poczucia satysfakcji z pracy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że do działań zwiększających poziom zaangażowania organizacyjnego można zaliczyć:

- promowanie, tłumaczenie i omawianie z pracownikami misji, wartości, celów i strategii biblioteki,
- skuteczne komunikowanie się z pracownikami w istotnych sprawach dotyczących biblioteki przez rozwijanie różnych form wymiany informacji,
- poznawanie punktu widzenia innych osób oraz uwzględnianie go przy podejmowaniu decyzji,
- stwarzanie pracownikom możliwości wyrażania swoich myśli dotyczących pracy, metod i warunków jej wykonywania,
- konsultowanie z pracownikami zmian dotyczących wykonywanej przez nich pracy oraz innych zmian w bibliotece⁶.

Z przedstawionej istoty zaangażowania organizacyjnego oraz sposobów jego zwiększania wynika oczywisty wniosek, iż jednym z kluczowych czynników powodzenia w tego typu przedsięwzięciach jest posiadanie właściwych informacji o potrzebach pracowników, sposobie, w jaki postrzegają oni swoje miejsce i rolę w bibliotece, jakie widzą możliwości usprawnień w zakresie treści, metod i organizacji pracy na swoich stanowiskach i w całej bibliotece.

Model luk w odniesieniu do marketingu wewnętrznego

Zagadnieniem luki wizerunkowej w miejscu pracy zajęli się R. D. Straughan i M. J. Cooper, którzy dokonali przełożenia modelu luk jakości⁷ na potrzeby marketingu wewnętrznego. Podstawą modelu jest próba analizy stanowiska pracy jako produktu

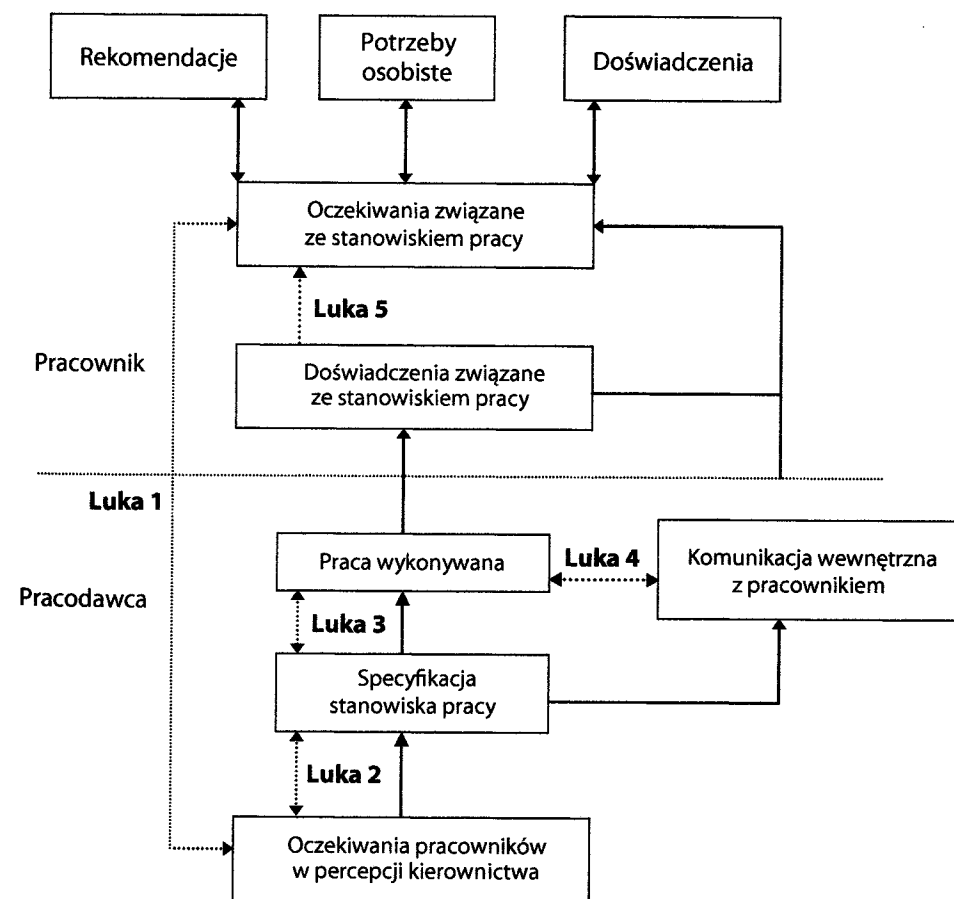
⁵ A. Poczowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Warszawa 2007, s. 429.

⁶ M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2002, s. 304.

⁷ Oryginalny model luk jakości został opracowany przez zespół A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. Berry i dotyczy powstawania luk pomiędzy tym, czego klient oczekuje, i tym, co doświadcza. Po raz pierwszy został przedstawiony w pracy: A Conceptual Model of services Quality

wewnętrznego oraz pracownika jako klienta (rysunek 2). Przedstawione w tym modelu luki jakości obejmują⁸:

Luka 1 – luka pomiędzy oczekiwaniami pracownika w odniesieniu do stanowiska pracy oraz postrzeganiem tych oczekiwań przez pracodawców. Przyczyną po-



Rys. 2. Adaptacja modelu luk jakości na potrzeby marketingu wewnętrznego. Źródło: R. D. Straughan, M. J. Cooper: Managing Internal Markets: A conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *The Marketing Review* 2002, vol. 2, p. 258

and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 1985, vol. 49. Zastosowanie modelu luk jakości na gruncie bibliotecznym opisano m.in. w publikacji: M. W. Sidor: Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL. Warszawa 2005.

⁸ R. D. Straughan, M. J. Cooper: Managing Internal Markets: A conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *The Marketing Review* 2002, vol. 2, p. 257–263.

wstawania tej luki przy kształtowaniu miejsca pracy jest pomijanie wiedzy na temat oczekiwań i potrzeb pracowników, skupiając się przede wszystkim na wyobrażeniu o potrzebach biblioteki. Dotyczy to zarówno kształtowania fizycznej przestrzeni, jej wyposażenia, jak również kształtowania zakresu odpowiedzialności, uprawnień oraz systemu wynagrodzeń. W celu zamknięcia tej luki wykorzystać można szereg badań marketingowych, które prowadzą do poznania opinii pracownika oraz uzyskania informacji na temat jego oczekiwań czy powodów niezadowolonia.

Luka 2 – luka pomiędzy tym, jak odpowiedzialni za kształtowanie stanowiska pracy postrzegają oczekiwania pracowników, a tym, jaką formę przyjmuje projekt tego stanowiska. Projekt ten znajduje swoje odzwierciedlenie w postaci opisów stanowiska pracy, które są wynikiem postrzegania potrzeb biblioteki i pracownika przez kierownictwo oraz dostosowaniem tego postrzegania do obowiązujących w bibliotece standardów. W celu zamknięcia tej luki, gotowe opisy stanowiska pracy powinny podlegać weryfikacji w postaci konsultacji z pracownikami oraz poprzez praktyczne testowanie.

Luka 3 – luka pomiędzy specyfikacją związaną ze stanowiskiem pracy, a rzeczywistym jego kształtem. Luka ta wiąże się z przekroczeniem lub uszczuplaniem zakresów przypisanych danemu stanowisku w odniesieniu do relacji wewnętrznych. Takie rozumienie luki trzeciej wskazuje na silny związek pomiędzy pracownikiem – jednostką oraz pracownikiem – członkiem zespołu i podmiotem na rynku usług wewnętrznych.

Luka 4 – luka związana z niedostosowaniem komunikacji wewnętrznej do specyfikacji stanowiska pracy oraz rzeczywistym jego kształtem. Zamknięcie tej luki wymaga dostosowania treści przekazu, jego formy oraz narzędzia komunikacji do potrzeb klientów wewnętrznych. System komunikacji wewnętrznej musi gwarantować możliwość komunikacji we wszystkich jej wymiarach. Działania te muszą obejmować również integrację komunikacji wewnętrznej z komunikacją zewnętrzną tak, aby komunikaty docierające do użytkownika były jednoznaczne z tym, co o bibliotece i jej ofercie wie jej pracownik.

Luka 5 – luka pomiędzy oczekiwaniami pracownika i jego doświadczeniami związanymi z wykonywaną pracą. Wielkość tej luki decyduje o stosunku pracownika do wykonywanej pracy, a tym samym przekłada się na jakość obsługi pracownika oraz jakość usług świadczonych na rynku wewnętrznym⁹.

Analiza satysfakcji pracowników

Wymienione podejścia służące definiowaniu roli i znaczenia pracownika oraz relacji zachodzących pomiędzy pracownikami wymagają stworzenia odpowiedniej wiązki narzędzi, która umożliwi rozwój pracowników, a także kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej. Jedną z metod służących tym założeniom może być diagno-

⁹ M. Chłodnicki, P. Zeller: Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi. W: Zarządzanie relacjami w usługach. Red. K. Rogoziński. Warszawa 2006, s. 81–83.

zowanie zadowolenia pracowników. Celem takich badań, anonimowych i dobrowolnych, jest poznanie ich zdania i ocen na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą oraz środowiskiem pracy. Szczegółowe cele i zakres badania satysfakcji i opinii pracowników powinny być ustalone każdorazowo według potrzeb biblioteki, w której są przeprowadzane. Stąd też przedmiotem takich badań mogą być szczegółowe kwestie związane z niemal wszystkimi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. z warunkami pracy, stresem w miejscu pracy, systemem komunikowania się w bibliotece, stosunkami międzyludzkimi, wynagradzaniem, szkoleniami. Można też zebrać wstępne opinie na temat planowanych przedsięwzięć lub poprosić pracowników o ich własne propozycje, bądź sugestie w tym względzie. Dzięki takim badaniom wiadomo, co personel motywuje, integruje, a co niepokoi. W badaniach pracowniczych problematyczne mogą być pytania metryczkowe, czyli dotyczące płci, wieku, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska. Dotyczy to szczególnie mniejszych bibliotek, gdzie informacje, że ktoś jest kobietą z wyższym wykształceniem, w przedziale wiekowym między 25 a 35 lat i pracuje w dziale opracowania zbiorów, natychmiast ją identyfikuje. Czasami lepiej ograniczyć się jedynie do ogólnych pytań, takich jak zajmowane stanowisko pracy ze wskazaniem, czy jest to stanowisko kierownicze, czy szeregowie. Warto także zdawać sobie sprawę, że badania takie będą bezwartościowe, jeśli pracownicy nie dowiedzą się o ich wynikach. Personel powinien nie tylko dowiedzieć się, jakie wnioski wyciągnięto na podstawie udzielonych przez nich odpowiedzi, ale także, jakie w związku z tym zostaną podjęte dalsze działania. Jeżeli takie badanie będzie miało dostrzegalne pozytywne konsekwencje w sferze realnej, to niewątpliwie przyczyni się ono do zwiększenia satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz do kształtowania partnerskich relacji między zbiorowością pracowniczą.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż odczucia oraz zachowania pracowników w bibliotece wpływają zarówno na kształtowanie się w ich świadomości określonego wizerunku biblioteki, jak też odgrywają istotną rolę na sposób postrzegania biblioteki przez otoczenie zewnętrzne. Jednym z istotnych wyzwań stojących przed współczesnymi bibliotekami jest zatem kształtowanie pracowniczych postaw identyfikowania się z celami i misją biblioteki, co w konsekwencji owocować powinno pełniejszym zaangażowaniem się pracowników w ich efektywną realizację i większym zadowoleniem z pracy. Inicjatywą skierowaną w tym kierunku jest rozpoznawanie satysfakcji i oczekiwań pracowniczych po to, by w konsekwencji wychodzić im naprzeciw.

Bibliografia

- Altkorn J.: Wizerunek firmy. Dąbrowa Górnicza 2004.
 Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2002.
 Baruk A. I.: Analiza postaw i opinii pracowników a luka wizerunkowa. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 11, s. 35–38.

- Chłodnicki M., Zeller P.: Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi. W: Zarządzanie relacjami w usługach. Red. K. Rogoziński. Warszawa 2006, s. 70–119.
- Gros U.: Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. Warszawa 2003.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L.: A Conceptual Model of services Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 1985, vol. 49.
- Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Warszawa 2007.
- Sidor M. W.: Jakość usług bibliotecznych: badanie metodą SERVQUAL. Warszawa 2005.
- Sikorski C.: Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją. Warszawa 2004.
- Straughan R. D., Cooper M. J.: Managing Internal Markets: A conceptual Framework Adapted form SERVQUAL. *The Marketing Review* 2002, vol. 2, p. 257–263.
- Żołądowska-Król B.: Wizerunek biblioteki publicznej. Katowice 2006.

Mgr Alicja Portacha
Biblioteka Główna
Politechniki Warszawskiej
portacha@bg.pw.edu.pl

Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji

Abstract

Warsaw University of Technology (WUT) is implementing University Administration Quality Management System (UA QMS). Main Library (ML) is one of the first among WUT organizational units, which has undertaken the task of implementing UA QMS. The experiences accumulated by the Main Library in the areas of this library administration quality control and assurance policies, during the period of UA QMS implementation preparation and inception are presented and shortly discussed in this paper. Special emphasis in the narrative is laid upon the relationships and links which started to reveal themselves between outcomes of activities carried through within the WUT-wide UA QMS implementation effort and the ones experienced at the Main Library LA QMS implementation level. In the closing portion of the text, the above relationships and links are traced back to the phenomena of the interplay between the elements of organizational culture of WUT as a whole embedded within some wider academic institutional environment, and Main Library as its subordinate, albeit an autonomous part.

Wstęp

W artykule przedstawiono doświadczenia Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej (BG PW) w zakresie działań związanych z polityką jakościową oraz wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością w Administracji (SZJA) w Politechnice Warszawskiej (PW). Szczególną uwagę zwrócono na wdrażanie SZJA w Bibliotece Głównej i jego oddziaływanie na kulturę organizacyjną Biblioteki.

Pojęcie kultury organizacji, łączące przejęte z analizy socjologicznej znaczenie terminu *kultura* z aspektem funkcjonowania organizacji, stało się jednym z kluczowych elementów myśli menedżerskiej ostatnich dziesięcioleci. Pozwala ono między innymi odpowiedzieć na pytanie: Dlaczego w jednych organizacjach pracuje się

miło, przyjemnie i osiąga dobre wyniki, a w innych pracownicy czują się źle, a przy nadarzającej się okazji zmieniają miejsce pracy?

Prowadzone w różnych środowiskach naukowych badania nad kulturą organizacyjną jednoznacznie wskazały na ścisłe zależności zachodzące między efektami, które uzyskuje organizacja, a systemem zachowań, norm, wartości składających się na pojęcie *kultury organizacji*¹. W literaturze przedmiotu nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji tego pojęcia. Jest ono definiowane przez autorów w zależności od podejścia do problemu². Większość badaczy osiąga zgodę w następujących stwierdzeniach³:

- kultura w organizacji istnieje,
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa,
- kultura jest budulcem pożądaných zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku wewnętrznego.

Model kultury organizacyjnej

James A. F. Stoner i inni⁴ prezentują model kultury organizacyjnej w postaci tzw. góry lodowej, wyróżniając formalne i nieformalne aspekty kultury organizacyjnej.

Do formalnych, jawnych aspektów kultury organizacyjnej, stanowiących wierzchołek góry lodowej zaliczają:

- cele, misję, plan działania firmy,
- strukturę organizacyjną,
- procedury i zasady regulaminowe,
- zakresy uprawnień i odpowiedzialności,
- technologie.

Za nieformalne, ukryte aspekty kultury organizacyjnej, stanowiące podstawę góry lodowej przyjmują:

- przekonania pracowników,
- wartości i postawy,
- odczucia,
- język,
- kontakty nieformalne,
- normy wewnątrzgrupowe.

Do ważniejszych źródeł kultury organizacyjnej można zaliczyć⁵:

- wartości, wierzenia składające się na kulturę narodową,
- konwencje, tradycje i praktyki związane z typem działalności prowadzonym przez organizację,

- doświadczenia przeszłości kształtujące nawyki postępowania,
- wartości odczuwane lub uznawane przez jednostki oraz ich cechy osobowościowe,
- obserwowalne zachowania bezpośredniego przełożonego odzwierciedlające jego styl przywódczy,
- przekonania, wartości, założenia i sposoby postępowania reprezentowane przez dyrekcję,
- aktualnie dominujący paradygmat zarządzania.

Rola kultury organizacyjnej polega na określeniu rodzajów powiązań między ludźmi w firmie, zdefiniowaniu ich ról i zobowiązań, ustanowieniu standardów postępowania, norm i wartości. Kultura organizacyjna wspiera podstawowe działania organizacji takie, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

Kultura organizacyjna a standardy jakości

Na powiązania kultury organizacyjnej systemami zarządzania jakością zwracają uwagę E. Głowacka⁶ i E. B. Zybert⁷, zaznaczając, że wdrożenie systemu wiąże się ściśle z kształtowaniem nowej kultury organizacyjnej, tworzeniem nowego wizerunku biblioteki, nowych wartości i priorytetów, wśród których klient staje w centrum uwagi.

Jakość wyrobów i usług jest jednym z podstawowych czynników mających znaczący wpływ na wyniki prowadzonej działalności. Wymagania stawiane przedsiębiorstwom/instytucjom, w tym szkołom wyższym, przez klientów oraz innych odbiorców, w odniesieniu do jakości, ciągle rosną. Sprostanie tym wymaganiom, a co bezpośrednio z tym związane, osiągnięcie i utrzymanie dobrych wyników ekonomicznych, jest możliwe przez ciągłą poprawę jakości.

Standardy zarządzania jakością

System Zarządzania Jakością w Administracji jest zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2001, zaliczaną do podstawowych w dziedzinie zarządzania systemami⁸. Jej stosowanie oznacza, że podczas opracowania, wdrażania i doskonalenia systemu zastosowano podejście procesowe.

Zgodnie ze standardami podejścia procesowego, do systemu zarządzania w organizacji należy podchodzić całościowo, począwszy od zidentyfikowania wymagań i oczekiwań klienta, poprzez ustalenie, wdrożenie i zarządzanie procesami, zapew-

¹ J. Kisielnicki: Zarządzanie organizacją. Warszawa 2000, s. 258.

² Różnorodne ujęcia pojęcia kultury organizacyjnej omawia L. Zbiegień-Maciąg: Kultura w organizacji: identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 1999, s. 13-18.

³ Ibidem, s. 14.

⁴ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr.: Kierowanie. Warszawa 1999, s. 189.

⁵ M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2005, s. 250.

⁶ E. Głowacka: Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych. *Biuletyn EBIB* 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php> [12 czerwca 2007].

⁷ E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 58-60.

⁸ PN-EN ISO 9001: 2001 Systemy zarządzania jakością: wymagania.

nienie niezbędnych do ich realizacji zasobów, pomiary i analizy wyników procesów, doskonalenie systemu, aż po osiągnięcie zadowolenia klienta⁹.

Warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu jest zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację polityki jakości i wynikających z niej celów. Podstawowym założeniem systemu zarządzania jakością jest zasada ciągłej poprawy oparta na cyklu Deminga, w skrócie zwanym cyklem P-D-C-A – Plan (planuj: kto, co, gdzie, jak, kiedy) – Do (wprowadź przyjęty plan) – Check (sprawdź efekty) – Act (popraw przyjmując nowy standard). Zasada ta polega na nieustającym dążeniu do poprawy skuteczności i efektywności podejmowanych działań¹⁰.

System Zarządzania Jakością w Administracji na Politechnice Warszawskiej

Uczelnie mają wiele powodów, aby dbać o wysoką jakość swoich usług. Jest to szczególnie ważne w sytuacji niżu demograficznego i przy ograniczonych środkach finansowych (dotacja dydaktyczna zależna jest w dużej mierze od liczby studentów). Stabilną pozycję na rynku, postęp i trwały rozwój organizacji może zapewnić wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania jakością.

Władze Politechniki Warszawskiej, dbając o wysoką renomę uczelni wśród społeczeństwa zarówno w kraju, jak i za granicą, przywiązują wielką uwagę do działań mających na celu zapewnienie wysokiego poziomu świadczonych usług, w każdym obszarze działalności uczelni.

Uczelnia podjęła wiele działań mających na celu podniesienie jakości. Jednym z nich jest wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością w Administracji (SZJA).

Podstawy prawne SZJA w Politechnice Warszawskiej stanowią (chronologicznie):

1. Decyzja Rektora PW z dnia 4 kwietnia 2006 roku w sprawie powołania Pełnomocnika Rektora ds. Systemu Zarządzania Jakością w Administracji; w załączniku podano zakres zadań Pełnomocnika.

2. Zarządzenie nr 12 Rektora Politechniki Warszawskiej z dnia 4 maja 2006 w sprawie zmian organizacyjnych w administracji centralnej; zgodnie z nim w administracji centralnej zostaje utworzony Zespół ds. Systemu Zarządzania Jakością; załącznik wyznacza zakres zadań Zespołu.

3. Decyzja Rektora PW z dnia 4 grudnia 2006 roku w sprawie podjęcia działań związanych z wdrożeniem Systemu Zarządzania Jakością w Administracji uczelnianej i wydziałowej; dokument jednoznacznie określa jednostki, które wdrożą SZJA w pierwszym etapie, tj. Administracja Centralna, Biblioteka Główna, jednostki administracji wydziałowej, które zgłoszą swój akces do 31 marca 2007 roku.

W decyzji z 4 grudnia rektor zobowiązał kierowników jednostek organizacyj-

⁹ W. Sokołowicz, A. Strzednicki: ISO system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach. Warszawa 2006, s. 5.

¹⁰ R. Kraszewski: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. Toruń 2006, s. 103–105.

nych PW, w których system będzie wdrażany – w przypadku BG – dyrektora BG do uczestniczenia w przygotowaniu pod względem merytorycznym dokumentacji SZJA, regulującej zakres działania jednostki. Jednocześnie dyrektor BG został zobowiązany do wyznaczenia pracownika odpowiedzialnego za opracowanie, we współpracy z Zespołem, projektu dokumentacji.

Zakresem SZJA w PW zostały objęte procesy ogólnouczelnianej obsługi administracyjnej takie, jak: sprawy dotyczące organizacji funkcjonowania uczelni, sprawy pracownicze, działalność naukowa, sprawy związane ze studentami i uczestnikami studiów doktoranckich (prowadzenie akt osobowych, stypendia, sprawy zakwaterowania, wyjazdy w ramach programów międzynarodowych), procesy kształcenia, współpracy międzynarodowej, sprawy związane z gospodarką finansową uczelni, kompleksowa obsługa mienia. Ponadto do systemu włączono usługi realizowane przez jednostki organizacyjne w ramach procesów pomocniczych oraz świadczone w ramach działalności komercyjnej. Działania są prowadzone w obszarze procesów prowadzonych przez jednostki wymienione w decyzji rektora z dnia 6 grudnia 2006 roku.

Podstawowe cele wdrożenia SZJA w PW można określić następująco:

- standaryzacja działań w zakresie obsługi administracyjnej uczelni w celu zwiększenia ich efektywności oraz zapewnienia wysokiej jakości;
- zapewnienie przejrzystości realizowanych zadań przez pracowników administracji uczelni, określenie jednoznacznej odpowiedzialności osób, jednostek administracji oraz wymaganych uprawnień;
- usprawnienie przepływu informacji między jednostkami organizacyjnymi uczelni.

System Zarządzania Jakością w Administracji w Bibliotece Głównej

W związku z przystąpieniem na Politechnice Warszawskiej do prac nad wdrożeniem SZJA oraz podjęciem prac przygotowawczych do wdrożenia elementów systemu dyrektor BG wydała „Decyzję w sprawie udzielenia upoważnienia” do pozyskiwania wszelkich danych i informacji niezbędnych do identyfikowania stanowisk pracy oraz dokumentujących procesy realizowane w BG i podległych jednostkach (20.07.2000). Decyzja dotyczyła dwóch imiennie wymienionych osób: przedstawiciela zespołu ds. SZJA oraz pracownika BG. Jednocześnie decyzja zobowiązywała pracowników BG do udzielania osobom upoważnionym niezbędnych informacji w wymienionym zakresie.

W celu usprawnienia działań w BG dodatkowo został powołany zespół roboczy, składający się z pracowników różnych oddziałów, uczestniczący w pracach nad opracowaniem dokumentacji SZJA. Członkowie zespołu, przygotowując materiał do dokumentacji, zobligowani są do konsultacji z pozostałymi pracownikami BG, a tym samym do zaangażowania w kształtowanie jakości.

Obszary działalności Biblioteki Głównej objęte zakresem SZJA:

- 1) współpraca w ramach systemu biblioteczno-informacyjnego PW oraz innymi jednostkami PW;

- 2) komunikacja – przepływ wewnętrzny informacji między jednostkami organizacyjnymi BG oraz jednostkami organizacyjnymi uczelni a biblioteką;
- 3) realizacja zadań statutowych:
 - obsługa procesu kształcenia, np. odpowiednie gromadzenie i udostępnianie kolekcji, kształtowanie umiejętności posługiwania się zasobem bibliotecznym,
 - obsługa badań naukowych, np. tworzenie centralnej bazy bibliograficznej publikacji pracowników PW, zapewnienie dostępu do najnowszego piśmiennictwa;
- 4) ochrona danych osobowych:
 - obsługa spraw studenckich i pracowniczych, np. rejestracja nowych użytkowników, aktualizacja ich statusu w zautomatyzowanym systemie bibliotecznym na podstawie danych procesów centralnej bazy danych, obsługa spraw pracowniczych;
- 5) współpraca krajowa i międzynarodowa BG zarówno samodzielna, jak i w ramach uczelni;
- 6) gospodarka finansowa w tym organizacja i dokumentacja procesu związanego z pobieraniem opłat za nieterminowe zwroty książek, świadczenia usług reprograficznych, usług informacyjnych dla użytkowników zewnętrznych;
- 7) gospodarka mieniem;
- 8) bezpieczeństwo w BG, np. BHP, zabezpieczenie pomieszczeń, księgozbioru oraz baz danych posadowionych na serwerach biblioteki.

Prace prowadzone są według założonego harmonogramu w kilku etapach.

Etap I. Pierwszy etap dotyczy przeglądu i uzupełnienia obowiązujących w BG dokumentów: zakresów zadań pracowników pełnomocnictw pracowników, regulaminów, procedur oraz instrukcji. Jego wynikiem jest wyłonienie kluczowych procesów w działalności statutowej biblioteki i w działalności pomocniczej oraz określenie powiązań między nimi.

Etap II. W drugim etapie podjęto prace związane z przygotowaniem projektu Kart Procesu. Karty Procesu definiują: odpowiedzialności za realizację poszczególnych procesów, związane z nimi dokumenty (procedury, instrukcje, formularze), zależności pomiędzy podprocesami w formie mapy procesów, wymagania prawne i normatywne dotyczące realizowanego procesu, standardy jakości dostarczonych danych wejściowych dla procesu (informacji, dokumentów), wyznaczone standardy jakości dla pracowników realizujących proces.

Biorąc pod uwagę zakres i rodzaj prac w poszczególnych jednostkach BG, opracowano strukturę stanowisk w Bibliotece, np. dla Oddziału Magazynów i Udostępniania Zbiorów wyodrębniono 7 typów stanowisk: ds. Obsługi Wypożyczalni Studenckiej, ds. Obsługi Wypożyczalni Pracowniczej, ds. Obsługi Czytelni Ogólnej, ds. Obsługi Magazynu z Wolnym Dostępem Antresoli, ds. Obsługi Wypożyczeń Międzybibliotecznych, ds. Obsługi Magazynu Studenckiego, ds. Obsługi Magazynu Podstawowego. Zidentyfikowano wymagania w zakresie wpływających i wy wpływających dokumentów i informacji, co stało się podstawą do opracowania wstępnego projektu Standardów Jakości. Jednocześnie

ustalono mapy procesów, określono ramy odpowiedzialności za poszczególne procesy i osoby odpowiedzialne. Opracowano załączniki odnoszące się do wymagań prawnych i normatywnych procesów i wykaz formularzy związanych z procesami.

Etap III. Trzeci etap to opracowanie procedur i instrukcji. Procedury zawierają opis chronologiczny poszczególnych etapów procesu, podział kompetencji upoważniający do wykonywania poszczególnych działań, zasoby i informacje niezbędne do ich realizacji oraz wymagania prawne regulujące dane etapy procesu. Instrukcje zawierają opis chronologiczny etapów poszczególnych procesów realizowanych w odniesieniu do danego stanowiska pracy, np. wypożyczalni międzybibliotecznej.

Etap IV. Ostatni etap konstruowania SZJA to akceptacja opracowanych projektów oraz decyzja o ich wdrożeniu. Nadrzędnym dokumentem SZJA jest Księga Jakości, zawierająca opis zidentyfikowanych w uczelni procesów oraz ogólny zakres wymagań w ich zakresie. Aby system mógł funkcjonować poprawnie, musi być okresowo kontrolowany. Wymagane jest przeprowadzanie okresowych audytów wewnętrznych, których celem jest sprawdzenie czy podejmowane w organizacji działania przebiegają zgodnie z wymaganiami normy, ustalonymi procedurami, instrukcjami i wymaganymi przepisami. Niezgodności wykryte podczas audytu stanowią podstawę działań korygujących i zapobiegawczych¹¹. Na Politechnice Warszawskiej audyt przeprowadzany jest raz na kadencję senatu.

Korzyści z wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością w Administracji w Bibliotece Głównej

System Zarządzania Jakością w Administracji poprzez określenie procesów, procedur, instrukcji sprzyja redukowaniu niepewności. Potrzeba pewności jest u większości pracowników tak silna, że zarówno ludzie, jak i metody zarządzania, sprzyjające jej zaspokojeniu, zyskują akceptację. Niepewność może występować w różnych obszarach i na różnych poziomach funkcjonowania organizacji. Można mówić o niepewności zaopatrzenia w zasoby niezbędne do funkcjonowania organizacji, niepewności związanej z procesami przetwarzaniem tych zasobów oraz niepewności dotyczącej usług organizacji¹². O stopniu niepewności w bibliotece akademickiej decyduje jakość informacji uzyskiwanych z: otoczenia poszczególnych stanowisk pracy, macierzystego działu, działów równorzędnych lub całej uczelni, będących podstawą do planowania działań i rozwiązywania problemów. W im większym stopniu informacje te są wiarygodne, kompletne i terminowe, tym większy jest stopień pewności działania i poczucie bezpieczeństwa z tym związane.

Wzrost poczucia bezpieczeństwa jednostkowego i grupowego w większości przypadków daje siłę, rozwija motywację, mobilizuje do działania. Poprzez zmniejszenie

¹¹ K. Winiarska: Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego. Warszawa cop. 2005, s. 151.

¹² Cz. Sikorki: Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. Łódź 1998, s. 49.

stopnia niepewności wzrasta gotowość do ryzyka, do szybkiego podejmowania decyzji, adaptacja do nowych wymagań¹³. Pracownicy biblioteki dobrze przygotowani do podejmowania działań, działający w granicach swoich uprawnień i kompetencji, zgodnie z przyjętymi standardami, przyczyniają się do budowania zaufania klientów, jakością zaś świadczonych usług staje się wartością biblioteki.

Kontaktując się z instytucją, zwykle wyczuwamy atmosferę, jaka w niej panuje. Dostrzegamy stosunek pracowników do siebie nawzajem, do realizowanych zadań, do kierownictwa, do firmy jako całości. Można zauważyć specyficzny wewnętrzny sposób ich komunikowania się ze sobą, z klientami czy różnymi innymi osobami z otoczenia zewnętrznego.

Atmosferę, jaką wyczuwamy określa się jako przejawy kultury organizacyjnej. Jej wewnętrznym źródłem jest funkcjonujący w organizacji SZJA, określający standardy funkcjonowania osób i sposób ich komunikowania się z otoczeniem.

Jak wcześniej zaznaczono, celem wdrożenia SZJA jest usprawnienie przepływu informacji zarówno na poziomie komunikacji wewnątrz biblioteki, jak i pomiędzy uczelnią i biblioteką. Dokumentacja SZJA reguluje zasady przepływu informacji. Zawiera ona wytyczne dotyczące standardów w zakresie dostarczanych danych w dokumentach wchodzących i wychodzących (szczegółowo: termin, wymagania dotyczące akceptacji, wymagania dotyczące formy).

Zapewnienie efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej jest nieodzowne dla sprawnego funkcjonowania organizacji – uczelni, biblioteki. Brak aktualnych informacji przekazywanych przez jej pracowników skutkuje wprowadzeniem w błąd klientów, co jest zawsze źle odbierane.

Udział Biblioteki Głównej w SZJA nie tylko reguluje procesy i procedury, daje możliwość wniknięcia biblioteki w strukturę Politechniki Warszawskiej jako jednostki niezbędnej dla realizacji podstawowych zadań uczelni¹⁴. Prowadzone działania nad opracowaniem dokumentacji systemu odkrywają obszary, w których potencjał zidentyfikowany w bibliotece może być lepiej wykorzystany dla jej funkcjonowania, a tym samym do wypełniania jej misji, która wyznacza wartości nadrzędne dla kultury organizacyjnej uczelni.

Działania pro jakościowe

Biblioteki akademickie działają w otoczeniu, które cechuje nieustająca zmienność. Od wielu lat zmiany gospodarcze i społeczne wymuszają elastyczność adaptacji celów i strategii biblioteki do wyzwań otoczenia. Ukierunkowanie działań na klienta

oraz jakość świadczonych usług wymuszają zmiany wewnątrz biblioteki. Od bibliotekarzy oczekuje się elastyczności, otwartości wobec klientów, stałego podwyższania kwalifikacji, zdolności do pracy zespołowej.

Obowiązkiem organizacji jest zachęcanie swoich członków do uczenia się, stale kształcącej się zespół biblioteki jest bardziej aktywny i zaangażowany w zapewnienie jakości.

W ciągu trzech ostatnich lat w Bibliotece Głównej PW skupiono się na świadomym i ukierunkowanym podnoszeniu kwalifikacji personelu. Przeprowadzono szereg szkoleń wewnętrznych z zakresu:

- obsługi klienta,
- zarządzania czasem,
- komunikacji w zarządzaniu,
- obsługi baz danych,
- posługiwania się pakietem Office.

Pracownicy brali liczny udział w wielu konferencjach, seminariach, szkoleniach, praktykach organizowanych poza biblioteką. Uczestnicy tych form doskonalenia są zobowiązani do dzielenia się zdobytymi umiejętnościami i wiedzą z pracownikami biblioteki, służą temu cykliczne spotkania bibliotekarzy.

Szczególną wagę biblioteka przywiązuje do kształcenia personelu w zakresie języków obcych. W bibliotece odbywają się zajęcia w celu doskonalenia terminologii fachowej w języku angielskim, znaczna część personelu bierze również udział w kształtowaniu swoich umiejętności językowych na kursach organizowanych na PW lub w szkołach językowych. O zainteresowaniu podwyższaniem kwalifikacji wśród personelu biblioteki może świadczyć również udział w kształceniu na poziomie studiów wyższych i podyplomowych. Na uwagę zasługuje fakt partycypacji uczelni w kosztach kształcenia.

Nacisk na kształcenie personelu znajduje z pewnością odbicie w podwyższaniu jakości świadczonych usług, ale również tworzy kulturę organizacji nastawionej na uczenie się. W centrum kultury organizacyjnej uczącej się sytuują się wartości i normy związane z rynkową orientacją w zarządzaniu. Kreatywność, innowacyjność jednostek i zespołów ludzkich, nastawienie na klienta, dostosowanie się do otoczenia, kult kompetencji, profesjonalizmu i rozwoju zespołów ludzkich to najbardziej typowe wartości kultury organizacji uczącej się¹⁵.

Istotnym elementem wpływającym na jakość świadczonych usług jest współpraca w obrębie biblioteki. Tworzenie zespołu w celu realizowania określonego zadania prowadzi do zwiększenia efektywności działań. Praca w zespole bibliotecznym zwiększa aktywność, daje możliwość dzielenia się informacjami i wiedzą, przyczynia się do tworzenia nowego zasobu wiedzy.

W BG PW funkcjonuje kilka zespołów zadaniowych składających się z pracowników różnych działów:

- zespół redakcyjny strony www biblioteki,

¹⁵ E. Kolańska: *Rozwój pracowników organizacji uczącej się*. Wrocław 2002, s. 181.

¹³ L. Zbiegień-Maciąg: *op. cit.*, s. 36.

¹⁴ O perspektywie bibliotek akademickich w tym zakresie pisze J. Stępiak: *Koegzystencja bibliotek cyfrowych i tradycyjnych w akademickich systemach biblioteczno-informacyjnych perspektywie najbliższych 10 lat*. W: *Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej*, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006, s. 83–95.

- zespół zajmujący się dygitalizacją,
- zespół zajmujący się automatyzacją bibliotek domów akademickich,
- zespół ds. przygotowania dokumentacji SZJA.

Współpraca, zespoły budowane wokół zadań i projektów to przykłady procesu tworzenia więzi w BG PW, to również elementy, które kształtują kulturę organizacyjną w bibliotece.

Podsumowanie

Prowadzona polityka pro jakościowa, udział w SZJA, wprowadzenie standardów w BG PW przyczynia się do zwiększenia zadowolenia użytkowników z usług bibliotecznych, poprawia przepływ informacji w obrębie biblioteki oraz na poziomie biblioteka – uczelnia. Pozwala na efektywniejsze gospodarowanie środkami finansowymi oraz współpracę z bibliotekami Systemu Biblioteczno-Informacyjnego. Kształtuje również kulturę organizacyjną biblioteki, kładąc nacisk na takie wartości, jak: jakość i kompetencje oraz postawy: stałe podnoszenie kwalifikacji i współpraca.

Bibliografia

- Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2005.
- Głowacka E.: Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych. *Biuletyn EBIB* 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php> [12 czerwca 2007].
- Karaszewski R.: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. Toruń 2006.
- Kisielnicki J.: Zarządzanie organizacją. Warszawa 2000.
- Kolasińska E.: Rozwój pracowników organizacji uczącej się. Wrocław 2002.
- PN-EN ISO 9001: 2001 Systemy zarządzania jakością: wymagania.
- Sikorki Cz.: Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności. Łódź 1998.
- Sokołowicz W., Strzednicki A.: ISO system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach. Warszawa 2006.
- Stępiak J.: Koegzystencja bibliotek cyfrowych i tradycyjnych w akademickich systemach biblioteczno-informacyjnych w perspektywie najbliższych 10 lat. W: Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr.: Kierowanie. Warszawa 1999.
- Winiarska K.: Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego. Warszawa cop. 2005.
- Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji: identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 1999.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Mgr Damian Wojciński

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

damian.wojcinski@amu.edu.pl

Czy istnieje idealna kultura organizacyjna dla bibliotek akademickich?

Abstract

Why so many of those in authority, both corporate and government, view organizational culture as an essential factor in successful economy? The answer might be that excellent companies are basically excellent from their foundations. Culture contrasts (variables) occurring in them, i.e. individuality and competition, team work and cooperation, are wisely preserved in the companies and are properly taken advantage of. Those companies rely on the knowledge possessed by their staff workers and treat them as partners. This, in turn, allows them to make the staff motivated to work effectively and to concentrate on values that are fundamental for any company, i.e. accomplishment of a mission and the success in reaching the goals and in implementing the adopted strategy.

Organizational culture is a phenomenon that does not have any quasi-physical being, something that we cannot watch or touch. It is rather something that is experienced in the reality of a company, a specific collections of assumptions, values and norms that are shared by people and groups in an organization. It can be defined as a personality of the organization comprised of the above and it can help to understand and identify with the company. Is there, then, a model organizational culture and, if so, can it be a pattern to be followed in academic libraries?

Dlaczego wiele autorytetów postrzega kulturę organizacyjną jako istotny czynnik sukcesu gospodarki? Może dlatego, że doskonałe przedsiębiorstwa są przede wszystkim znakomite od podstaw. U podstawy zaś każdej organizacji stoi kultura organizacji. Jest ona nieodłącznym fundamentem funkcjonowania dzisiejszych instytucji biznesowych, a także organizacji non profit.

Tempo zmian w gospodarce i technologii, w dziedzinie prawa, przemiany społeczne, uwarunkowania kulturalne i coraz to nowe trendy, a przede wszystkim zmiany dokonujące się w szkolnictwie wyższym stawiają przed bibliotekami nowe

wyzwania i niejako zmuszają je do podejmowania działań marketingowych. Biblioteki, a szczególnie te posiadające akademicki charakter, podobnie jak firmy biznesowe, muszą dostosowywać się do rynku, do jego zmieniających się potrzeb. Muszą odpowiedzieć na popyt ich użytkowników, bacząc na zmieniającą się ofertę edukacyjną – nowe kierunki nauczania, podnoszący się standard jakości kształcenia i przekazywania informacji. Ich możliwością, jak również zadaniem, jest wprowadzanie w swoje procedury najnowszych osiągnięć nauki w dziedzinie gromadzenia, przechowywania, udostępniania i konserwacji zbiorów, ale przede wszystkim dbanie o właściwy dobór kadry i troska o nieustanne podnoszenie jej kwalifikacji.

Biblioteka, podobnie jak przedsiębiorstwo, musi wykorzystywać narzędzia ekonomiczne do badania i analizowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także do budowania strategii, ponieważ sfera usług bibliotecznych jest częścią rynku, a zjawiska i procesy rynkowe znajdują w niej swoje odzwierciedlenie. W tym kontekście kultura organizacyjna staje się więc jedną z podstaw w budowaniu sukcesu firmy, jej przewagi konkurencyjnej i jednym z instrumentów jej zarządzania.

Zagadnienie kultury organizacyjnej jest o tyle kluczowe, że stanowi podstawę, niestety często nieświadomą, na której opiera się bardzo wiele konstrukcji marketingowych istniejących w firmie.

Na rysunku 1 przedstawiono mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej firmy przy wsparciu kultury organizacyjnej.

Wszystkie dziedziny ludzkiej działalności, a przede wszystkim zaangażowanie w proces gospodarczy, wymagają racjonalnej organizacji pracy, dociekania warunków sprawności zasobów ludzkich, zwalczania błędów praktycznych, czyniących działania człowieka nieefektywnymi. Te problemy są wpisane w kulturę organizacyjną, czyli w jej wpływ na rozwiązania organizacyjne i zarządcze¹.

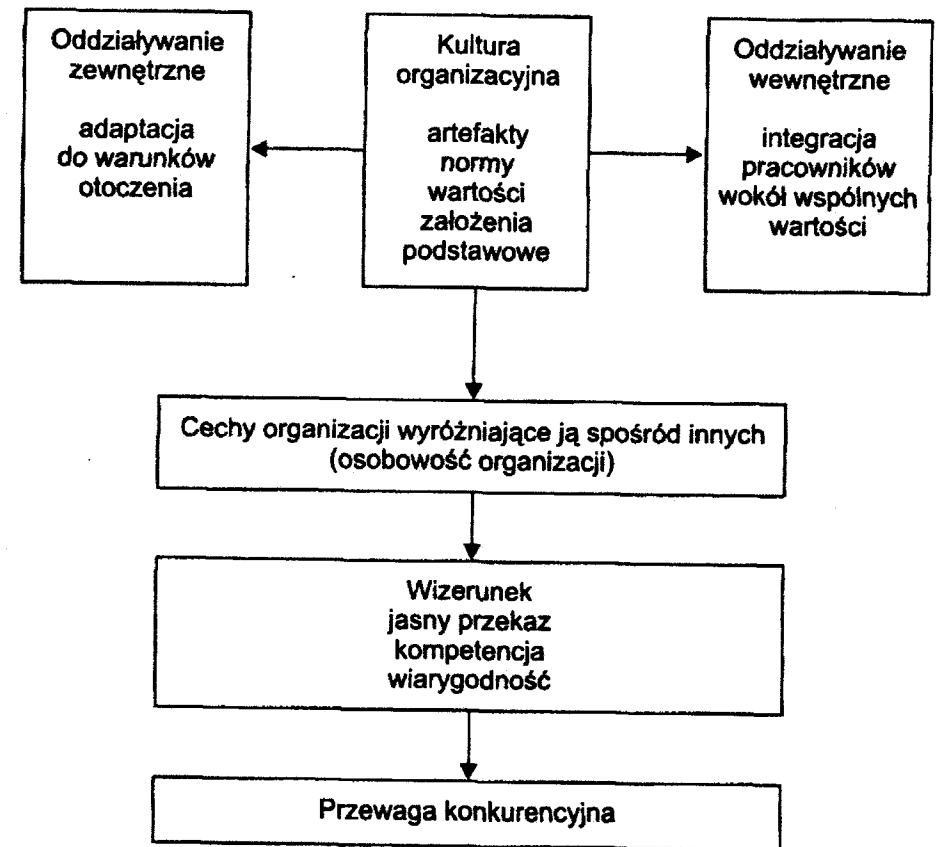
Kontrast kulturowy zachodzący w przedsiębiorstwach, a więc indywidualność i współzawodnictwo, praca w zespole i kooperacja zostają dzięki kulturze zachowane i właściwie wykorzystane. Firmy opierają się na wiedzy swoich pracowników i traktują ich jak partnerów, co pozwala osiągnąć motyw do efektywnej pracy, koncentracji na wartościach dla firmy najważniejszych, a więc realizacji przez wszystkich uczestników przedsiębiorstwa jego celów, misji i strategii.

Określenie typu kultury organizacji

Kultura organizacyjna to różnorodność, to rozmaite wymiary i płaszczyzny bycia firmy i jej rozwoju.

By dowiedzieć się, czym jest kultura organizacyjna, musimy określić, jaki jest typ kultury naszej instytucji. Nie sposób skupić się na wszystkich dziedzinach

¹ Por. E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 16.



Rys. 1. Mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej firmy przy wsparciu kultury organizacyjnej. Źródło: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 48

i zagadnieniach dotyczących kultury organizacji przy sposobie ustalania jej typu. Pomoże nam w tym kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej, który dzięki skupieniu najważniejszych wartości, pozwala na kształtowanie przewagi konkurencyjnej, która zależy w głównej mierze od zaangażowania i lojalności pracowników.

W kwestionariuszu możemy wyodrębnić cztery typy kultury, a on sam został opracowany na podstawie modelu wartości konkurencyjnych (ang. *Competing Values Framework*) pomagających interpretować zjawiska zachodzące w organizacji, systematyzować je i wreszcie wskazywać na efektywność jej działania².

Użyteczność modelu wartości posłuży nam nie tylko do określenia typów kultury

² Por. K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*. Kraków 2003, s. 28.

naszej instytucji, ale również do określenia m.in. kwestii jakości, strategii i procesów organizacyjnych.

Kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej

Na każde z sześciu pytań podane są cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w naszej instytucji. Najwięcej punktów należy przypisać odpowiedzi, która jest najbliższa rzeczywistej sytuacji w organizacji. Na przykład, jeśli odpowiedź A jest bardzo bliskim odzwierciedleniem postrzeganej sytuacji, odpowiedzi B i C są do pewnego stopnia trafne, a odpowiedź D jest najmniej zbliżona do stanu faktycznego, można przypisać 55 punktów odpowiedzi A, po 20 punktów odpowiedzi B i C oraz 5 punktów odpowiedzi D. Łączna suma przyznanych punktów wynosić musi 100.

Analogicznie rozdzielić należy punkty dotyczące stanu pożądanego, czyli takiego, jaki powinien istnieć w organizacji np. za pięć lat.

Tabela 1. Kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej

1.	Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji	Stan obecny	Stan pożądaný
A	Organizacja jest miejscem osobistych spotkań. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują		
B	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko		
C	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia		
D	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie zazwyczaj rządzą formalne procedury		
	Ogółem	100	
2.	Styl przywództwa w organizacji	Stan obecny	Stan pożądaný
A	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozrządzaniem opieki		
B	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka		
C	Przywództwo w organizacji utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki		
D	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników		
	Ogółem	100	

3.	Styl kierowania pracownikami	Stan obecny	Stan pożądaný
A	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa		
B	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność		
C	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia		
D	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosć stosunków		
	Ogółem	100	
4.	Co zapewnia spójność organizacji	Stan obecny	Stan pożądaný
A	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoką cenę się zaangażowanie w sprawę organizacji		
B	Sprawność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg		
C	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania		
D	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie		
	Ogółem	100	
5.	Na co kładzie się największy nacisk	Stan obecny	Stan pożądaný
A	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo		
B	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości		
C	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku		
D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji		
	Ogółem	100	

Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn: op. cit.

Przy stosowaniu kwestionariusza trzeba zwrócić uwagę na wielkość instytucji, jaką chcemy poddać badaniu. Wykorzystanie go do dużej organizacji ze zdywersyfikowaną formą działalności może przynieść błędne wyniki. Możemy jednak określić, co ma być przedmiotem naszej analizy. Przy firmach dużych możemy wybrać między strategicznym wydziałem bądź komórką organizacyjną o sprecyzowanych granicach.

Model wartości konkurujących stanowi pomoc przy systematyzowaniu i interpretowaniu wszelkich zjawisk, jakie zachodzą w naszej organizacji. Powstał on w wyni-

ku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Każda ćwiartka modelu otrzymała swoją nazwę oddającą charakterystyczne cechy organizacji:

- klan (orientacja na sprawy wewnętrzne, integracja i elastyczność, swoboda działania),
- adhokracja (elastyczność, swoboda działania i orientacja na pozycje w otoczeniu, zróżnicowanie),
- hierarchia (stabilność, kontrola i orientacja na sprawy wewnętrzne, integracja),
- rynek (orientacja na pozycje w otoczeniu, zróżnicowanie i stabilność, kontrola).

Istotne jest to, że praktycznie wszystkie firmy mają kulturę organizacyjną składającą się z mieszaniny tych czterech głównych kultur. Tym niemniej ich wzajemna kombinacja, dominacja jednych nad drugimi, różne obszary, w których niektóre z nich się uaktywniają, stanowią o wyjątkowości każdej z firm.

Taki podział może być niezwykle pomocny w wyjaśnieniu różnych orientacji i konkurujących wartości charakteryzujących zachowanie człowieka. To właśnie od przeciwstawnych wartości znajdujących się w każdej ćwiartce wzięła się nazwa modelu wartości konkurujących. Wartości te odpowiadają głównym formom organizacyjnym.

Ze względu na potrzebę zapewnienia elastyczności naszej firmy i zachowania stabilności w warunkach nieustannie zmieniającego się otoczenia ocena kultury organizacji, określenie jej typu staje się coraz ważniejsze. Zastosowanie modelu wartości konkurujących ukazuje nam specyfikę każdej organizacji, która jest różna dla każdej instytucji³.

Wykorzystanie modelu wartości konkurujących

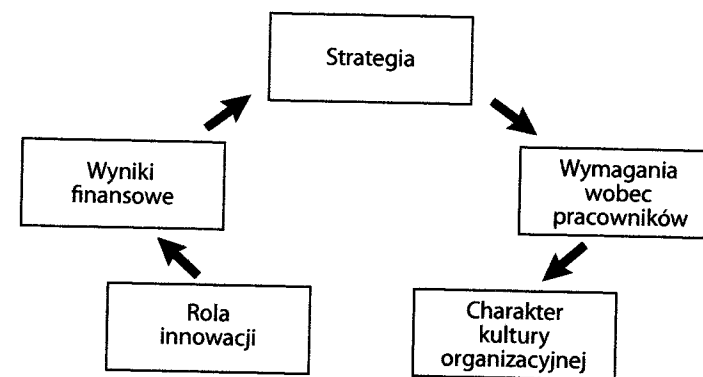
Model wartości konkurujących pozwala nie tylko dokonać wskazania typu kultury organizacji. Może być on zastosowany również w innych aspektach, począwszy od przywództwa w organizacji, przez jej efektywność aż po strategię jakości.

W przeszłości kultura organizacyjna mogła kształtować się powoli w sposób naturalny bez specjalnego projektu, dzisiaj jest niezwykle istotna planowa i szybka jej weryfikacja. Znakomita kultura odzwierciedla potrzeby rynku, na którym funkcjonujemy, łącząc jednocześnie aspiracje wszystkich grup, które swoje interesy zawierają w organizacji. Siłą napędową firmy są wartości i wspólne przekonania, które zapewnią pełne zaangażowanie wszystkich we wszystko, co robimy. Aby kultura organizacyjna doskonale wpisywała się w strategię realizowaną przez instytucję, wartości i przekonania powinny być spójne zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie. Wzajemna synergia tych dwóch elementów pozwoli osiągnąć wyznaczony cel. Kultury bowiem, podobnie jak planów strategicznych, nie da się utrzymywać w niezmienionej postaci⁴.

Strategia instytucji i jej relacje z kulturą organizacyjną

Strategiczne myślenie o kulturze wynika przede wszystkim ze zmian zachodzących w otoczeniu współczesnej organizacji. Strategia instytucji, która podlega modyfikacji ze względu na szybkość zmieniających się warunków współistnienia na rynku, wymaga również otwarcia kulturowego. Nieumiejętność przeprowadzania zmian w kulturze organizacji, które pozwolą na szybkie reagowanie na sygnały rynkowe może mieć duży wpływ na nieskuteczność realizowania strategii. Strategiczne myślenie powinno więc obejmować również kulturę organizacyjną. Możemy mówić tutaj o kompetencji kulturowej rozumianej jako transfer wiedzy i kompetencji oraz przystosowanie ich do wymagań rynku lokalnego⁵. Koncentracja na zależnościach między kulturą a strategią ma więc znaczenie i nie podlega dyskusji w świecie otwartego rynku i globalizacji, nowych technologii i systemów IT.

Zależności między strategią, kulturą organizacyjną, a rozwojem instytucji przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Zależności między strategią, kulturą organizacyjną, a rozwojem firmy. Źródło: Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 49

Musimy zadać pytanie: Jaka jest rola kultury organizacyjnej w zapewnieniu przewagi konkurencyjnej? Otóż rola ta jest niezwykle istotna. Kształtuje ona sposób myślenia i zachowanie nie tylko menadżerów, ale i pracowników. Należy pamiętać, że niepowtarzalne jednostki i zespoły ludzkie mogą przesądzić o sukcesie firmy. Jeśli kultura organizacyjna nie wspiera „etosu” klienta, nie można osiągnąć przewagi opartej na unikatowości postrzegania przez klienta.

⁵ Por. Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 41.

³ Por. K. S. Cameron, R. E. Quinn: op. cit., s. 133.

⁴ Por. T. Lambert: Problemy zarządzania: 50 praktycznych modeli rozwiązań. Warszawa 2000, s. 292–294.

Co może poprawić kulturę organizacyjną?

Kultura organizacyjna odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu poczucia odpowiedzialności za jakość. Jest dostrzegana przez klientów, dlatego jej jakość, wartości i normy mają znaczenie dla reputacji instytucji, od niej też zależy, czy klient pozostanie lojalny wobec organizacji.

Kulturę jakości i produktywności można realizować w ramach określonego systemu. Może to być system TQM (ang. *Total Quality Management*), będący podejściem do zarządzania organizacją, w której na każdy aspekt działalności patrzymy z uwzględnieniem spojrzenia pro jakościowego. Przede wszystkim zaś jest koncepcją zarządzania, ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez wyraźne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii organizacji oraz w proces ciągłego doskonalenia⁶. Istotne jest więc:

- zorientowanie na klienta,
- zapewnienie odpowiedniej jakości działań wewnątrz i na zewnątrz firmy,
- doskonalenie jakości poprzez podnoszenie jakości usług, stosowanych narzędzi.

Powróćmy do modelu wartości konkurujących, jest on bowiem pomocny przy systematyzowaniu aspektów związanych z zarządzaniem jakością TQM. Na rysunku 3 ukazano wartości konkurujące w kompleksowym zarządzaniu jakością.

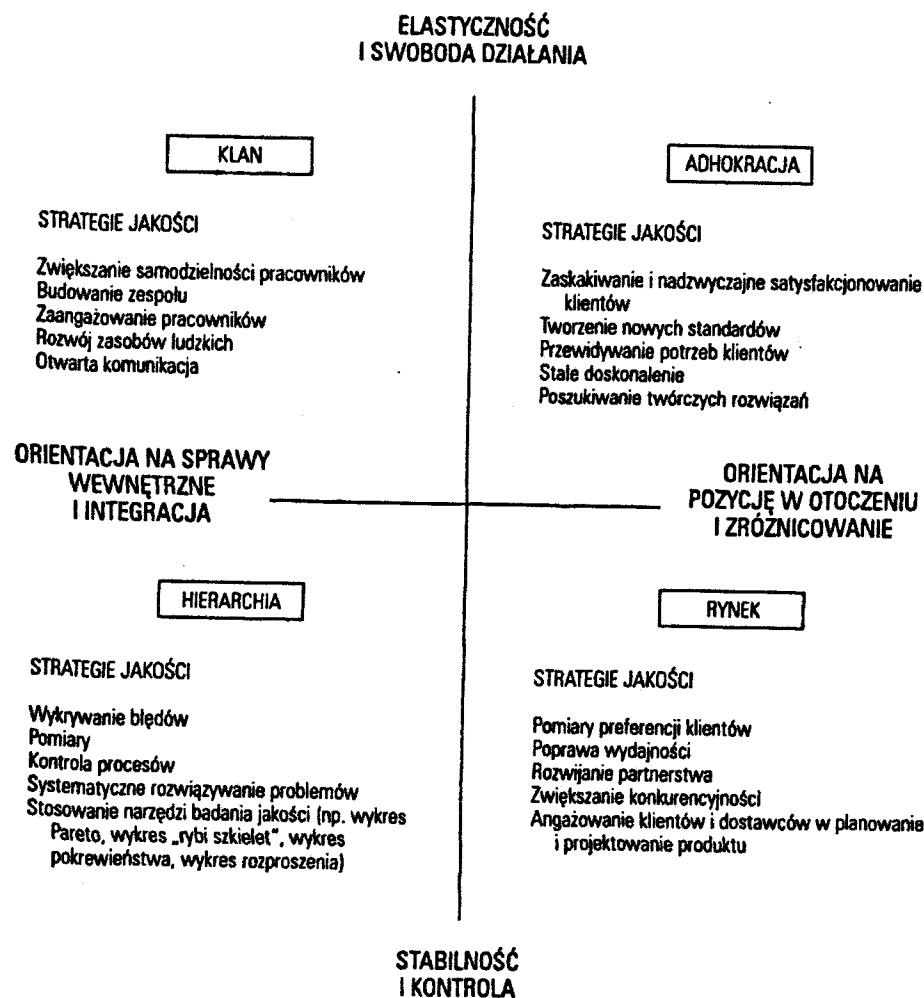
Zawarte są w nim elementy, których zastosowanie w odpowiednim typie kultury pozwoli zwiększyć szanse powodzenia zarządzania przez jakość. Odpowiednie zarządzanie kulturą organizacji poprzez zastosowanie strategii jakości stanie się celowym i świadomym działaniem na rzecz podniesienia jakości kultury i poprawienia wizerunku firmy, o czym bardzo często zapomina większość kadry kierowniczej.

Aby skutecznie wprowadzić TQM, należy dokonać nie tylko analizy działalności, kalkulacji kosztów jakości, badań porównawczych z konkurentami, analizy potrzeb klientów, systemowego myślenia. Konieczna jest też potrzeba zmiany w kulturze organizacyjnej⁷.

TQM obejmuje nie tylko doskonalenie wyrobów czy usług, ale także jakość pracy, organizacji pracy, technologii, procesów marketingowych i wytwórczych zorientowanych na zaspokojenie potrzeb klientów i uczestników organizacji, jej przetrwanie i rozwój.

Kultura organizacyjna odgrywa zasadniczą rolę w kształtowaniu poczucia odpowiedzialności za jakość. Wzajemne przenikanie kultury i jakości pozwoli stworzyć i usystematyzować wzajemne relacje między klientem a organizacją i wewnątrz organizacji między pracownikami. Wreszcie zarządzanie jakością pozwoli osiągnąć naszej instytucji odpowiednią jakość kultury.

Czy istnieje zatem idealna kultura organizacyjna dla bibliotek akademickich?



Rys. 3. Wartości konkurujące w kompleksowym zarządzaniu jakością. Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Kraków 2003, s. 53

Każda biblioteka odgrywa swoją specyficzną rolę w miejscu, w którym się znajduje i mimo często wspólnych celów i przenikających się misji stanowi suwerenną jednostkę posiadającą odrębną kulturę organizacyjną.

Realizowanie nakreślonych celów wymaga jednak od bibliotek stosowania narzędzi, które będą wspomagały ich prace w osiągnięciu lepszej jakości usług. Kultura organizacji to zbiór wartości i schematów zachowań, które często utrwalone są w danym, bibliotekarskim środowisku, należy więc pamiętać o jej weryfikowaniu, by sprostać zadaniom, jakie stawia współczesne społeczeństwo. Weryfikacja ta odbywać się może na podstawie kryteriów określonych przez kwestionariusz oceny kultu-

⁶ Por. K. Lisiecka: Kreowanie jakości. Katowice 2002, s. 197.

⁷ Por. P. Urgacz: Kultura organizacyjna a TQM. W: Encyklopedia Zarządzania. Tryb dostępu: <http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiiki&MODE=SHOW&PAGE=Kultura%20organizacyjna%20a%20TQM> [25 kwietnia 2007].

ry organizacyjnej pozwalający zidentyfikować nam typ kultury obecnej i pożądanej, a opracowanego na podstawie modelu wartości konkurujących. Dzięki temu modeli możemy zastosować dla odpowiedniego typu kultury m.in. specjalną strategię jakości. Wszystko po to, by kultura nie stała się elementem hamującym naszą bibliotekę. W niniejszej pracy nie uwzględniono wszystkich zastosowań tego modelu.

Biblioteka, jak również inne organizacje niedochodowe, aby myśleć o sukcesie w sposób szczególny, winny być zwrócone na rynek i na konsumentów tak, by nie pozostawać w sprzeczności z interesem publicznym. Biblioteki przechodzą więc od strategii posiadania zbiorów do strategii dostępu do informacji, bez względu na lokalizację i formę.

W tym wszystkim należy pamiętać o kulturze organizacyjnej jako ważnym aspekcie organizacji, który może prowadzić do sukcesu.

Podjęcie sytuacyjne w poszukiwaniu efektywnej kultury winno być najbliższe bibliotekom.

Biblioteka i kultura są efektywne w zależności od tego, do jakiego stopnia są ze sobą zgodne i współpracują w odpowiadaniu na potrzeby ich otoczenia. Co jest zatem kluczem efektywności i powodzenia misji każdej biblioteki? Wartości podzielane przez pracowników, umiejętność ich wpisywania w strategię instytucji, realizowanie założeń zarządzania jakością, umiejętne czytanie procedur i reguł stosowanych w organizacji oraz relacji między nimi a otoczeniem firmy. Priorytetem każdego naszego działania powinno być dążenie do osiągnięcia wysokiej jakości. Dotyczy to nie tylko wyrobu – usług, ale także wszystkich procesów pośrednich – także kulturowych – inicjowanych w codziennej działalności, które muszą odpowiadać wysokim standardom.

Biblioteki, a w nich biblioteki akademickie, stanowią sieć nie tylko różną od bibliotek publicznych czy szkolnych, lecz również w swoim segmencie charakteryzują się konkretnym wyspecjalizowaniem, własnym rejestrem zadań i użytkowników.

Dlatego kultura organizacyjna będzie różna dla każdej z nich, ponieważ pełni ona rolę integracyjną – jednoczącą pracowników wokół wspólnych wartości oraz adaptacyjną – pozwalającą na dostosowanie się jej działań do wymagań otoczenia.

Bibliografia

- Cameron K. S., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007.
- Lambert T.: Problemy zarządzania: 50 praktycznych modeli rozwiązań. Warszawa 2000.
- Lisiecka K.: Kreowanie jakości. Katowice 2002.
- Urgacz P.: Kultura organizacyjna a TQM. W: Encyklopedia Zarządzania. Tryb dostępu: <http://mfiles.ac.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=Kultura%20organizacyjna%20a%20TQM> [25 kwietnia 2007].
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Załącznik 1. Informacje o przedsiębiorstwie

1. Wielkość przedsiębiorstwa
 - 1) 1–50 osób
 - 2) 51–250
 - 3) powyżej 250.
2. Rodzaj działalności wg:
 - 1) europejskiej klasyfikacji działalności EKD
 - 2) polskiej klasyfikacji działalności PKD
3. Osoba wypełniająca ankietę to (właściwą odpowiedź podkreślić):
 - 1) właściciel
 - 2) członek zarządu (prezes, wiceprezes)
 - 3) kierownik pionu, działu, wydziału funkcjonalnego
 - 4) kierownik pionu produkcyjnego/usługowego
 - 5) specjalista
 - 6) szeregowy pracownik.
3. Ocena ogólnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w stosunku do ubiegłego roku (właściwą odpowiedź podkreślić):
 - 1) znacznie gorsza
 - 2) gorsza
 - 3) nieco gorsza
 - 4) mniej więcej takie samo
 - 5) nieco lepsze
 - 6) lepsze
 - 7) znacznie lepsze.
4. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ubiegłym roku w porównaniu z najgroźniejszym konkurentem (właściwą odpowiedź podkreślić):
 - 1) znacznie gorsze
 - 2) nieco gorsze
 - 3) mniej więcej takie samo
 - 4) nieco lepsze
 - 5) znacznie lepsze.
5. Rodzaj realizowanej strategii wielkiej (właściwą odpowiedź podkreślić):
 - 1) strategia firmy mocnej wykorzystującej okazje
 - 2) strategia firmy mocnej walczącej z zagrożeniami
 - 3) strategia firmy słabej starającej się wykorzystywać okazje
 - 4) strategia firmy słabej funkcjonującej w warunkach ciągłego zagrożenia
 - 5) trudno o jednoznaczną ocenę.
6. Stosowana strategia konkurencyjna polega na (właściwą odpowiedź podkreślić):
 - 1) dążeniu do osiągnięcia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych
 - 2) dążeniu do różnicowania produktów o unikalnej dla nabywcy wartości użytkowej

3) dążeniu do skupiania działalności na obsłudze określonych wybranych segmentów.

7. Typ struktury organizacyjnej:

- 1) liniowa
- 2) liniowo-sztabowa
- 3) dywizjonalna
- 4) macierzowa.

Załącznik 2. Obliczanie wyników oceny kultury

Stan obecny

	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Suma				
Średnia				

Stan pożądany

	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Suma				
Średnia				

Załącznik 3. Model wartości konkurujących

Cztery główne typy kultur

Elastyczność i swoboda działania			
Orientacja na sprawy wewnętrzne integracja	Klan (A) organizacja koncentruje się na sprawach wewnętrznych, elastyczna, troszcząca się o ludzi i wrażliwa na potrzeby klientów	Adhokracja (B) organizacja koncentrująca się na własnej pozycji w otoczeniu, o wysokim stopniu elastyczności i indywidualnym stylu	Orientacja na pozycję w otoczeniu i różnicowanie
	Hierarchia (D) organizacja koncentrująca się na sprawach wewnętrznych, odczuwająca potrzebę stabilności i kontroli	Rynek (O) Organizacja koncentrująca się na własnej pozycji w otoczeniu, odczuwająca potrzebę stabilności i kontroli	
Stabilność i kontrola			

Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej widziana z prakseologicznej perspektywy

Abstract

An analysis was carried out of organizational culture of a university library from an organizational perspective – a key concept of praxeology. The most crucial properties of organizational culture were defined for each of the three meanings of the notion of “organization”: for an organization seen as an object, a crucial property of organizational culture is its ability to create – through relationship with other resources – a competitive advantage of a library; for an organization seen as an action, it is an ability to help to achieve objectives of a library; for an organization seen as an attribute of law and order, it is an ability of organizational culture to play co-ordination functions in a library. An analysis of selected properties of organizational culture allows for a complex assessment of the function it plays in a library management process.

Z licznych definicji kultury organizacyjnej wynika, że jest to własność organizacji, czyli cecha charakterystyczna dla zorganizowanego działania ludzi, ujawniająca się w formie zachowań, postaw, sposobu myślenia, systemów wartości, norm postępowania, oczekiwań, przekonań czy symboli. Formy, w jakich ujawnia się kultura organizacyjna, wskazują m.in. jak członkowie organizacji postrzegają relacje między celami indywidualnymi i celami wspólnymi¹.

Perspektywy badawcze jako metoda analizy kultury organizacyjnej

Jednym ze sposobów zrozumienia obiektów złożonych, do których należy kultura organizacyjna, jest analiza różnych własności obiektu ujawniających się w zależności od przyjętego punktu widzenia. Innymi słowy, badanie ujawnionych wła-

¹ Świadomość tych relacji jest, jak się wydaje, kluczową wartością kultury organizacyjnej.

sności kultury organizacyjnej pozwala ocenić, jak ona wypełnia swoje funkcje w organizacji.

Prakseologiczna perspektywa może stanowić uzupełnienie innych perspektyw badawczych kultury organizacyjnej². Wydaje się, że prezentowany sposób analizy kultury organizacyjnej pozwala na:

- kompleksową analizę kultury organizacyjnej w tym sensie, że zależnie od przyjętej perspektywy ujawniane są coraz to inne jej własności,
- modelowanie kultury organizacyjnej w tym zakresie, że każda z przyjętych perspektyw eksponuje kluczową dla niej własność kultury organizacyjnej kosztem innych własności,
- iteracyjny charakter analizy kultury organizacyjnej, bowiem każda z przyjętych perspektyw stanowi kolejne przybliżenie do zrozumienia roli kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu bibliotek,
- holistyczne ujęcie kultury organizacyjnej, można bowiem przyjąć, że poprzez nakładanie się własności kultury organizacyjnej ujawnianych w poszczególnych perspektywach uzyskujemy swoisty hologram badanego obiektu.

Każda z wymienionych procedur cechuje się wysoką efektywnością w badaniach obiektów złożonych³.

Prakseologiczna perspektywa badania kultury organizacyjnej

Etap pierwszy – określenie obiektu analizy. Jednym z desygnatów pojęcia *kultura organizacyjna* jest kluczowe pojęcie prakseologii, czyli organizacja. Zatem kultura organizacyjna (organizacji) jest w tym ujęciu kulturą właściwą obiektowi, który został powołany do działania celowego, czyli do sprawnej realizacji celów, a zakres znaczeniowy tego obiektu nie jest jednoznaczny. W prakseologii i naukach o organizacji i zarządzaniu przyjmuje się trzy znaczenia pojęcia organizacja:

- organizacja jako rzecz (ujęcie przedmiotowe),
- organizacja jako czynność (ujęcie procesowe),
- organizacja jako atrybut ładu i porządku (ujęcie wartościujące).

Zatem obiektem analizy jest kultura organizacyjna biblioteki akademickiej postrzegana w trzech ujęciach (perspektywach): jako właściwość rzeczy, jako właściwość czynności oraz jako atrybut zorganizowania.

Etap drugi – określenie własności (właściwości) obiektu będącego przedmiotem analizy. W każdym ze sprecyzowanych wyżej trzech ujęć kultury organizacyjnej biblioteki ujawniają się, charakterystyczne dla danego ujęcia, jej kluczowe wła-

² K. Konecki: Kultura organizacyjna: główne perspektywy analityczno-badawcze. Tryb dostępu: <http://www.google.pl/search hl pl&q=konecki+perspektywy> [14 stycznia 2007].

³ Z uwagi na przyjęty zakres badań, ukazano głównie potencjalne korzyści badania kultury organizacyjnej z różnych punktów widzenia.

sności⁴, czyli cechy umożliwiające kulturze organizacyjnej pełnienie określonych funkcji w organizacji.

Etap trzeci – analiza własności kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej w zależności od rodzaju relacji biblioteka – otoczenie. Jak już wspomniano, w każdej z trzech perspektyw patrzenia na kulturę organizacyjną biblioteki, ujawniają się własności kultury organizacyjnej charakterystyczne dla danej perspektywy. Ich rola w funkcjonowaniu biblioteki zmienia się jednak w zależności od tego, w jakich relacjach pozostaje biblioteka z otoczeniem. Dlatego kulturę organizacyjną biblioteki rozpatrywano w dwu typach relacji:

- biblioteka akademicka jako element szkoły wyższej,
- biblioteka akademicka jako element sieci.

Możliwe są także inne typy relacji, które tu nie były przedmiotem analizy:

- biblioteka akademicka jako instytucja regionalna,
- biblioteka akademicka jako element systemu informacyjnego itp.

Etap czwarty – określenie wskaźników ujawnionych własności kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej. Wskaźnik jest tu rozumiany jako identyfikator danej własności, innymi słowy, wskaźnik jest formą, w jakiej dana własność przejawia swoją obecność. Własności kultury organizacyjnej mogą być zidentyfikowane poprzez określone zachowania, postawy, oczekiwania itd., które się ujawniają w procesie realizacji celów przez bibliotekę. Poprzez analizę wskaźników własności możemy ocenić jak, dzięki danej własności, kultura organizacyjna wypełnia swoje funkcje w organizacji.

Trzy ujęcia kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej

Perspektywa pierwsza – kultura organizacyjna jako rzecz

Kultura organizacyjna biblioteki w znaczeniu rzeczowym (przedmiotowym) to jedna z własności biblioteki pozwalająca odróżnić ją od innych organizacji, w tym od innych bibliotek. Kluczową własnością kultury organizacyjnej, która się ujawnia w tej perspektywie, jest jej **specyficzność**, rozumiana jako zdolność do tworzenia, poprzez relacje z innymi zasobami, unikalnych kombinacji m.in. wiedzy typu *know how*, np. „ta biblioteka lepiej od innych opanowała umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania środków unijnych”. Specyficzność jest bardzo pożądaną właściwością zasobów współczesnych organizacji. Żyjemy bowiem w czasach, w których rozwój w oparciu o prostą kombinację zasobów na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach jest już niemożliwy. Dlatego organizacje inwestują w zasoby, które są zdolne do tworzenia unikalnych, trudnych do skopiowania kombinacji, w nadziei na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Do tego typu zasobów należą: nieformalne instytucje,

⁴ Wydzielone własności są tu traktowane jako sposób charakterystyki złożonej natury obiektu i nie stanowią kryteriów klasyfikacji kultury organizacyjnej.

wiedza w organizacji, potencjał intelektualny czy kultura organizacyjna⁵. Kolejną własnością kultury organizacyjnej, która się ujawnia w analizie biblioteki jako rzeczy jest **integracyjność** rozumiana jako zdolność kultury organizacyjnej do konsolidowania wysiłków wokół wyzwań otoczenia. Wydzielone własności kultury organizacyjnej odgrywają różną rolę w zależności od tego, jak postrzegamy usytuowanie biblioteki w otoczeniu. Można tu wyróżnić dwa typy relacji: organizacje działające na wolnym rynku oraz organizacje działające w instytucjonalnej osłonie innych organizacji.

Biblioteka jako element szkoły wyższej. Jeśli patrzeć na bibliotekę akademicką poprzez drugi typ relacji, czyli jako na integralną część szkoły wyższej, to konsekwencje tego usytuowania są następujące:

- niewielka część środków na rozwój jest pozyskiwana przez biblioteki w sposób autonomiczny, np. poprzez projekty badawcze, opłaty klientów, sponsoring, czyli wskutek tzw. „zasileń suwerennych”,
- biblioteki akademickie świadczą usługi o małym stopniu fakultatywności, będące konsekwencją sztywnego popytu, szczególnie w zakresie obsługi procesu dydaktycznego, który generuje dominujący strumień usług bibliotecznych.

Patrząc z tej perspektywy widać, że biblioteki są mniej narażone na konkurencję niż organizacje działające na otwartych rynkach, dla których orientacja na klienta ma kluczowe znaczenie. Również w sferze rozwoju „suwerennego” biblioteki akademickie konkurują o zasoby, nie poprzez klientów końcowych, lecz głównie poprzez jakość projektów. Wprawdzie najlepsze zaspokajanie potrzeb klientów znajduje się w wiązce celów strategicznych każdej biblioteki akademickiej, jednak tzw. kultura prokliencka ma tu inny charakter niż w organizacjach funkcjonujących na otwartych rynkach. Kultura obsługi klienta w bibliotece jest kształtowana głównie przez tzw. procedury transakcyjne, w których kładzie się nacisk na zaspokojenie potrzeb klienta w chwili korzystania przez niego z usług biblioteki. Powszechne w organizacjach rynkowych procedury typu CRM⁶, czyli budowanie długotrwałych relacji z klientem, w bibliotekach akademickich są stosowane w niewielkim zakresie. Wynika to stąd, że świadczenie usług jest postrzegane przez menedżerów bibliotek poprzez cykl kształcenia. Po co zatem budować długotrwałe relacje z klientem, skoro świadczone mu usługi są w dużej mierze efektem sztywnego popytu związanego z procesem dydaktycznym. Artefaktem takiej kultury bibliotecznej są np. zaporowe ceny za usługi dla klientów niebędących studentami. Jednocześnie budowanie relacji z otoczeniem jest zapisane we wszystkich strategiach rozwoju bibliotek akademickich. Ta niekonsekwencja to poważny niedostatek kultury organizacyjnej bibliotek, które ciągle

⁵ W opinii menedżerów, postawy i zachowania pracowników są cenione z uwagi na to, że są trudne do skopiowania. R. Krupski: *Strategicznosc zasobow. Przegląd Organizacji* 2006, nr 9, s. 7–8.

⁶ CRM (Customer Relationship Management) – zarządzanie mające na celu, obok pozyskiwania nowych klientów, podtrzymywanie relacji z dotychczasowymi. CRM wypiera dotychczasowe metody marketingowe skoncentrowane na jednorazowych transakcjach.

jeszcze są postrzegane przez swoich menedżerów jako dobro klubowe⁷. Ten „klubowy” sposób patrzenia na bibliotekę jest widoczny również w dyskusji i działaniach promocyjnych, gdzie słabo są eksponowane wartości regionalne bibliotek akademickich, a przecież biblioteka generuje efekty zewnętrzne, czyli produkty, z których organizacje działające w regionie mogą korzystać bez partycypacji w kosztach ich wytwarzania. Zatem, jako wartość regionalna, biblioteka może być promowana przez instytucje, np. samorządy, duże firmy, które – wykorzystując jej wartości – promują siebie dla przyciągnięcia inwestorów bezpośrednich, giełdowych, aplikując o środki itp. Ten typ, nazwijmy go „pośredniej promocji”, jest szczególnie skuteczny w przypadku bibliotek akademickich zlokalizowanych poza głównymi metropoliami, gdzie stanowią one znaczącą wartość regionalną⁸. W tym kontekście procedury CRM mają charakter specyficzny, bowiem klientami biblioteki są instytucje zainteresowane nie konkretną usługą biblioteczną, a wartością regionalną biblioteki. Czynnikiem wyróżniającym bibliotekę w systemie regionalnym jest również jej społeczne zaangażowanie znane w praktyce zarządzania jako CSR⁹. Tego typu aktywność prowadzi do postrzegania biblioteki jako społecznej instytucji, zaangażowanej w rozwiązywanie problemów lokalnych. Biblioteki akademickie prowadzą taką działalność¹⁰, jednak w stopniu dalece niewystarczającym. Konkurencja jest najsilniejszą przesłanką do podejmowania działań na rzecz efektywnego użytkowania zasobów, dlatego jej brak powoduje, że specyficzność, choć bardzo pożądana, jest jeszcze niedostatecznie docenianą własnością kultury organizacyjnej bibliotek akademickich. Podobnie integracyjna funkcja kultury organizacyjnej biblioteki ma również inny charakter niż w przypadku instytucji działających na otwartych rynkach, gdzie kierownictwo i pracownicy integruje zagrożenie ze strony konkurentów. W przypadku bibliotek jest to integracja wokół zadań, z natury rzeczy słabsza niż powodowana konkurencją, często przecież o znaczeniu wręcz egzystencjalnym, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i dla całej organizacji. Widać stąd, że udział rozwoju pobudzanego przez konkurencję, a tym samym konsolidacja wokół zagrożeń wywołanych konkurencją, jest w bibliotekach akademickich w istocie niewielki.

Biblioteka jako organizacja funkcjonująca w systemie innych organizacji. Biblioteki akademickie, podobnie jak banki, świadczą usługi w formie elektronicznej i za pomocą elektronicznej dystrybucji, w odróżnieniu od organizacji, gdzie jeden lub żaden z tych warunków nie jest spełniony. To powoduje, że kultura organizacyjna bi-

⁷ Tak określa się organizacje świadczące usługi dla wybranych grup klientów, czyli w tym ujęciu „dobro klubowe” stoi w opozycji do pojęcia „dobro publiczne”.

⁸ Rozliczne funkcje, które może pełnić biblioteka akademicka w regionie, są niedostatecznie eksponowane, co wynika ze stereotypowego postrzegania biblioteki, również przez bibliotekarzy. J. Sobielga: Znaczenie bibliotek akademickich dla rozwoju regionów. *Samorząd Terytorialny* 2002, nr 9, s. 53–56.

⁹ CSR (Corporate Social Responsibility) – troska o pracowników firmy oraz działalność na rzecz jej otoczenia społecznego poprzez dotacje, sponsorowanie przedsięwzięć, fundacje itp.

¹⁰ J. Sobielga: Co warto zobaczyć w mieście akademickim? *Poradnik Bibliotekarza* 2004, nr 3, s. 26–27.

bliotek akademickich z natury rzeczy podlega procesom unifikacyjnym, aby mogły sprawnie funkcjonować w sieci. Obserwujemy konsolidację bibliotek akademickich na bazie wspólnych systemów informacyjnych, podobnych rozwiązań technologicznych, wspólnych projektów badawczych, procedur w zakresie zarządzania, w tym standaryzacji informacji wykorzystywanej w zarządzaniu¹¹. To tworzy nową jakość w procesie kształtowania się kultury organizacyjnej bibliotek, prowadzi mianowicie do jej rozprzestrzeniania w formie innowacji. Dotychczasowy „niesieciowy” model formowania się kultury organizacyjnej bibliotek akademickich polega na tym, że kultura przenikająca do organizacji z otoczenia, poprzez pracowników, kontrahentów, konkurentów, szkolenia czy media, jest poddawana transformacji w sposób bardziej lub mniej sformalizowany w procesie współdziałania dla realizacji celów, a szerzej – w procesie zarządzania biblioteką. W systemie bibliotek funkcjonujących w sieci z natury rzeczy tworzą się ośrodki węzłowe, w których kultura użytkowania zasobów w określonym zakresie jest wyższa niż w innych węzłach systemu. To one tworzą centra generowania innowacji, rozprzestrzenianych poprzez sieć, również innowacji w zakresie kultury organizacyjnej, będącej przecież jednym z wielu zintegrowanych bytów biblioteki. System podlega turbulencjom, bo w zależności od alokacji zasobów wiedzy, a w konsekwencji także zasobów finansowych, coraz to nowe konsorcja bibliotek pełnią rolę ośrodków innowacji, również w zakresie kultury organizacyjnej. Kultury organizacyjne bibliotek w modelu sieciowym są w dużej mierze kompatybilne, lecz mimo to takie własności, jak: specyficzność oraz integracyjność, są tu bardziej widoczne niż gdy patrzymy na bibliotekę jako na integralną część szkoły wyższej. Biblioteki konkurują o znaczenie w sieci, które może mieć wiele wymiarów, jak choćby stopień partycypacji w realizowanych wspólnie projektach badawczych, zakres dostępu do baz danych, efektywność konwersji zasobów, wkład w doskonalenie systemów informacyjno-wyszukiwawczych, umiejętność kontrolowania zasobów poprzez systemy metadanych, umiejętność przetwarzania danych w informacje i wiedzę, aktywność w międzynarodowych konsorcjach itp. Reasumując, niezależnie od rzeczywistego usytuowania w systemie organizacyjnym, biblioteka akademicka powinna być postrzegana przez swoich menedżerów jako element sieci, czyli jako organizacja funkcjonująca w warunkach konkurencji.

Perspektywa druga – kultura organizacyjna jako czynność

Kultura organizacyjna biblioteki w znaczeniu czynnościowym (procesowym) to jedna z własności biblioteki wspomagająca czynności związane ze współdziałaniem dla realizacji jej celów. W tym ujęciu kultura organizacyjna jest związana z procesem. Patrząc na kulturę organizacyjną biblioteki z tej perspektywy, widać, że kluczową własnością jest jej instrumentalny charakter. **Instrumentalność** jest tu rozumiana jako zdolność kultury organizacyjnej do takich przekształceń, które najlepiej służą

¹¹ Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych: materiały z konferencji, (Kraków, 19–21 września 2001). Red. A. Sokołowska-Gogut. Kraków 2001.

realizacji celów biblioteki. Kultura organizacyjna ze swej istoty pozostaje w relacjach z wiązką celów strategicznych realizowanych przez bibliotekę, a więc jest włączona w proces zarządzania biblioteką. To oznacza, że kultura organizacyjna biblioteki jest przedmiotem zarządzania i poprzez procedury stosowane w zarządzaniu, uwzględniając wszystkie ograniczenia, ulega przekształceniom w takim zakresie, który w opinii zarządzających najlepiej służy realizacji celów organizacji bądź celom partykularnym. W procesie zarządzania kulturą organizacyjną ujawniają się jednak sprzeczności wpływające na obniżenie efektywności tego procesu, np.:

- sprzeczność między tendencją do preferowania zadań mierzalnych w procesie zarządzania a złożoną naturą kultury organizacyjnej,
- sprzeczność między koniecznością szybkiego reagowania na zmiany w procesie zarządzania a inercyjną naturą kultury organizacyjnej.

Wśród menedżerów powszechne jest jeszcze przekonanie, że jeśli czegoś nie można zmierzyć, to trudno tym zarządzać. Stąd zapewne tak duże preferencje zadań mierzalnych (tzw. twarde procedury zarządcze) obserwowane w praktyce zarządzania organizacjami¹². Kultura organizacyjna natomiast, w odróżnieniu od zasobów rzeczowych czy finansowych, jest z natury rzeczy zasobem bardziej złożonym i w konsekwencji trudno poddaje się kwantyfikacji. Dlatego, mimo że jest cennym zasobem¹³, to jednak w hierarchii przedsięwzięć menedżerskich zwiększających efektywność zarządzania zajmuje odległe miejsce¹⁴. Wysoce sformalizowane procedury zarządzania niszczą zdolność kultury organizacyjnej do stymulowania zachowań proaktywnych i zmieniają ją w przeregulowaną kulturę biurokratyczną. Warto zatem postawić pytanie: Czy w procesie zarządzania biblioteką można tego uniknąć? Jest to możliwe, ponieważ – w przeciwieństwie do wielu innych organizacji – bibliotekę akademicką cechuje niewielka asymetria kulturowa, emocjonalna, motywacyjna, informacyjna czy w zakresie kwalifikacji, między kierownictwem a resztą personelu. To umożliwia stosowanie w większym stopniu miękkich metod zarządzania, funkcjonujących w ramach płaskich struktur organizacyjnych, a tym samym kształtowania proaktywnej kultury organizacyjnej. Proaktywność oznacza tu potencjalną zdolność kultury organizacyjnej do powodowania zachowań kreatywnych w procesie realizacji celów.

Z kolei, aby szybko reagować na zmiany, preferuje się zarządzanie za pomocą procedur. W organizacji i zarządzaniu istnieje rynek procedur tworzony przez firmy doradcze, środowisko akademickie oraz menedżerów jako potencjalnych konsumentów.

¹² K. Łobos: Zasada preferencji zadań mierzalnych. *Przegląd Organizacji* 2005, nr 10, s. 16–19.

¹³ R. Krupski: op. cit., s. 7–8.

¹⁴ Wśród 15 rodzajów przedsięwzięć, podejmowanych przez menedżerów na rzecz doskonalenia zarządzania, „modyfikacja cech kultury organizacyjnej” znalazła się na przedostatnim miejscu, przed równie trudno mierzalnym „zarządzaniem poprzez wartości”. J. Lichtarski: Rzeczywiste i preferowane kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami w opiniach głównych aktorów. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 11, s. 7–10.

tów. Falami przemieszczają się modne procedury, aby następnie zniknąć lub pojawić się w nowym opakowaniu (TQM, Benchmarking, CRM, ABC, SPACE, SMED, Re-engineering, Outsourcing, Controlling, ISO itp.). Wspomniane procedury są często reklamowane jako gotowe recepty na sukces. Jeśli przyjmiemy, że istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością¹⁵, to różnorodność jest tu postrzegana jako potencjalne pole konfliktu. Zatem sztuka zarządzania polega na łagodzeniu konfliktów poprzez organizowanie współdziałania po to, aby realizować cele. Analiza metod zarządzania dostarcza jednak wielu dowodów na to, że współczesne procedury zarządcze, mimo rosnącego wyrafinowania, słabo sobie radzą ze sprzecznościami czy dylematami powodowanymi złożonością bytów użytkowanych przez organizacje: ludzi, rzeczy, kultury, informacji, wiedzy itp. oraz zmiennością otoczenia, w procesie realizacji celów. Niezadowolająca efektywność ich wdrażania jest często spowodowana powierzchowną diagnozą kultury organizacyjnej bądź zbyt radykalną zmianą systemu wartości organizacji, powodującą niszczenie instytucjonalnych form kultury organizacyjnej biblioteki. Tendencja do nadmiernie instrumentalnego traktowania kultury organizacyjnej może być skutkiem niedostrzegania wcześniej wymienionych sprzeczności lub wynikać z działań zamierzonych w celu osiągnięcia partykularnych korzyści. Przeszkodą w efektywnym użytkowaniu kultury organizacyjnej może być również niewłaściwe zrozumienie relacji, w jakich pozostają procedury oceny kultury organizacyjnej oraz procedury służące jej typologii. Trudno uniknąć wartościowania kultury organizacyjnej, np. wg opozycji dobra – zła, lecz takie wartościowanie nie wynika z jej typu. Wartość kultury w sensie prakseologicznym to stopień wzajemnego dostosowania kultury organizacyjnej i strategii organizacji. Natomiast różne typy kultur organizacyjnych, np. kultura rynku, kultura władzy, kultura osoby itp., mają głównie walor epistemologiczny. Nie stwierdzono bowiem prostych zależności między typem kultury organizacyjnej a efektywnością organizacji. Przykładem nadmiernie instrumentalnego traktowania kultury organizacyjnej przez menedżerów jest wdrażanie modnych procedur głównie po to, aby podnieść swój prestiż¹⁶ lub wręcz ukryć brak poczucia sprawstwa w zarządzaniu. To pozwala zarządzającym na pozorowanie aktywności, a zarządzanym na rozmycie odpowiedzialności za niską efektywność pracy. Kultura organizacyjna biblioteki zmienia się w procesie zarządzania, należy jednak monitorować te zmiany, aby identyfikować poziom krytyczny, po przekroczeniu którego kultura organizacyjna traci swoje własności wspomagające efektywność organizacji, stając się jedynie instrumentem realizacji partykularnych interesów¹⁷.

¹⁵ Zarządzanie: teoria i praktyka. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa 2002, s. 57.

¹⁶ Troska o osobisty prestiż i awans zawodowy jest jednym z czterech głównych motywów skłaniających menedżerów do podejmowania działań na rzecz doskonalenia zarządzania. J. Lichtarski: Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 10, s. 7–11.

¹⁷ Ibidem.

Perspektywa trzecia – kultura organizacyjna jako atrybut ładu i porządku

Kultura organizacyjna, w znaczeniu atrybutowym (wartościującym), to jedna z własności biblioteki pozwalająca na ocenę jej poziomu zorganizowania. Zorganizowanie może być rozumiane jako miara stopnia formalizacji powiązań między elementami, jako zdolność do reagowania na zmiany, jako zdolności konsolidacyjne wobec wyzwań, jako synonim ładu i porządku itp. Poziom zorganizowania biblioteki, jak się wydaje, najefektywniej regulują instytucje. **Autoregulacja** wydaje się być kluczową własnością atrybutowego ujęcia kultury organizacyjnej biblioteki umożliwiającą m.in. decentralizację zarządzania. Autoregulacja jest tu rozumiana jako zdolność kultury organizacyjnej do wypełniania funkcji koordynacyjnych, szczególnie poprzez instytucje oparte na normach zwyczajowych typu:

- skoro podjęliśmy współdziałanie, to jest oczywiste, że mamy do siebie zaufanie,
- jest czymś nagannym spóźnić się nawet mniej niż kwadrans akademicki,
- mój współpracownik jest równie ważny jak czytelnik,
- decyzji wynikających z przyjętego kompromisu się nie krytykuje.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna biblioteki, zarówno w znaczeniu rzeczowym, czynnościowym, jak i atrybutowym, ujawnia się w trakcie realizacji celów. W procesie zarządzania kultura organizacyjna zwiększa lub osłabia efektywność użytkowania pozostałych zasobów, nabiera cech specyficznych lub konwergentnych w stosunku do kultury innych organizacji o podobnych funkcjach, konsoliduje lub rozprasza wysiłki na rzecz wyzwań otoczenia, wspomaga lub osłabia efektywną realizację celów biblioteki. Również w procesie zarządzania kultura organizacyjna powoduje, że biblioteka, głównie dzięki instytucjom, staje się systemem wchodzącym na coraz to wyższe, a bywa, że niższe, poziomy zorganizowania. Wymienione funkcje kultury organizacyjnej mają wymiar prakseologiczny, ponieważ wpływają na sprawność biblioteki jako organizacji.

Podstawowy problem w zarządzaniu kulturą organizacyjną wynika ze sprzeczności między koniecznością szybkiego reagowania na zmiany a inercyjną naturą kultury organizacyjnej. Dlatego kultura organizacyjna w procesie zarządzania powinna podlegać takiej transformacji, aby nie traciła wyszczególnionych wyżej własności. Można to osiągnąć poprzez konstruowanie i realizację spójnego systemu celów strategicznych zsynchronizowanych z kulturą organizacyjną.

Największym zagrożeniem dla kultury organizacyjnej biblioteki jest jej przekształcanie poprzez wysoce sformalizowane procedury zarządzania bez właściwego zdiagnozowania zasadności wprowadzanych zmian.

Najefektywniejszą formą pomiaru i analizy kultury organizacyjnej jest rejestracja zachowań, zarządzających i zarządzanych, ujawniających się w procesie współdziałania oraz wnioskowanie z tych zachowań, czyli indukcyjne podejście do analizy.

Najefektywniejszą formą funkcjonowania kultury organizacyjnej bibliotek akademickich są formalne i nieformalne instytucje tworzone w procesie współdziałania w sieci takie, jak: konsorcja, bazy informacji dla zarządzania, zintegrowane systemy szkoleń, wspólne projekty badawcze, normy zwyczajowe itp.

Trudności w badaniach kultury organizacyjnej bibliotek akademickich mają głównie podłoże psychologiczne, badania ujawniają bowiem niedostatki w zarządzaniu, często odbierane przez zarządzających jako zagrożenie ich interesów.

Bibliografia

- Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych: materiały z konferencji, (Kraków, 19–21 września 2001). Red. A. Sokołowska-Gogut. Kraków 2001.
- Konecki K.: Kultura organizacyjna: główne perspektywy badawcze. Tryb dostępu: <http://www.google.pl/search hl pl&q=konecki+perspektywy> [14 stycznia 2007].
- Krupski R.: Strategiczność zasobów. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 9, s. 7–8.
- Lichtarski J.: Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 10, s. 7–11.
- Lichtarski J.: Rzeczywiste i preferowane kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami w opiniach głównych aktorów. *Przegląd Organizacji* 2006, nr 11, s. 7–10.
- Łobos K.: Zasada preferencji zadań mierzalnych. *Przegląd Organizacji* 2005, nr 10, s. 16–19.
- Sobielga J.: Co warto zobaczyć w mieście akademickim? *Poradnik Bibliotekarza* 2004, nr 3, s. 26–27.
- Sobielga J.: Znaczenie bibliotek akademickich dla rozwoju regionów. *Samorząd Terytorialny* 2002, nr 9, s. 53–56.
- Zarządzanie: teoria i praktyka. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa 2002.

Sesja druga

Mgr Marzenna Cupa

Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
marzenna.cupa@uni.torun.pl

Funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece – opinie czytelników

Abstract

This article is based upon the questionnaire research which was done in February and March 2007 and covered the group of 100 students of the Faculty of Law and Administration of Nicolas Copernicus University in Toruń. Among the problems under consideration there was an issue of the role of organizational culture in library. The results of research were then used for the improvement of work of the Library of Faculty of Law and Administration in Toruń.

Wstęp

Termin *kultura* kryje w sobie wiele znaczeń. Wywołuje szereg skojarzeń. Powołując się na źródła wykorzystywane podczas pisania niniejszej pracy, można stwierdzić, że *kultura* przejawia się w zachowaniu członków społeczeństwa i jest rezultatem zbiorowej działalności. Zauważymy również, że w odróżnieniu od tego, co w zachowaniu człowieka jest uwarunkowane biologicznie, *kultura* jest tym, co wyuczone.

Pojęcie kultury zaczęto popularyzować w XVIII wieku. Odnoszono je zwłaszcza do moralnego i umysłowego doskonalenia się człowieka. „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo *kultura*” napisał wówczas w przedmowie do „Myśli o filozofii dziejów niemiecki” filozof Johann Herder¹.

Szeroko zaczęto stosować pojęcie *kultury* w XIX wieku. Określano nim duchowy i materialny dorobek społeczeństwa. Stosowano go zamiennie z terminem *cywilizacja*, od którego później odróżniano go jako określenie dorobku bardziej duchowego niż materialnego.

XX wiek definiował *kulturę* jako zbiór wzorów rozwiązywania problemów postę-

¹ J. G. Herder: *Myśl o filozofii dziejów*. T. 1. Warszawa 1962, s. 4.

powania itp. W odniesieniu do organizacji po raz pierwszy zastosował go w 1951 roku E. Jacques. Intensywny wzrost zainteresowania *kulturą organizacyjną* zauważono w latach osiemdziesiątych.

Kultura stanowi wyróżnik organizacji. Kształtujemy ją, wykonując, często automatycznie i bezwiednie, swoje zadania. Jednak coraz częściej można zaobserwować organizacje, które chcą, by kultura była podstawą ich tożsamości wśród innych, częścią wizerunku i impulsem do osiągnięcia sukcesu. *Kultura organizacyjna* (tłumaczenia: ang. *organizational culture*, fr. *culture d'entreprise*, niem. *organisatorische Kultur*) jest zbiorem wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji.

W Bibliotece Wydziału Prawa i Administracji UMK *kultura organizacyjna* jest jedną z podstaw działania. Istnieje tu świadomość przynależności do jednego zespołu. To stanowi stymulant do efektywnych i dających satysfakcję działań.

Słusznie *kultura organizacyjna* nazywana jest: „klejem lub kodem genetycznym organizacji”². Integruje pracowników, którzy zdają sobie sprawę z tego, że dzięki temu tworzą niepowtarzalny mechanizm. Buduje więź w zespole. To w konsekwencji pozwala zbudować trudną do powtórzenia strategię działania. Należy jednak pamiętać o tym, że systemy wartości ludzi są uzależnione od tego, jak zostali ukształtowani przez środowisko, w którym wzrastali. Na określenie *kultury organizacyjnej* stosowane są terminy kultury: organizacji, instytucjonalnej, korporacyjnej.

Pojęcie kultury organizacyjnej

Pojęcie *kultury organizacyjnej* wciąż stanowi przedmiot badań, sporów i kontrowersji. Nietrudno to zrozumieć. Wszak, jak wspomniano wyżej, jest ono wieloznaczne. Najpełniej określić znaczenie pojęcia *kultury organizacji* można uciekając się do badań na społeczności związanej z daną organizacją.

Dla Biblioteki Wydziału Prawa i Administracji UMK istotne znaczenie mają opinie jej czytelników. W związku z tym, bardzo często przeprowadza się wśród nich ankiety. Niniejszy artykuł powstał właśnie w oparciu o jedną z nich. „Organizacja jest taka, jaką widzą ją jej uczestnicy przez swoje «kulturowe okulary»”³.

Ankieta, której tematem były „Funkcje kultury organizacyjnej w bibliotece”, przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2007 roku wśród 100 czytelników biblioteki WPiA UMK. Zawierała 6 pytań:

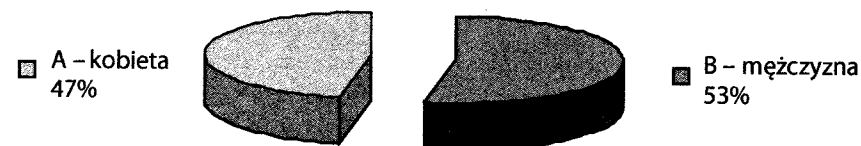
1. Płeć ankietowanych.
2. Co Pana/Pani zdaniem oznacza pojęcie *kultura organizacyjna*? (proszę o odpowiedź w 2–3 zdaniach).
3. Które z podanych niżej pojęć *kultury organizacyjnej* uważa Pan/Pani za najbardziej trafne? (proszę zaznaczyć 1 odpowiedź):

² Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 9.

³ Cz. Sikorski: Kultura organizacyjna i jej odmiany: zapiski z podróży. Toruń cop. 1999, s. 20.

- a) określone wzory zachowania i myślenia członków organizacji,
 - b) czynnik mający wpływ na zachowania pracowników i szefa organizacji,
 - c) troska o zasady etyczne, dobre relacje z otoczeniem i upowszechnianie wśród pracowników określonych wartości, dbałość o zrównoważony rozwój,
 - d) trwały wyróżnik wpływający na sprawność organizacji.
4. Jakie zadanie *kultury organizacyjnej* wysunąłby/wysunęłaby Pan/Pani na 1. miejsce? Dlaczego? (proszę zaznaczyć 1 odpowiedź):
 - a) wyróżnia organizację na tle innych,
 - b) zapewnia pracownikom poczucie przynależności do grupy,
 - c) pozwala na efektywną pracę w grupie,
 - d) inne (proszę podać, jakie).
 5. Jaką rolę pełni *kultura organizacyjna* w bibliotece? (proszę o odpowiedź w 2–3 zdaniach).
 6. Jaką rolę Pana/Pani zdaniem pełni *kultura organizacyjna* w Bibliotece Wydziału Prawa i Administracji UMK i w czym się to przejawia? (proszę o odpowiedź w 3–4 zdaniach).

Podczas układania pytań ankietowych, posłużono się źródłami wykorzystanymi przy powstawaniu niniejszego referatu. Tę informację umieszczono w ankiecie.



Rys. 1. Ankieta przeprowadzona wśród 100 osób – 47 kobiet i 53 mężczyzn. Źródło: opracowanie własne

W badaniach wzięło udział 47 kobiet i 53 mężczyzn. Byli to w przeważającej większości studenci III, IV i V roku prawa i administracji.

Po przeanalizowaniu odpowiedzi na pytanie nr 2 zauważamy, że wiedza czytelników na badany temat jest wystarczająca, by wykorzystać ją przy konstruowaniu samego pojęcia *kultury organizacyjnej*.

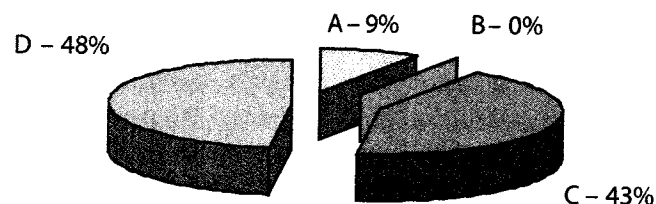
Z wypowiedzi czytelników wynika, że zawiera ono w sobie grupę zasad obowiązujących w danej grupie społecznej (wymieniono tu: stowarzyszenia, organizacje, związki zawodowe, zespoły pracownicze). Idąc dalej zauważamy, że oznacza również dbałość o dobrą działalność, innymi słowy jest to sposób efektywnej organizacji pracy na odpowiednim poziomie.

Tylko 3 z 30 zapytanych studentów przyznało, że konstruując odpowiedź, korzystali z podpowiedzi zawartej w kolejnym pytaniu. Biorąc ten fakt pod uwagę, nabraliśmy pewności, że rzeczywiście świadomość czytelników na temat *kultury instytucjonalnej* jest wysoka. Badania w BWPIA wykazały, że opinie jej czytelników

w przeważającej części pokrywają się. Niektóre z nich wysuwają na pierwszy plan. Dlatego podkreślono je w niniejszym referacie.

Analizując kolejne wypowiedzi, warto dodać, że wg jednej z czytelniczek, pod pojęciem *kultury organizacyjnej* kryją się określone wzory myślenia. Wśród wypowiedzi czytelniczek zauważono również, że w słowach *kultura organizacji* ukrywa się także porządek, systematyczność w działaniu, przychylność wobec klienta, przejrzystość zasad obowiązujących w organizacji.

Imponujący jest fakt, że czytelnicy sami chętnie konstruowali pojęcie *kultury organizacyjnej*. Choć często przyznawali, że pytania ankietowe były dość trudne, jednak żadne z nich nie pozostało bez odpowiedzi. Dzięki przytoczonym wyżej opiniom zauważamy, że opinia na badany przez nas temat jest nadal wielowątkowa i zależna od indywidualnego podejścia opiniodawców.



Rys. 2. Które z podanych niżej pojęć „kultury organizacyjnej” uważa Pani/Pani za najbardziej trafne? Źródło: opracowanie własne

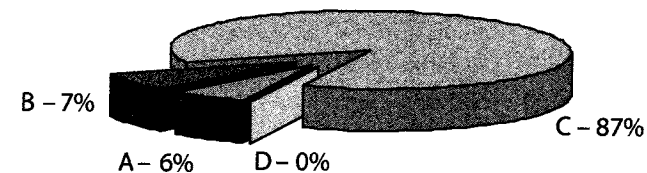
- A – określone wzory zachowania i myślenia członków organizacji
- B – czynnik mający wpływ na zachowanie pracowników i szefa organizacji
- C – troska o zasady etyczne, dobre relacje z otoczeniem i upowszechnianie wśród pracowników określonych wartości, dbałość o zrównoważony rozwój
- D – trwały wyróżnik wpływający na sprawność organizacji

Ciekawe okazały się opinie na temat przedstawionych 4 gotowych pojęć *kultury organizacji*. Okazało się, że w oczach czytelników najbardziej trafne jest określenie jej jako ważnego i trwałego czynnika, mającego wpływ na działanie organizacji oraz jako zasad, wartości, troski o dobre relacje propagowanych wśród danych zespołów.

Wyraźnie zauważamy tu wagę słów użytych przy konstruowaniu podanych pojęć. Celowe było wybranie właśnie takich 4 definicji. Uważano bowiem, że studenci zwrócą uwagę na te pojęcia, które zawierają słowa podkreślające wagę sytuacji. Nasze oczekiwania sprawdziły się. Definicje o zabarwieniu nieemocjonalnym cieszyły się wśród ankietowanych niskim powodzeniem. Te zaś, które zawierały określenia podkreślające wysoką wartość pojęcia, jak *troska, dbałość, zasady etyczne, ważny czynnik, trwały wyróżnik, sprawność działania, zyskały dużą wiarygodność.*

Zadania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna pełni wiele zadań. Grażyna Aniszewska w książce „Kultura organizacyjna w zarządzaniu” napisała, powołując się na słowa R. Kilmanna: „kultura jest tym dla organizacji, czym osobowość dla człowieka – ukryta, ale jednoczącą siłą, która pozwala nadawać sens, kierunek działań i mobilizację”⁴.



Rys. 3. Jakie zadania „kultury organizacyjnej” wysunąłby/wysunęłaby Pani/Pani na pierwsze miejsce? Źródło: opracowanie własne

- A – wyróżnia organizację na tle innych
- B – zapewnia pracownikom przynależność do grupy
- C – pozwala na efektywną pracę w grupie
- D – inne – proszę podać, jakie

Wypowiedzi czytelników powinny nam uświadomić, że *kultura instytucjonalna* może spełnić swe zadania właśnie wtedy, gdy będziemy pamiętać o kilku istotnych czynnikach. Chcąc bowiem budować dobrze działający zespół, należy pamiętać, że angażujemy całego człowieka, z jego predyspozycjami, ale i niedoskonałościami. Dwoje z czytelników wspomniało tu o dbałości o poszanowanie *czynnika ludzkiego* i humanitaryzmie działania oraz o tolerancji w grupie. Jedna ze studentek dodała, że *kultura organizacji* powinna wzmagać wśród członków grupy sprawność działania i wzajemną życzliwość. To powoduje przenoszenie pozytywnego nastawienia poza miejsce pracy, do swojego środowiska. Wyniki ankiety wyraźnie to akcentują.

Bardzo często w wypowiedziach czytelników pojawiała się opinia o integrującej sile *kultury*. Powinna obejmować wspólne cele. Kolejne opinie studentów tylko potwierdzają, że *kultura organizacji* stanowi podstawę w działaniach grupowych. To dobra organizacja pomaga osiągać zamierzone cele. Jeden z ankietowanych dodał, że zdrowe relacje między pracownikami powodują, że dążą oni do wspólnego dobra. Czyż nie jest to zachęta do wpuszczenia *kultury organizacyjnej* w nasze biblioteczne progi? Czesław Sikorski napisał: „Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne...”⁵.

W człowieka wpisana jest mniejsza bądź większa chęć wykazania się czymś nowym, innym. Trudno nie przyznać, że każde dobre słowo wypowiedziane pod adresem naszych bibliotek motywuje do działania, do realizacji nowych zamierzeń. Doskonale wybrzmiało to w ankiecie. Jeden z czytelników zauważył, że *kultura organizacyjna* wpływa

⁴ Kultura organizacyjna w zarządzaniu: op. cit., s. 22.

⁵ Cz. Sikorski: Kultura organizacyjna. Warszawa 2006, s. 16.

na to, jak dana grupa będzie się wyróżniać od innej. Można zgodzić się z tym stwierdzeniem. Jeśli wypracujemy swój dobry sposób działania, będziemy z nim identyfikowani.

Zdaniem jednej z czytelniczek, wiodącym zadaniem kultury organizacyjnej w bibliotece jest organizowanie działalności w relacjach z czytelnikami. Nie możemy o tym zapominać. Czymże byłaby biblioteka bez czytelnika? Można dodać, że czytelnik stanowi część zespołu, w który wdrażamy zadania kultury instytucjonalnej. Przedmiot jej zainteresowań, jak wynika z przytoczonej wypowiedzi, powinien zostać poszerzony o relacje z czytelnikiem.

Jeden z ankietowanych napisał, że w Polsce kultura organizacyjna to rzadkość. Trudno to tak naprawdę jednoznacznie osądzić. Być może rzeczywiście tak jest, ale winić możemy chyba tylko sami siebie. Od nas zależy, czy uwierzimy w jej pozytywną siłę, czy nie.

Kultura organizacyjna w Bibliotece Wydziału Prawa i Administracji UMK w Toruniu

Kultury organizacyjnej lekceważyć nie wolno, a przecenić się nie da. To przecież ona w dużym stopniu niesie organizacji sukces bądź niepowodzenie. To dzięki niej pracownik ma satysfakcję z wykonywanej pracy. Źle poprowadzona powoduje niechęć, zmusza niejednokrotnie do poszukiwań nowego pracodawcy. W bibliotece WPiA UMK pamięta się o jej roli. Wyniki przeprowadzonej ankiety dowodzą, że zauważają to również czytelnicy BWPiA.

Jeden z ankietowanych nadmienił, że wg niego *kultura organizacyjna* w bibliotece przejawia się w dobrej organizacji pracy i działaniach zgodnych z zasadami kultury i dobrych obyczajów. To, jak zaznaczył, zarówno wśród pracowników, jak i czytelników, powoduje głód wiedzy. Z zadowoleniem przytaczamy opinie naszych czytelników. To wszakże najważniejsi opiniodawcy. Warto w tym miejscu dodać zdanie czytelnika, który określił przejaw *kultury organizacji* w bibliotece jako przyczynek do odczuwania „czystej przyjemności” z pracy tak dla zespołu BWPiA, jak i korzystających z jego usług czytelników.

Z radością czytano wypowiedź kolejnego z ankietowanych, który napisał, że *kultura organizacyjna* w BWPiA UMK przejawia się w zauważalnej dobrej organizacji pracy, pozytywnym zachowaniu bibliotekarzy (wzajemny szacunek między pracownikami i szacunek dla odwiedzających bibliotekę klientów). Inny ankietowany dodał, że dzięki szeroko pojętej *kulturze* w Bibliotece WPiA jej pracownicy są wyrozumiali, pomocni, efektywnie udzielają poszukiwanych informacji. Pojawiły się również opinie o zauważalnej otwartości bibliotekarzy WPiA UMK. Prawie każda odpowiedź zawierała informację o wartości tych cech. Zauważono, że wpływa to korzystnie na współpracę i zachęca do korzystania z biblioteki.

Bardzo budująca jest wypowiedź jednego ze studentów: *kultura* „zmacnia zasadność bycia studentem WPiA i UMK”. Wyniki ankiet przeprowadzonych na terenie biblioteki zawsze zaskakują, ale przede wszystkim zbliżają do czytelników. Staramy

się je analizować i z nich korzystać. Biblioteka, jako miejsce spotkań, pracy, nauki, czasem zwierzeń czytelników, dzięki wdrażanym zasadom kultury organizacyjnej, coraz silniej staje się centrum Wydziału.

W ankietach wyraźnie zaznaczyła się rola pracowników biblioteki. Jedna z czytelniczek napisała: „bibliotekarki sprawiają wrażenie osób zadowolonych z pracy. Zbiory są uporządkowane w logiczny sposób, będący efektem wcześniejszego przemyślenia sprawy”.

Kultura organizacyjna biblioteki WPiA przejawia się w urządzeniu wnętrza, zaznaczył czytelnik. Ta wypowiedź utwierdziła przeprowadzającego ankietę w słuszności działań związanych z dbałością o coraz lepszy wygląd biblioteki. Na terenie BWPiA UMK bardzo często organizowane są wystawy, zadbano o estetyczne szafy ekspozycyjne, kwiaty. Każde ogłoszenie czy cytat (co miesiąc inny) zamieszcza się na dobrej jakości papierze ozdobnym. To tylko detale kształtujące kulturę organizacyjną, ale jakże ważne, by stworzyć dogodne warunki pracy, a w konsekwencji zmotywować do satysfakcjonującego działania. „Biblioteka WPiA przyciąga odbiorców” – napisano w jednej z ankiet. Nasze zamierzenia zostały dobrze zinterpretowane.

Przeprowadzona ankieta jest wstępem do dalszych badań, które zamierza się przeprowadzić na terenie Biblioteki Wydziału Prawa i Administracji UMK.

W czasach ogromnej konkurencji, biblioteki nie mogą sobie pozwolić na lekceważenie kultury organizacji. Na zakończenie warto przytoczyć słowa z ankiety: „wszystko jest OK – brak zastrzeżeń” oraz: „Kultura organizacyjna w BWPiA to dar, nie wszystkim dany”. Wystarczy chcieć, a kultura organizacyjna zdomowi się w naszych bibliotekach na dobre.

Bibliografia

- Augustyn R., Fijał M.: Między wizerunkiem a stereotypem. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?augustyn_fijal [8 stycznia 2007].
- Herder J. G.: *Myśl o filozofii dziejów*. Warszawa 1962.
- Kamińska J., Żołądowska B.: Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kaminska_zoledowska [8 stycznia 2007].
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2006.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna i jej odmiany: zapiski z podróży*. Toruń cop. 1999.
- Wiernek B.: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Kraków 2000.
- Zarębska A.: *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji*. Warszawa 1999.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Miejsce w szeregu. O wartościach etycznych w kulturze organizacyjnej

Abstract

It is hard to gather in one research essay all the significant aspects of the relations among the ethical values, morality and culture of organization. That is why the research arouses only the chosen aspects of that problem and marks them for the further considerations. How ethic influences the culture of organization in the libraries? Do the values such as goodness, justice and righteousness exist in librarians work? How those values shape that occupation? What kind of obstacles librarians meet when they create that culture?

Niezwykle trudno ująć w jednym referacie wszystkie istotne kwestie dotyczące powiązań pomiędzy wartościami etycznymi, moralnością a kulturą organizacyjną. Dlatego założeniem jest przedstawienie najważniejszych aspektów tego zagadnienia oraz postawienie pytań wytyczających dalszy tok rozważań. Nie należy tu również poszukiwać związków z religią, gdyż autorka podziela twierdzenie Tadeusza Kotarbińskiego, iż: „Do etyki miłości bliźniego religia nie jest potrzebna. Życzliwość, prawość, odwaga, dzielność, opanowanie, godność właśnie nie dlatego zasługują na szacunek, że tego żąda Opatrzność (...) ani nie dlatego, by praktykując owe cnoty zbawić duszę (...), lecz po prostu dlatego, że postępować w duchu dobrego jest czcigodne”¹.

W potocznym rozumieniu etyka jest rozumiana jako synonim moralności. Jednak w znaczeniu etymologicznym ich role są odmienne: moralność to dziedzina decyzji i czynów danej jednostki, tymczasem etyka jest związana z refleksją, namysłem, którego przedmiotem jest moralność. „Moralnymi nazywane są zachowania, postawy i motywacje, które odpowiadają pewnym kryteriom dobra, słuszności czy

też powinności. Etyka natomiast to rozważania dotyczące norm, wartości i właśnie owych moralnych zachowań”².

Rozważając rolę moralności i wartości etycznych w kulturze organizacyjnej nie sposób oprzeć się wrażeniu, że jest to rola oczywista i niezaprzeczalna. W prostym ujęciu kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach, normach, metodach postępowania, zachowaniach, stylu komunikowania się i rutynowych procedurach. Jednak ich spójne istnienie w trzech płaszczyznach: standardu, praktyki i sfery pozanormatywnej nie jest już takie oczywiste. Choć są to naczynia połączone, wynikające z konieczności ustalania standardów, które są odbiciem sfery pozanormatywnej dla wykorzystania ich w praktyce, nie zawsze funkcjonują one bezproblemowo. Kultura organizacyjna jest rozumiana jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury, rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty (zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury), jest wprost proporcjonalna do wartości etycznych wyznawanych przez daną społeczność. Daje to początek myślenia według przyjętych wartości. Jak twierdzi Józef Tischner: „Wartości etyczne należą do tych, którym dopiero czyn etyczny nadaje charakter realności”³. Są wymiarem naszego człowieczeństwa.

Te założenia są wstępem do oceny, jakie wartości i w jakim stopniu występują rzeczywiście w kulturze organizacyjnej w bibliotece.

Wyróżnia się dwa rodzaje norm i wartości: deklarowane oraz rzeczywiście przestrzegane. Te pierwsze są głoszone i oficjalnie się do nich nawiązuje. Te drugie są kręgosłupem moralnym, na którym opiera się życie społeczne w danej kulturze. Wartości etyczne rodzą się, obowiązują i ukazują pełnię swego bogactwa w społecznościach ludzi wolnych. Wolność jest warunkiem wyboru wartości, ich poszukiwania i kreacji. Czy biblioteki są instytucjami, gdzie szanuje się prawo do wolności, wyboru, poszukiwań? Wstęp Kodeksu Etyki Bibliotekarza zawiera teoretyczną odpowiedź na to pytanie: „Podstawowymi wartościami moralnymi, określającymi misję zawodu są: ochrona wolności intelektualnej, prawa do swobodnego wyrażania myśli, prawa do swobodnego dostępu do wiedzy, informacji i kultury oraz przestrzeganie zasady neutralności w sprawach ideologii, życia politycznego i religii”. Z wypowiedzi na forum internetowym EBIB-u zauważyć jednak można, że nie jest to kwestia jednoznaczna (m.in. post o tytule: 16 października dniami bez wystaw...).

Obserwując postępowanie osób należących do danej społeczności, można oceniać ich czyny w kategoriach: moralne – niemoralne, dobre – złe, sprawiedliwe – niesprawiedliwe. W jaki jednak sposób możemy je rozróżnić? Co stanowi ich istotę? Jak wpisują się one w kulturę organizacyjną? Czy można dokonać jednoznacznej oceny? Na początek rozważmy poszczególne kategorie.

Moralność. Zagadnienie to można rozpatrywać zgodnie z porządkiem abso-

² Ł. Zaorski-Sikora: Etyka. Łódź 2007, s. 7.

³ Za: *Anthropos?* 2005, nr 4/5. Tryb dostępu: <http://www.anthropos.us.edu.pl/anthropos3/teksty/tekstA3.htm> [27 kwietnia 2007].

¹ T. Kotarbiński: Pisma etyczne. Wrocław 1987, s. 179–184.

lutu lub relatywizmu etycznego. Istnienie norm moralnych niezależnie od konsekwencji uczynków jest podstawą absolutu etycznego. W tym założeniu jest tylko jeden słuszny system moralny. Przykładem tego nurtu jest etyka Immanuela Kanta (1724–1804)⁴ uznająca dobrą wolę za podstawę czynu. Działanie powinno być powodowane obowiązkiem i dla obowiązku, a nie ze względu na interes, przyjemność czy dobro osobiste. I. Kant formułuje to następująco: „Postępuj według takiej maksymy, dzięki której możesz chcieć, żeby stała się prawem powszechnym”⁵. Opozycją do takiego traktowania moralności jest relatywizm, którego ojcem jest sofista Protagoras (480–410 p.n.e.)⁶, zakładający, że nie istnieje żadne absolutne kryterium pomagające rozpoznawać wartości – jest to zależne od człowieka. Skoro prawda czy piękno są względne i subiektywne, to również normy moralne takie są. Dlatego charakter kultury organizacyjnej będzie adekwatny do wartości wyznawanych przez członków społeczności dopiero wtedy, gdy zostanie on określony wspólnie i ujednoczony w tych aspektach, w których takie ujednoczenie może mieć miejsce.

Dobro. Czy w pracy powinniśmy myśleć o dobru innych, czy swoim? Co to znaczy „pracować dobrze”? Co warto czynić? Co rozumiemy pod pojęciem „złego postępowania”? Dla większości osób dobro to synonim wartości pozytywnej łączonej ze szczęściem. Władysław Tatarkiewicz dokonał podziału źródeł szczęścia na cztery grupy:

- dobra zewnętrzne (majątek, stanowisko, władza),
- życzliwe uczucia (przyjaźń, miłość, zaufanie),
- przyjemna praca,
- przedmioty bezinteresownego upodobania (sztuka, religia, nauka, hobby)⁷.

Wymienione wyżej grupy przeplatają się w życiu każdego człowieka. Są one również istotne w kulturze organizacyjnej. Kodeks Etyki mówi w pkt VI ppkt 1, że bibliotekarze: „Dbają o dobre imię swojej instytucji, zmierzają do wykreowania i utrwalenia w społeczeństwie jej pozytywnego wizerunku”⁸. Można do tego zmierzać jedynie poprzez jednostkowe poczucie spełnienia i szczęścia w pracy. Jest to wtedy proces automatyczny. Pracownik, który widzi sens w pracy i się w niej spełnia, jest najlepszą podstawą do budowania pozytywnego wizerunku danej organizacji. Złe nawyki, utrwalane poprzez niekonsekwencje osoby zarządzającej, niszczą wizerunek szybko i skutecznie.

Sprawiedliwość. Ludzie są skłonni podejmować walkę w imię sprawiedliwości. Nie tylko poprzez wojny czy rozgrywki polityczne, ale również na płaszczyźnie zawodowej, koleżeńskej. Czym jest sprawiedliwość? Przestrzeganiem zasad? Respektowaniem praw drugiej osoby? Konsekwencją w działaniu? Platon (427–347 p.n.e.)

⁴ Immanuel Kant. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant [23 kwietnia 2007].

⁵ Immanuel Kant. Tryb dostępu: <http://marcop.webpark.pl/postacie/kant.htm> [28 kwietnia 2007].

⁶ Protagoras. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Protagoras> [23 kwietnia 2007].

⁷ W. Tatarkiewicz: O szczęściu. Warszawa 1985, s. 306.

⁸ Kodeks Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji Naukowej. Tryb dostępu: <http://nowy.ebib.info/content/view/35/45/> [24 kwietnia 2007].

odnosił sprawiedliwość do dwóch płaszczyzn: subiektywności, jako cnoty, oraz obiektywności, jako działania. Człowiek sprawiedliwy w jego opinii, to człowiek doskonały pod względem moralnym – władca i twórca sprawiedliwych praw⁹. Pojęcie sprawiedliwości może funkcjonować również w trzech kontekstach: działaniu jednostki, państwa i wymiaru sprawiedliwości. Ilu z przywódców możemy uznać za sprawiedliwych? Kto z naszego otoczenia może otrzymać taki przydomek? Co jest istotnego w byciu sprawiedliwym? Czy ty jesteś sprawiedliwy?

Kompetencje, tolerancja, oddanie sprawie, troska, jasne wyrażanie myśli – to tylko niektóre z cech łączonych potocznie z osobą sprawiedliwą. Maria Ossowska określa działania jednostki następująco: „Niesprawiedliwy jest każdy czyn, który narusza czyjeś uznane w danej grupie uprawnienia, a sprawiedliwy taki, który świadczy komuś, to co mu się należy”¹⁰.

Z wyżej wymienionymi wartościami łączą się nierozzerwalnie: godność, uczciwość, tolerancja, życzliwość, prawda, rzetelność. Ich stopień nasilenia w danej kulturze organizacyjnej wpływa na nasycenie pozytywnego wizerunku i łatwości jego kształtowania. Jednak istnieją również negatywne aspekty związane z wartościami danej osoby czy organizacji.

Grzechy główne:

Bierność. Kultura organizacyjna nie jest darem danym nam przez zarząd organizacji. Jest ona zależna od działań społeczności. Od naszego działania. Bierność ludzi zatrudnionych w organizacji wpływa negatywnie na kulturę organizacyjną.

Przyzwolenie wynikające z bierności. Przejawia się w momencie wprowadzania przez dyrekcję określonej polityki, mającej na celu budowanie kultury organizacyjnej opartej o wyobrażenia i plany. Pracownik przyzwala na to, lecz nie identyfikuje się ze zamianami. Biernie akceptuje polecenia. Przyzwolenie nie pozwala na odzwierciedlenie istniejących zasad i wartości, lecz pozwala „nadpisać” już istniejące.

Brak odpowiedzialności za zachowanie prywatne i w sferze publicznej. Doprowadza do rozmijania się założeń kultury organizacyjnej z rzeczywistością.

Nadmierna tolerancja wobec zachowań negatywnych, apatii, nie wywiązywania się z obowiązków, niedostrzeganie problemów. Prowadzi do przejmowania negatywnych zachowań przez pozostałe osoby i uniemożliwia osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności.

Niesprawiedliwość i ciągle zmiany zasad. Uzależnienie swoich decyzji od sytuacji i osób, które podlegają ocenie. Kultura organizacyjna budowana w takich warunkach nie będzie jasnym ani oczywistym drogowskazem dla innych pracowników, lecz tylko jedną z wielu idei powstałych w organizacji.

Negatywne relacje między personelem. Zjawisko to jest związane bezpośrednio z brakiem lub wadliwą komunikacją wewnętrzną. Konflikty, które powodują „napię-

⁹ Platon. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Platon> [23 kwietnia 2007].

¹⁰ M. Ossowska: Normy moralne. Warszawa 2000, s. 138–153.

tą” atmosferę w miejscu pracy sprzyjają wyobcowaniu i kolejnym nieporozumieniom. Świadomość pracy zespołowej, wspólnych celów, przynależności do danej organizacji oraz chęć porozumienia to droga do budowania wysokiej kultury organizacyjnej.

Poszukując odpowiedzi na pytanie: „Jakie jest nasze miejsce w szeregu wartości, zasad, działań?” warto przytoczyć słowa z hebrajskiej księgi: „Człowiek musi widzieć, że tak naprawdę nic nie «jest» – a wszystko zawsze się «staje» i «zmienia». Nic nie pozostaje nieruchome. Wszystko się rodzi i umiera. Chwila, w której cokolwiek osiąga szczyt, jest początkiem odpadania. Nieustannie działa prawo rytmu. Nie ma jednej rzeczywistości. Nic nie posiada trwałej jakości, stałości ani solidności. Nie ma nic niezmiennego oprócz samej zmiany. Człowiek powinien wiedzieć, że jedne rzeczy przekształcają się w inne, i on sam również ulega przemianie. Powinien widzieć nieustanne akcje i reakcje, napływanie i odpływanie, tworzenie i niszczenie, narodziny, rozwój i śmierć. Nic nie jest rzeczywiste i nic nie jest trwałe, z wyjątkiem samej zmiany”¹¹. Płynność zmian naszych postaw przenikających się z kulturą organizacyjną są doskonałym materiałem do tworzenia nowych, adekwatnych do rzeczywistości i wyznawanych wartości zasad obowiązujących w danej placówce. Zdrowa kultura organizacyjna przynosząca efekty w działaniu opiera się na kilku podstawowych czynnikach: szczerości, zaufaniu, sprawiedliwości, szacunku.

Jeżeli nie jesteśmy gotowi na zmiany i ich konsekwencje przy wprowadzaniu systemu wartości (w postaci zasad, kodeksów etyki, postępowania), lepiej nie zaczynać nad nimi pracy. Martwe kodeksy, słowa zapisane na kartce i nie wprowadzone w czyn wywołują cynizm, niszczą zaufanie i zniechęcają pracowników do dalszej twórczej pracy. Przy opracowaniu kodeksów wartości i wprowadzaniu zamian w kulturze organizacyjnej należy pamiętać, że przede wszystkim jesteśmy ludźmi, potem – przedstawicielami określonej grupy zawodowej, a dopiero na końcu – osobą zatrudnioną w konkretnej instytucji. Dlatego obowiązuje nas: etyka ogólna, etyka zawodowa, kodeks etyczny firmy. Nie jest to recepta „na całe zło” jednak działania związane z uświadomieniem sobie wartości i obowiązujących nas norm moralnych sprzyja:

- wzmocnieniu reputacji,
- przypomnieniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania organizacji,
- formułowaniu jasnych wskazówek postępowania,
- zmniejszeniu liczby korupcji, oszustw i nadużyć,
- rozstrzygnięciu sytuacji konfliktowych¹².

Na koniec rozważań o etycznych wartościach w kulturze organizacyjnej należy zastanowić się, jakie jest nasze miejsce w tym procesie? Jak wiele dobrych zmian może zaistnieć dzięki naszej otwartości na zmiany, chęci współpracy, wypełnianiu naszych obowiązków zgodnie z założeniami? Jak wewnętrzna komunikacja może ułatwić proces integracji, budowania zaufania i dobrych relacji z zarządem? Czy

¹¹ Za: L. F. Buscaglia: *Radość życia*. Gdańsk 2007, s. 128.

¹² M. Sidor-Rządkiewicz: *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2007, nr 2, s. 61–71.

Czy to jest legalne?
 Czy to narusza politykę firmy?
 Czy to jest w zgodzie z wartościami firmy?
 Czy to jest uczciwe i czyste?
 Jakbym się czuł, gdybym to uczynił?
 Co pomyślałaby o tym moja rodzina?
 Co napisano by o tym w gazecie?
 Czy mógłbym dobrze spać po zrobieniu tego?
 Co powiedziałbym o tym moim dzieciom?

Rys. 1. Fragment kodeksu firmy Honeywell. Źródło: M. Sidor-Rządkowska: op. cit., s. 68

w naszej pracy postępujemy etycznie? Za M. Sidor-Rządkowską zamieszczam fragment kodeksu firmy Honeywell, który wydaje się prostym mechanizmem wpływającym na etyczne zachowania odzwierciedlające się w kulturze organizacyjnej firmy.

Bibliografia

- Anthropos?* 2005, nr 4/5. Tryb dostępu: <http://www.anthropos.us.edu.pl/anthropos3/teksty/tekstA3.htm> [27 kwietnia 2007].
- Bernard W.: *Ile wolności powinna mieć wola? i inne eseje z filozofii moralnej*. Warszawa 2000.
- Buscaglia L. F.: *Radość życia*. Gdańsk 2007.
- Immanuel Kant*. Tryb dostępu: <http://marcop.webpark.pl/postacie/kant.htm> [28 kwietnia 2007].
- Immanuel Kant*. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant [23 kwietnia 2007].
- Kodeks Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji Naukowej. Tryb dostępu: <http://nowy.ebib.info/content/view/35/45/> [24 kwietnia 2007].
- Kotarbiński T.: *Pisma etyczne*. Wrocław 1987.
- Ossowska M.: *Normy moralne*. Warszawa 2000.
- Platon*. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Platon> [23 kwietnia 2007].
- Protagoras*. W: Wikipedia, wolna encyklopedia. Tryb dostępu: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Protagoras> [23 kwietnia 2007].
- Sidor-Rządkiewicz M.: *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2007, nr 2, s. 61–71.
- Tatarkiewicz W.: *O szczęściu*. Warszawa 1985.
- Tischner J.: *Myślenie według wartości*. Kraków 2005.
- Zaorski-Sikora Ł.: *Etyka*. Łódź 2007.

Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki

Abstract

Nowadays, there are many organizations working in the market economy. The overwhelming majority of the markets are production and service companies which act to make profit. There are also non-profit organizations in the market. One of the basic differences between these two types of organizations is that the first ones have to earn on their existing and activity, whereas the second ones are financed from outside. Making the profit for commercial companies decides about their 'to be or not to be'. This fact surely causes the engagement of many specialists of different specialities which look after all the companies' activity. Specialists from the management, techniques of the sale, psychologists etc. Aim: to indicate of effective ways of the activity, to lift the level of testified services and to influence on the customer's interests by the offered products. The similar aim is also for none-profit organizations, including contemporary libraries. Although the libraries don't aim to make profit from their activity but it is important for them to promote, themselves to give service at the highest level and create a positive image. The contemporary librarians have already engaged in management, communication, creating image, managing the staff. For some times the librarians' environment has interested in organizational culture. The presented article shows the term of organizational culture as one of immaterial library resources' elements. This article points out the relations among material and immaterial resources and their meaning for the enterprise, which is also the library.

Wstęp

Współczesna biblioteka naukowa to swego rodzaju przedsiębiorstwo usługowe. Cechą wspólną tych instytucji jest pełnienie służebnej roli w stosunku do społeczeństwa. Innym wspólnym elementem łączącym jest klient, który odwiedza je, aby skorzystać

ze świadczonych przez nie usług. Różnica między nimi polega na tym, że przedsiębiorstwo – oferując swoje usługi – ma na celu wypracowanie zysków i osiągnięcie dochodów finansowych. Biblioteka jest instytucją non profit i istnieje, aby realizować cele społecznie użyteczne.

Postrzeganie biblioteki jako przedsiębiorstwa pozwala na korzystanie w procesie zarządzania z doświadczeń i wiedzy, jaką dysponują specjaliści od marketingu i public relations. Wypracowane przez nich sposoby na pozyskiwanie klientów i rozwijanie usług są możliwe do przeniesienia na grunt biblioteki. Bardzo cenne są ich doświadczenia dotyczące obsługi klientów i kreowania wizerunku instytucji. Mimo że funkcjonowanie biblioteki nie jest zależne od wypracowanych zysków i wzrostu liczby użytkowników, środowisko bibliotekarskie nie może sobie pozwolić na „byłajakość” świadczonych usług.

W chwili obecnej jesteśmy na etapie budowania społeczeństwa informacyjnego, a biblioteki, podobnie jak i przedsiębiorstwa, skierowały swoje funkcjonowanie na nowy kierunek rozwoju, tzw. gospodarkę opartą na wiedzy. Podstawowym wyróżnikiem tego nowego kierunku rozwoju jest globalizacja działalności gospodarczej i rynków oraz ciągle zmiany zachodzące w otoczeniu. Ta zmienność i konieczność działania w „globalnej wiosce” powodują potrzebę odnalezienia nowych sposobów organizowania działalności gospodarczej i zarządzania nią. W chwili obecnej przedsiębiorstwa dążą do większej elastyczności. Ich sposób działania polega na podejmowaniu współpracy z podmiotami zewnętrznymi i tworzeniu rozbudowanej sieci przedsiębiorstw, która może działać nawet w skali globalnej. Na poziomie przedsiębiorstwa istotniejszą zdolnością od umiejętności konkurencyjności staje się kompetencja współpracy. Dokonujące się przemiany w funkcjonowaniu nowoczesnego przedsiębiorstwa polegają również na wzroście znaczenia zasobów niematerialnych. Świadczyć o tym mogą zmiany w definiowaniu zarządzania, o którym do niedawna mówiło się, jako o „zestawie działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe i organizacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹.

Przy uwzględnieniu układu zasobów organizacji opartej na wiedzy, zarządzanie jest systemem działań polegających na realizacji funkcji zarządzania skierowanych na zasoby materialne i niematerialne organizacji, umożliwiającym w sprawny sposób osiągnięcie celów organizacji.

Charakterystyka zasobów niematerialnych

Według R. Halla zasoby niematerialne można klasyfikować, uwzględniając wiele różnych kryteriów, np.:

- zdolności „posiadane” (zasoby) oraz zdolności „wypracowane” (umiejętności),

¹ R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa 2005, s. 6.

- zdolności zależne od ludzi (np. reputacja) oraz zdolności niezależne od ludzi (np. bazy danych),
- zasoby niematerialne, które mogą być chronione prawem (np. znaki handlowe) oraz zasoby niechronione prawem (np. sieci kontaktów)².

Powszechnie wiadomym jest, że na zasoby materialne składają się: wartości finansowe, rzeczowe i ludzkie. Natomiast zasoby niematerialne, zwane także niewidzialnymi, są oparte na wiedzy i obejmują:

- prawa własności intelektualnej,
- sieci kontaktów,
- reputację przedsiębiorstwa,
- marki produktów,
- wiedzę i doświadczenie pracowników,
- kulturę organizacyjną³.

Wiedza

Najważniejszym zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa jest wiedza. Stanowi ona podstawę do budowania przewagi na rynku. Od zdolności jej przyswajania i wykorzystania jest uzależniony sukces jednostek i przedsiębiorstw. Obecnie stała się ona podstawowym zasobem ekonomicznym, wypierając kapitał i pracę. To spowodowało, że właścicielem narzędzia pracy stał się pracownik, gdyż on dysponuje najważniejszym zasobem, jakim jest wiedza. Taka sytuacja doprowadziła do zmian w świadomości społecznej, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa przesądza potencjał ludzki, który warunkuje kreowanie kapitału intelektualnego firmy.

Powyższe zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw dokonały się w wyniku wpływu trzech zjawisk: gwałtownego powiększenia się zasobów wiedzy i informacji, ich rosnącej szczególności oraz postępującej globalizacji.

Kultura organizacyjna

Pojęcie *kultury organizacyjnej* w literaturze ma wiele definicji. Bywa ona traktowana jako zmienna zależna lub jako zmienna niezależna. W pierwszym przypadku przyjmuje się, że kultura jest czymś, co organizacja posiada i czym zarządza się w celu osiągnięcia określonych rezultatów. W drugim przypadku traktuje się kulturę jako coś, czym w znacznym stopniu jest sama organizacja i co jednocześnie pozwala na wyjaśnienie zachodzących w obrębie organizacji procesów i zjawisk⁴.

Jedna z definicji podaje, że kultura organizacyjna stanowi „zespół odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę reguł postępowania przy rozwiązywaniu

² R. Hall: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 1993, vol. 14, p. 607.

³ E. Głuszek: Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Wrocław 2004, s. 61.

⁴ B. Fryzeł: Kultura korporacyjna: poglądy, teorie, zarządzanie. Kraków cop. 2005, s. 32.

problemów zewnętrznego dostosowania się oraz wewnętrznej integracji, na tyle niezawodnych, że dla wszystkich nowych członków stanowią wyznacznik właściwego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w relacji z wspomnianymi powyżej problemami⁵.

Przejawami kultury organizacyjnej są:

- symbole – wyrażają stosunek do określonych zjawisk, mogą występować w postaci haseł, zawołań, elementów ubioru, noszonych odznak itp.,
- sposoby komunikowania się dotyczą specyficznego sposobu porozumiewania się, wytworzenia specyficznego języka dla danej grupy,
- rytuały mogą dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania danej organizacji, np. charakterystyczny sposób witania się, spędzania przerw w pracy, przyjmowania interesantów, obchodzenia imienin, postępowania podczas przyjmowania nowych pracowników itp.,
- mity dotyczą anegdot i opowieści dotyczących historii instytucji, ważnych wydarzeń lub ludzi; mają one cel wychowawczy,
- tabu to sprawy, o których mówić nie wypada⁶.

W większości badacze pozostają zgodni, że na tworzenie się kultury organizacyjnej mają wpływ następujące czynniki:

- indywidualne siły osobowości liderów organizacji,
- procesy społeczne wynikające ze wzajemnych oddziaływań osób zatrudnionych w organizacji (w wyniku czego formułowane są wartości oraz oczekiwania),
- wszelkie wydarzenia krytyczne, które miały miejsce w organizacji,
- stabilność lub dynamika otoczenia organizacji.

Oprócz wymienionych powyżej czynników należy pamiętać także o jeszcze jednym ważnym elemencie, jakim jest kultura narodowa, która w znacznym stopniu warunkuje zmiany kultury organizacyjnej. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że polska kultura narodowa nie sprzyja wdrażaniu nowych modeli organizacji i koncepcji zarządzania wiedzą oraz wprowadzaniu zmian w polskich przedsiębiorstwach i ich kulturze organizacyjnej.

Kultura organizacyjna spełnia w organizacji wiele istotnych funkcji. Należą do nich:

- funkcja integracyjna – utrzymuje organizację w całości (wspólny język i zasady, określona hierarchia, wspólna ideologia),
- funkcja percepcyjna – dotyczy sposobu postrzegania rzeczywistości i otoczenia poprzez pryzmat wspólnych doświadczeń i stereotypów,
- funkcja adaptacyjna – umożliwia ludziom wypracowanie schematów zachowań i postępowania w określonych sytuacjach, a organizacjom pozwala przystosować się do zmieniającego się otoczenia.

⁵ E. H. Schein: Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 1984, vol. 25, no. 2, p. 3.

⁶ Cz. Sikorki: Kultura organizacyjna w instytucji. Łódź 1990, s. 10–11.

Tabela 1. Polska kultura organizacyjna na tle innych kultur na świecie. Wyniki badań metodą G. Hofstede

	Dystans władzy	Unikanie niepewności	Indywidualizm	Męskość
Polska	72	106	56	62
Max.	104 – Malezja	112 – Grecja	91 – USA	95 – Japonia
Min.	11 – Austria	8 – Singapur	6 – Gwatemala	5 – Szwecja
Średnie dla: Anglosasi	33	44	83	62
Niemcy	27	64	63	71
Skandynawowie	28	40	69	14
Japończycy	54	92	46	95
Ameryka Łacińska	60	89	60	48

Źródło: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy. Red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki. Warszawa 2007, s. 162

Z proefektywnej kultury organizacyjnej mogą wypływać różnorodne korzyści. W przypadku, gdy uczestnicy organizacji dobrowolnie przestrzegają przyjętych w danej kulturze norm, a kultura organizacyjna stwarza poczucie wspólnoty, można łatwo przewidywać zachowania członków tej organizacji. To pozwala na złagodzenie kontroli i zwiększenie autonomii jednostek. Ma to znaczenie w przypadku upraszczania struktur i odchodzenia od zarządzania dyrektywnego opartego na hierarchii. Silna kultura organizacyjna staje się wyróżnikiem danego przedsiębiorstwa lub organizacji. Dla pracodawcy oznacza to niską fluktuację pracowników, dużą lojalność i motywację oraz zmniejszenie wydatków na ich kontrolę. Inną korzyścią z proefektywnej kultury jest większa świadomość zadań i zaangażowanie pracowników w ich realizację, wewnętrzna integracja współpracowników wokół przyjętych celów, szybsze i mniej zniekształcone przekazywanie informacji oraz podejmowanie decyzji. Poprawia się też poziom obsługi klientów wynikający z osobistego zaangażowania pracowników. Silna kultura organizacyjna powoduje przyciąganie najlepszych pracowników. Wymienione elementy są niezbędne do budowania reputacji firmy i wpływają na siłę oferowanej marki.

Reputacja przedsiębiorstwa

Reputacja jest zjawiskiem specyficznym. Stanowi ona wypadkową wielorakich wyobrażeń o przedsiębiorstwie posiadanych przez klientów, inwestorów, pracowników oraz całe społeczeństwo. Dobra reputacja jest tworzona przez takie czynniki, jak: odpowiedzialność, zaufanie, wiarygodność i solidność. Posiadanie dobrej reputacji daje przedsiębiorstwu dużą przewagę konkurencyjną i wymierne korzyści ekonomiczne.

Pojęcie *reputacji* jest często utożsamiane z pojęciem *image*. Nie są one jednak tożsame, gdyż *image*, jako wizerunek, odnosi się głównie do klientów, którzy tworzą

to wyobrażenie na podstawie wyrobów lub usług danej firmy. Reputacja jest pojęciem szerszym, bo wykracza poza tradycyjne działania marketingowe i opiera się na relacjach ze wszystkimi grupami inwestorów.

Świadome kształtowanie reputacji jest bardzo trudne, ponieważ jej podstawą są ludzie z ich wyobrażeniami i odczuciami. Dlatego budowanie reputacji polega nie tylko na kształtowaniu wizerunku, ale także na zachowaniu pozytywnych relacji z pracownikami, inwestorami i otoczeniem społecznym.

Posiadanie dobrej reputacji daje wiele wymiernych korzyści takich, jak:

- możliwość prowadzenia odważnej polityki cenowej,
- możliwość obniżania operacyjnych kosztów działalności poprzez negocjowanie korzystnych cen,
- możliwość przyciągania najbardziej wartościowych kandydatów z rynku pracy,
- większą stabilność działania oraz mniejsze ryzyko kryzysu,
- poprawa morale i lojalności pracowników⁷.

Marka produktów

Pojęcie *marki* nie jest stosowane w polskim prawie, używa się natomiast pojęć *znaku towarowego* i *firmy* (nazwy).

Marka to inaczej *znak fabryczny*, *znak firmowy* określający producenta: nazwa lub symbol graficzny umieszczany na wyrobach w celu ochrony przed naśladownictwem lub podrabianiem, podszywaniem się, przypisywaniem sobie autorstwa. Traktowana jest jako rodzaj świadectwa: producent nie wstydy się swego wyrobu, „podpisując” go, gwarantuje jego jakość. Stąd marka jest synonimem opinii⁸.

Korzyścią dla klienta decydującego się na produkt określonej marki jest redukcja ryzyka nieudanego zakupu oraz satysfakcja i pomoc w budowaniu własnego stylu życia. Uważa się, że marka odgrywa znaczną rolę na rynkach produktów konsumpcyjnych. Służy do odróżnienia produktów konkurencyjnych i buduje zaufanie klientów do firmy.

Posiadanie dobrej marki jest również korzystne dla przedsiębiorstwa, np.:

- wartościowa marka jest wyrazem ciągłości działania przedsiębiorstwa,
- znana marka ułatwia rozszerzenie działalności na nowe rynki,
- przewaga konkurencyjna generowana przez markę jest wyjątkowo trwała (marki niejednokrotnie żyją dłużej niż produkty),
- przywiązanie klientów do marki stanowi wysoką barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów,
- marka pozwala wydłużyć cykl życia wyrobów,
- posiadanie rozpoznawalnej marki stanowi silną pozycję przetargową wobec dystrybutorów, pozwalającą na lepszy dostęp do kanałów dystrybucji,

⁷ E. Głuszek: op. cit., s. 158.

⁸ *Marka producenta*. W: Wikipedia: wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Marka_producenta [25 kwietnia 2007].

- wartościowa marka dostarcza większych zysków,
- dobra marka zapewnia ochronę w warunkach ostrej konkurencji,
- dobre marki budują reputację całego przedsiębiorstwa⁹.

Sieci relacji (architektura)

Pojęcie *architektury przedsiębiorstwa* jest związane z pojęciem kontaktów relatywnych. Kontakty mają charakter relatywny, gdy wzajemne stosunki między podmiotami wymagają współdziałania, współpracy czy też, gdy strony korzystają na obustronnym zaangażowaniu. Charakterystyczną cechą tych kontaktów jest ich dobrowolność. Nie mają one formy precyzyjnie sformułowanych warunków nawiązania stosunków, tylko uzgodniony sposób realizowania kontaktów.

Architektury przedsiębiorstw stanowią sieć kontaktów wewnątrz nich (przedsiębiorstwo – pracownicy) i w otoczeniu (przedsiębiorstwo – dostawcy, klienci), a także architekturę sieci, obejmującą kontakty w obrębie grup firm prowadzących pokrewną działalność.

Uczestnictwo w sieci kontaktów z otoczeniem i innymi firmami pozwala na:

- dostęp do cennej wiedzy,
- zwiększenie elastyczności działania,
- redukcję kosztów transakcyjnych i wzrost innowacyjności,
- poprawę koordynacji działań¹⁰.

Prawa własności intelektualnej

Prawo własności intelektualnej (inaczej prawo na dobrach niematerialnych lub mniej ściśle – prawo autorskie i wynalazcze) jest to:

- dział prawa cywilnego, w którym zawarta została regulacja prawna dotycząca dóbr niematerialnych (intelektualnych) lub
- regulacja dotycząca własności przemysłowej.

Dobra niematerialne (intelektualne) to dobra występujące w obrocie cywilnoprawnym, nieposiadające postaci materialnej. Stanowią one wynik twórczości artystycznej, naukowej i wynalazczej. Problematykę dóbr niematerialnych regulują przepisy różnych gałęzi prawa np. prawa administracyjnego lub karnego. Do przedmiotów własności przemysłowej zaliczamy: projekty wynalazcze, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne, ochronę konkurencji i zwalczanie nieuczciwej konkurencji¹¹.

Korzyści płynące z praw własności intelektualnej mogą być różnorodne. Wymienić tu można np. ochronę innowacyjnych rozwiązań i projektów racjonalizatorskich wprowadzanych przez dane przedsiębiorstwo lub organizację.

⁹ E. Głuszek: op. cit., s. 186.

¹⁰ Ibidem, s. 206.

¹¹ *Prawo własności intelektualnej*. W: Wikipedia: wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/W%C5%82asno%C5%9B%C4%87_intelektualna [25 kwietnia 2007].

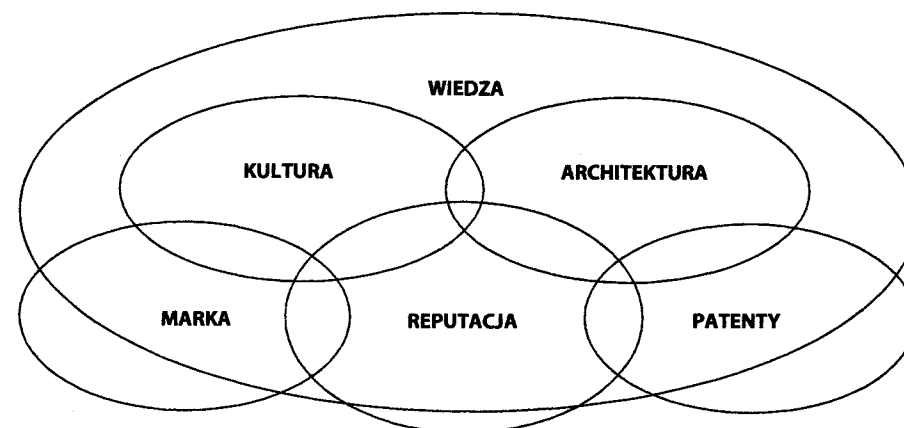
Zależności pomiędzy zasobami materialnymi i niematerialnymi i ich znaczenie dla biblioteki

Pomiędzy zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa, w tym również biblioteki, występują znaczące różnice, wśród których możemy wymienić:

- miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości – zasoby materialne są widocznymi składnikami bilansu, zasoby niematerialne, zwykle niewymierne, nie są wykazywane przez księgowość,
- możliwość gromadzenia – zasoby materialne mogą być gromadzone i magazynowane, zasoby niematerialne mają naturę dynamiczną, mogą zanikać, jeśli się ich nie używa, lub gwałtownie tracić na wartości w wyniku niekorzystnych wydarzeń,
- ochrona prawna poprzez prawa własności – zasoby materialne podlegają ścisłej ochronie, którą łatwo egzekwować, zasoby niematerialne podlegają ograniczonej ochronie i trudno jest egzekwować wobec nich prawa własności¹².

Zasoby niematerialne powstają i istnieją dzięki zasobom materialnym, jakim są ludzie i posiadana przez nich wiedza. Te niewidzialne zasoby nie są autonomiczne, a zazębiają się i tworzą sieć wzajemnych powiązań i zależności, co obrazuje poniższy schemat.

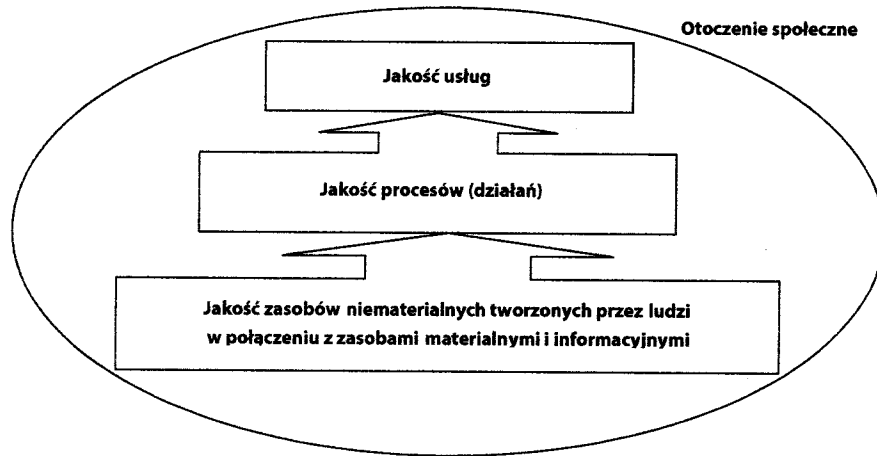
Przenikanie i zazębianie się aktywów należących do zasobów niematerialnych powoduje, że działania podjęte w stosunku do jednego z zasobów wpływa na pozostałe. Podczas dokonywania wszelkich zmian należy mieć świadomość, że mogą się one wzajemnie wzmacniać albo osłabiać i podnosić lub obniżać jakość usług świadczonych przez bibliotekę. Im wyższa jakość wiedzy pracowników, kultury organizacyjnej i reputacja biblioteki, tym wyższa jakość procesów w niej zachodzących, co daje w efekcie wyższą jakość świadczonych usług bibliotecznych.



Rys. 1. Wzajemne przenikanie się różnych zasobów niematerialnych. Źródło: E. Głuszek: Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Wrocław 2004, s. 246

¹² B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa 2002, s. 72.

Pomiędzy zasobami niematerialnymi i najważniejszym zasobem materialnym, jakim są ludzie, istnieje bardzo ścisły związek. Dzieje się tak, gdyż ludzie są elementem tworzącym zasoby niematerialne i stanowią o ich istnieniu. Pracownicy bibliotek w codziennych procesach operacyjnych przenoszą, wymieniają i wzbogacają wiedzę. Tworzą normy postępowania, nawiązują wzajemne kontakty między sobą i z użytkownikami oraz partnerami biblioteki. Natomiast takie zasoby niematerialne, jak reputacja powstają w wyniku działań osób spoza biblioteki, czyli czytelników, dostawców i dystrybutorów oraz społeczności lokalnej.



Rys. 2. Zależność pomiędzy jakością zasobów materialnych i niematerialnych a jakością usług świadczonych przez przedsiębiorstwo (bibliotekę). Źródło: oprac. własne na podst.: M. Urbaniak: Zarządzanie jakością: teoria i praktyka. Warszawa 2004, s. 97

Zasoby materialne i niematerialne są bazą do budowy specyficznej wiedzy (kompetencji kluczowych), służącej wypracowaniu konkretnych działań i szczególnych umiejętności, które powodują, że dane produkty lub usługi wyróżniają się spośród tych proponowanych przez konkurencję. Taką usługą w bibliotece może być np. tworzenie zestawień bibliograficznych na zadany temat albo prowadzenie bazy publikacji pracowników.

Zasoby niematerialne ze względu na swoją specyfikę zachowują się zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Są one konkurencyjne do zasobów materialnych, gdyż dają możliwość wielorakiego zastosowania. Przykładem jest kultura organizacyjna, która przyczynia się do budowy reputacji biblioteki wśród czytelników, a ta z kolei ułatwia bibliotece wprowadzanie i promowanie nowych usług, np. wypożyczenia na krótki termin określonej partii książek.

Wyższość zasobów niematerialnych nad zasobami materialnymi polega na tym, że mogą być one wykorzystywane w wielu różnych miejscach. Korzystanie z zasobów bibliotek jest ograniczone i zależy od miejsca, natomiast reputacja biblioteki

i wiedza organizacyjna może być wykorzystywana przez jej pracowników w różnych miejscach i różnych celach.

Wyróżnikiem zasobów niematerialnych jest ich specyficzność dla danej instytucji. Nie jest możliwy ich zakup ani podpatrzenie i przeniesienie do innej instytucji, bo są tworzone na przestrzeni lat. W tym celu należy świadomie i konsekwentnie podejmować określony wachlarz działań, które w efekcie doprowadzą do zamierzonego celu. W stosunku do bibliotek może to być np. długotrwały proces budowania kultury organizacyjnej i zdobywanie zaufania czytelników.

Zasoby niematerialne, w przeciwieństwie do materialnych, zwykle mają tendencję do wzbogacania swojej wartości. I tak, wiedza i doświadczenie bibliotekarzy oraz rozwijająca się kultura organizacyjna umacniają pozytywny wizerunek biblioteki w oczach czytelników. Powoduje to wzrost reputacji całej grupy zawodowej bibliotekarzy. Należy jednak pamiętać o podtrzymywaniu trwałości zasobów niematerialnych za pomocą odpowiednich działań, aby nie straciły one na wartości. Na przykład, jeśli zaprzestaniemy inwestycji w podnoszenie wiedzy i doświadczenia bibliotekarzy, to możemy spowodować, że zaczniemy tracić wcześniej wypracowany pozytywny wizerunek. To, że większość zasobów niematerialnych wzbogaca się w trakcie użytkowania, nie oznacza, że zjawisko deprecjacji w ogóle ich nie dotyczy. Utrata pewnych wartości może zachodzić w wyniku zmian na rynku – nowych technologii, globalizacji, czy zmiany gustów klientów. Bibliotekarze w większym lub mniejszym stopniu starają się śledzić zachodzące zmiany i dostosowywać warsztat informacyjny do potrzeb i wymagań użytkowników. Przykładem takich poczynań może być tworzenie bibliotek cyfrowych, zakup licencji na korzystanie z książek i czasopism w formie elektronicznej.

Nowy kierunek rozwoju, czyli tzw. gospodarka oparta na wiedzy, stał się już faktem. We współczesnych bibliotekach, podobnie jak w organizacjach i przedsiębiorstwach, obserwuje się zmiany polegające na wzroście znaczenia zasobów niewidzialnych i spadku znaczenia zasobów materialnych. Biblioteki, idąc za przykładem przedsiębiorstw, wchodzą w różnego rodzaju formy współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Podobnie jak firmy, starają się również dążyć do wyższego poziomu elastyczności. Takie poczynania świadczą o tym, że bibliotekarze respektują i doceniają fakt zachodzących w gospodarce zmian i chcą czynnie włączyć się w ich realizację.

Bibliografia

- Fryzeł B.: Kultura korporacyjna: poglądy, teorie, zarządzanie. Kraków cop. 2005.
 Głuszek E.: Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Wrocław 2004.
 Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa 2005.

- Hall R.: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 1993, vol. 14, p. 607.
- Marka producenta. W: Wikipedia: wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Marka_producenta [25 kwietnia 2007].
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Warszawa 2002.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy. Red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki. Warszawa 2007.
- Prawo własności intelektualnej. W: Wikipedia: wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/W%C5%82asno%C5%9B%C4%87_intelektualna [25 kwietnia 2007].
- Schein E. H.: Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 1984, vol. 25, no. 2, p. 3.
- Sikorki Cz.: Kultura organizacyjna w instytucji. Łódź 1990.
- Urbaniak M.: Zarządzanie jakością: teoria i praktyka. Warszawa 2004.

Mgr inż. Andrzej Koziara
Biblioteka Śląska w Katowicach
andrzej@bg.us.edu.pl

Ochrona danych osobowych w bibliotekach – aspekty prawne, organizacyjne i techniczne w modelu liczenia kosztów TCO

Abstract

Personal data control is an important element connected to general work management in the library. The legislation on personal data control has been introduced 10 years ago. In these years we were learning how to use these rules in our work. Our professional practice has been noticeably modified after accession of Poland to European Community. Right then the Ministry for Internal Affairs and Administration issued proper legal act for synchronization of Polish procedures with obligatory procedures in other EU countries. Among them were exact executive rules which forced library managers to introduce proper controlling procedures. Such procedures are regulating not only a proper work management, users training and execution of commands, but also a purchase of proper devices and services which are necessary to fit all legal requirements. It is important to organize the library functioning in such a way to reduce Total Costs of Ownership (TCO) including in that a cost library activity with costs of acquisition and maintenance of technical systems. In this paper the most important requirements to follow by libraries engaged in data collection and transformation, dictated by the Personal Data Control Act and the Regulation of the Minister for Internal Affairs and Administration of 29 April 2004. On this background an analysis of possibility of library expenditures optimization and conditions for creation of library environment friendly both to library staff and patrons. The goals of such analysis were from one side to formulate cues which directions are needed to assimilate our institutions to the users' needs according rules of Ministry for Internal Affairs, and from other side to convert all opponents of adaptive changes because of fear to destroy a smooth functioning of institution.

Minęły trzy lata do chwili, kiedy Polska stała się członkiem Unii Europejskiej i, mimo upływu czasu, wiele bibliotek do dziś nie uporządkowało w pełni procedur postępowania z gromadzonymi przez siebie zbiorami danych osobowych. Sytuacja ta nie

uległa poprawie, pomimo że od kwietnia 2004 roku nie zmieniły się przepisy przygotowane, uchwalone i opublikowane w związku z synchronizacją polskiego prawa z prawem europejskim.

Niepokojące głównie jest to, że mimo dobrych przepisów prawnych zainteresowanie wdrażaniem ich jest stosunkowo niewielkie i w praktyce tylko nieliczne biblioteki posiadają profesjonalne i kompletne rozwiązania organizacyjne. Uporządkowanie to winniśmy definiować jako przygotowanie i wdrożenie procedur postępowania spełniające wszystkie wymagania prawne i formalne. Najczęściej słowo „wszystkich” jest najważniejszym powodem tego, że tylko nieliczne biblioteki kwalifikujemy jako te, które wypełniły wymagania związane z ochroną danych osobowych. W każdej z bibliotek lista braków jest inna i bez szczegółowej analizy trudno jest przygotować konkretne zalecenia naprawcze wraz z ekonomiczną weryfikacją kosztów ich wdrożenia. W związku z powyższym, w artykule przedstawię kompleksowo najważniejsze zagadnienia, które należy uwzględnić przy projektowaniu systemu procedur związanych z ochroną danych osobowych. Rozważania te zostaną oparte na dokumentach formalnych oraz materiałach roboczych powstających na użytek systemu biblioteczo-informacyjnego Uniwersytetu Śląskiego. Większość z nich stanowi oryginalne opracowania autora niniejszego tekstu i były one podstawą różnych koncepcji rozwojowych. Ze względu na specyficzną sytuację wyjściową nie zawsze mogły być one w pełni wprowadzone.

Unormowania prawne, służące ochronie danych osobowych, powinny stać się inspiracją do podjęcia działań porządkujących zestaw procedur, które opisują czynności związane z zarządzaniem biblioteką. Pozwalają one również na optymalizację procesów zachodzących w analizowanej instytucji i prowadzą do zwiększenia efektów jej pracy przy zachowaniu kontrolowanego poziomu kosztów. Powinien być on liczony wg najbardziej racjonalnego modelu, jakim jest TCO (Total Cost of Ownership – Całkowity koszt posiadania). Model ten zdefiniowany został przez firmę Gartner Inc.¹ i stał się modelem podstawowym w dziedzinie określania rzeczywistych kosztów utrzymania rozwiązań technologicznych. Definiuje się go jako całkowity koszt pozyskania, instalowania, użytkowania, utrzymywania i w końcu pozbycia się aktywów w firmie w określonym dostosowanym do realiów rynkowych czasie. W ostatnich latach pojęcie to zostało rozszerzone do liczenia kosztów inwestycji, gdzie jednym ze składników są systemy informatyczne.

Równocześnie należy dodać, że TCO jest jednym z elementów modelu zarządzania o nazwie TQM (Total Quality of Management – tłumaczonego jako „Zarządzanie poprzez jakość” lub „Kompleksowe zarządzanie jakością”). Model ten charakteryzuje się tym, że każde działanie jest analizowane z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji, a celem jest uzyska-

¹ Gartner Inc. do 2001 Gartner Group – jedna z największych firm badawczych i doradczych działająca w zakresie dziedzin technicznych i informacyjnych.

nie trwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków. Model liczenia kosztów TCO pełni tutaj rolę służebną wobec celów, jakie mamy osiągnąć.

Aby zrozumieć sposób, w jaki winniśmy organizować prace nad wdrożeniem procedur zachowania norm bezpieczeństwa, należy zauważyć, że wszystkie działania podejmowane w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa systemów informatycznych i powiązanych z nimi innych elementów struktury mają swoje źródło w przepisach prawa (krajowego, regionalnego lub firmowego) oraz to, że realizowane są w sferze organizacyjnej i technicznej. Dla osiągnięcia zamierzonych efektów, działania podejmowane przez jednostki podrzędne muszą wynikać z działań jednostek nadrzędnych (biblioteka główna – biblioteki wydziałowe i instytutowe, centralna biblioteka publiczna – jej filie itp.).

Podstawę do planowania działań związanych z bezpieczeństwem, jakie podejmują firmy gromadzące dane osobowe (w szczególności te, które zgłosiły swoje zbiory danych osobowych do Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych – GIODO), stanowią:

- Ustawa o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 roku, z późniejszymi zmianami opublikowana w DzU 2002 r. nr 101, poz. 926;
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 roku „W sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych” opublikowane w DzU z 2004 r. nr 100, poz. 1024 – zwane dalej rozporządzeniem organizacyjnym;
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 roku „Wzór zgłoszenia zbioru danych do rejestracji Generalnemu Inspektorowi Ochrony Danych Osobowych” opublikowane w DzU z 2004 r. nr 100, poz. 1025 – zwane w dalszej części tekstu rozporządzeniem zgłoszeniowym;
- w szczególności dla bibliotek szkół wyższych przepisy omawiane dalej.

Przy wykonywaniu analizy przedprojektowej należy zwrócić szczególną uwagę na to, że wymienione powyżej rozporządzenia mają moc taką, jaką mają ustawy, co potwierdza opublikowanie ich w Dzienniku Ustaw (rozporządzenia nie posiadające tej mocy publikowane są w dziennikach urzędowych – w tym przypadku byłby to Dziennik Urzędowy Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji). Jednym z elementów tych rozporządzeń było określenie sześciomiesięcznego okresu, w jakim wszystkie jednostki przetwarzające dane osobowe powinny dostosować swoje rozwiązania organizacyjne do zapisów w nich zawartych.

Najwięcej kontrowersji w okresie obowiązywania przepisów o ochronie danych osobowych budzi fakt rejestrowania zbiorów danych czytelników bibliotek naukowych u Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (powołanego na podstawie art. 8 ust. 1 ustawy), ponieważ obowiązujący art. 43 ust. 1 ustawy mówi o tym, że administratorzy danych osobowych nie muszą rejestrować zbiorów danych, przetwarzając je w związku z zatrudnieniem, świadczeniem usług na podstawie umów

cywilnoprawnych, a także dotyczących osób u nich zrzeszonych lub uczących się. Niestety, interpretacja GODO jednoznacznie określiła konieczność rejestrowania takich zbiorów ze względu na gromadzenie i przetwarzanie danych osobowych osób spoza uczelni². Dla szkół wyższych interpretacja tego zapisu jest zależna od stanu faktycznego danych oraz rozwiązań zawartych w statucie, określających zakres obsługiwanych czytelników w systemie biblioteczno informacyjnym. Jeśli zbiór danych osobowych zawiera dane tylko „własnych” – statutowych czytelników, wtedy nie podlega rejestracji³. Wydaje się również, że konieczność taka pomaga bibliotekom w zainteresowaniu tymi zagadnieniami władz nadzorujących ich pracę (rektorom, kanclerzom wyższych uczelni, władzom samorządowym województw, powiatów, miast czy gmin oraz ich zarządom). Ma to szczególne znaczenie w przypadkach, gdy przełożeni nie zdają sobie sprawy, że „bezpieczeństwo” kosztuje, a wydatki poniesione na jego zapewnienie mogą być racjonalizowane poprzez odpowiednią jego organizację. Wydaje się, że najtrudniejszym, bo nowym i skomplikowanym problemem jest bezpieczeństwo teleinformatyczne wymagające konsekwencji w działaniu i przeprowadzenia kompetentnych analiz. Należy pamiętać, że skonkretyzowanie i uporządkowanie wymagań dotyczących bezpieczeństwa systemów komputerowych jest podstawą zaprojektowania spójnego i oszczędnego, obliczanego w modelu TCO systemu ochrony zasobów. Zapobiega to typowemu działaniu służb informatycznych, polegającemu na ograniczaniu funkcji dostępnych na stacjach roboczych (kosztem ich użytkowników – pracowników i czytelników bibliotek), wykonywanym pod pozorem ochrony danych osobowych.

Pierwszym etapem przygotowania i wdrożenia własnego, przystosowanego do naszej organizacji systemu bezpieczeństwa, jest opracowanie „polityki bezpieczeństwa”. Obowiązek ten wynika z artykułów 3 i 4 rozporządzenia organizacyjnego MSWiA. W polityce bezpieczeństwa kierujący bibliotekami (dyrekcja i jej władze nadrzędne) określają reguły oraz praktyczne zasady normujące sposób zarządzania, ochrony i rozpowszechniania informacji „wytwarzanej” w bibliotece. W zależności od stosowanej technologii, informacje te mogą być gromadzone i przetwarzane w sposób tradycyjny (kartoteki papierowe), wspomagane wykazami wprowadzanymi do plików elektronicznych (np. w aplikacjach biurowych typu edytor tekstu czy arkusz kalkulacyjny) lub w dedykowanych systemach komputerowych. Przeniesienie i lokowanie danych w postaci elektronicznej najczęściej połączone jest z powstawaniem i przechowywaniem archiwów papierowych (np. deklaracji czytelnika). Zalecenia dotyczące tworzenia „polityki bezpieczeństwa” mówią, że powinna ona być zatwierdzona przez dyrekcję biblioteki oraz – jeśli nie posiada ona osobowości prawnej – przez jej władze zwierzchnie, oficjalnie opublikowana i dostępna na stałe

² Interpretacja GODO. Tryb dostępu: http://www.giodo.gov.pl/330/id_art/989/j/pl/ [2 maja 2007].

³ Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27.07.2005. *Dziennik Ustaw* 2005, nr 164, poz. 1365, zmiany: *Dziennik Ustaw* 2006, nr 46, poz. 328; nr 104, poz. 708, poz. 711; nr 144, poz. 1043; nr 227, poz. 1658 – dotyczy art. 88, pkt 1, 4 i 5.

dla wszystkich pracowników. Ważne jest również to, że powinna ona deklarować pełne zaangażowanie kierownictwa – dyrekcji biblioteki oraz władz zwierzchnich w jej realizację. Minimalne wymagania wobec polityki bezpieczeństwa teleinformatycznej określone są w normie PN-ISO/IEC 17799 z kwietnia 2003 roku „Technika informatyczna – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji” oraz w drugiej jej części o numerze PN-I-07799:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Część 2: Specyfikacja i wytyczne do stosowania”, opublikowanej w lutym 2005 roku.

Polityka bezpieczeństwa

Określając minimalną zawartość polityki bezpieczeństwa, powinniśmy w niej bezwzględnie umieścić:

1. Definicję bezpieczeństwa informacji, jej ogólne cele i zakres oddziaływania.
2. Znaczenie bezpieczeństwa jako mechanizmu umożliwiającego współużytkowanie informacji w naszej organizacji oraz poza nią w przypadkach przekazywania i wykorzystania jej na zewnątrz (np. komunikacja z systemem obsługi dziekanatów).
3. Oświadczenie o intencjach kierownictwa, które zatwierdza cele i zasady bezpieczeństwa informacji (w tym władz nadrzędnych lub dla bibliotek publicznych władz sprawujących nadzór nad ich pracą).
4. Krótkie omówienie zasad, standardów i wymagań wymienionych w polityce bezpieczeństwa, a mających szczególne znaczenie dla ciągłości i bezpieczeństwa nieprzerwanej pracy naszej organizacji. Przykładowo mogą to być:
 - zgodność naszych działań z prawem i wymaganiami wynikającymi z przepisów krajowych, z umów międzynarodowych lub rozporządzeń wewnętrznych naszej organizacji;
 - wymagania dotyczące kształcenia i egzaminowania pracowników w zakresie przestrzegania zasad bezpieczeństwa (jedna z najważniejszych rzeczy);
 - zapobieganie i wykrywanie wirusów oraz innego złośliwego oprogramowania wykradającego informacje lub zaburzającego pracę serwerów i stacji roboczych;
 - zarządzanie ciągłością działania użytkowego organizacji;
 - konsekwencje naruszenia polityki bezpieczeństwa;
 - zasady związane z oceną działania i wynikającymi z niej zmianami w pracy naszej organizacji.
5. Definicje ogólnych i szczególnych obowiązków osób i komórek organizacyjnych w odniesieniu do zarządzania bezpieczeństwem informacji. W szczególności powinny zostać omówione zasady zgłaszania przypadków naruszenia bezpieczeństwa zasobów informacyjnych oraz działania podejmowane w reakcji na ich wystąpienie.
6. Odesłania do innej, szczegółowej dokumentacji uzupełniającej politykę bezpieczeństwa, tj.: szczegółowych polityk bezpieczeństwa podlegających nam merytorycznie komórek organizacyjnych (biblioteki specjalistyczne, filie biblioteczne czy

nasze działy, np. wypożyczalnia), szczegółowych polityk bezpieczeństwa pojedynczych systemów komputerowych, procedur postępowania przygotowanych dla całej instytucji lub systemów komputerowych oraz innych zasad bezpieczeństwa, których powinni przestrzegać nasi pracownicy.

Ważne jest także, by sam dokument określający politykę bezpieczeństwa był napisany jasnym i konkretnym językiem o niskim poziomie abstrakcyjności, a przez to zrozumiałym dla wszystkich pracowników. Zasady postępowania omówione w nim powinny zawierać szczegółowe uzasadnienie przyjętych standardów i wymagań bezpieczeństwa. Jeżeli w naszej bibliotece przetwarzane są zarejestrowane zbiory danych osobowych, to zgodnie z ustawą, powinniśmy przygotować oddzielną politykę bezpieczeństwa dotyczącą tego zakresu. Powinna ona w całości wynikać z ogólnej polityki bezpieczeństwa biblioteki. Oczywiście, ogólna polityka bezpieczeństwa Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego i Systemu Biblioteczno-Informacyjnego nie może stać w sprzeczności z polityką bezpieczeństwa jednostki nadrzędnej (dla nas – z polityką bezpieczeństwa Uniwersytetu Śląskiego). Równocześnie w drugą stronę musi zostać spełniony podobny warunek – polityki bezpieczeństwa bibliotek specjalistycznych muszą być zgodne z politykami bezpieczeństwa Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego i Systemu Biblioteczno-Informacyjnego UŚ. Pomimo że polityka bezpieczeństwa jest dokumentem ogólnym, zapisy, które w niej się znajdują będą oddziaływały na rzeczywiste koszty jej stosowania. Przygotowując taki dokument, należy bezwzględnie pamiętać o przeprowadzaniu analiz szczegółowych i globalnych w zakresie kosztów jego stosowania. Należy przewidzieć fakt, że dopiero analizy szczegółowe po przeprowadzeniu kolejnych korekt doprowadzą nas do optymalnego pod względem kosztów zestawu polityk ogólnych i szczegółowych. Wymusza to również konieczność etapowego wdrażania polityki bezpieczeństwa, gdyż działania podejmowane w kolejnym kroku są determinowane przez efekty osiągnięte wcześniej.

Dla prawidłowego przygotowania i realizacji zarówno ogólnej polityki bezpieczeństwa, jak i polityk szczegółowych niezbędne jest dokonanie inwentaryzacji zasobów, które będą im podlegać. Inwentaryzacja ta powinna zostać przeprowadzona z uwzględnieniem wszystkich aktywów, również ludzkich, z określeniem ich mobilności oraz poziomu wiedzy i umiejętności. Analiza ta pomoże nam zaplanować polityki bezpieczeństwa z jednej strony zgodne z przepisami prawa, a z drugiej – najbardziej ekonomiczne ze strony organizacyjnej. Równocześnie odpowiednio wcześniej dokonana ocena zasobów ludzkich pozwoli na zaplanowanie zmian w politykach bezpieczeństwa związanych z rozwojem potencjału naszego personelu.

Gdy przystępujemy do wypełnienia minimalnych wymagań pomocny jest art. 4 rozporządzenia organizacyjnego. Wymienia on wszystkie składniki infrastruktury organizacji, które powinny zostać zinwentaryzowane przed przystąpieniem do przygotowania polityki bezpieczeństwa. Głównymi składnikami infrastruktury są:

1. Szczegółowy wykaz budynków, pomieszczeń lub części pomieszczeń, tworzących obszar, w którym przetwarzane są dane osobowe.

2. Szczegółowy wykaz zbiorów danych osobowych wraz ze wskazaniem programów zastosowanych do przetwarzania tych danych.

3. Opis struktury zbiorów danych wskazujący zawartość poszczególnych pól informacyjnych i powiązania między nimi.

4. Sposób przepływu danych pomiędzy poszczególnymi systemami;

5. Określenie środków technicznych i organizacyjnych niezbędnych dla zapewnienia poufności, integralności i rozliczalności przetwarzanych danych.

Ad. 1. Ustawa i rozporządzenia definiują istotę określenia „miejsce przetwarzania danych osobowych”. Upraszczając możemy powiedzieć, że są to wszystkie pomieszczenia lub wydzielone fragmenty pomieszczeń, gdzie są, bądź potencjalnie będą wprowadzane, modyfikowane, udostępniane czy też przechowywane zbiory danych osobowych. Przygotowując takie wykazy, należy koniecznie pamiętać o wszystkich pomieszczeniach, gdzie mogą się one znaleźć, a w szczególności o szafach, szufladach czy segregatorach, zawierających papierowe archiwa z danymi osobowymi (np. zapisane na deklaracjach czytelnika). Nie wolno zapominać także o miejscach, gdzie przechowujemy wycofany z eksploatacji lub uszkodzony sprzęt komputerowy. Zaliczają się do nich również miejsca, w których przechowujemy dobre lub uszkodzone elektroniczne nośniki danych, na których były przechowywane bazy danych osobowych (wymontowane dyski twarde, dyskietki od napędów ZIP, taśmy od streamerów, płyty optyczne). Szczególną uwagę należy zwrócić na elementy zakwalifikowane według wstępnej oceny jako uszkodzone, ponieważ rzeczywiste lub pozorne uszkodzenia mogą zostać w sposób prosty naprawione, a dane osobowe z tych nośników pozyskane przez osoby nieuprawnione.

Jeżeli dane osobowe są przetwarzane równocześnie przez kilka bibliotek (np. wspólna baza czytelników), polityki bezpieczeństwa muszą być przygotowane oddzielnie dla każdej z nich. Równocześnie w polityce jednostki wiodącej powinny zostać wymienione wszystkie miejsca, gdzie są przetwarzane dane składowane we wspólnej bazie komputerowej. W wykazie miejsc, gdzie przetwarzane są dane osobowe, powinny się również znaleźć lokalizacje serwerów zawierających bazy danych osobowych osób korzystających z możliwości zamawiania zbiorów poprzez OPAC.

W przypadku, gdy przetwarzanie jest prowadzone w sposób rozproszony (np. jak w Systemie Biblioteczno-Informacyjnym Uniwersytetu Śląskiego z jednostkami zlokalizowanymi w różnych miastach) w inwentaryzacji należy zidentyfikować odległości pomiędzy poszczególnymi oddziałami oraz bibliotekami specjalistycznymi wraz z ewidencją stałych terminów transportowych (ewentualne przewożenie deklaracji). Dane te pomogą nam w podejmowaniu stosownych decyzji związanych z optymalizacją kosztów pracy. Modelując je – z jednej strony musimy wziąć pod uwagę konieczność zakupu odpowiedniego wyposażenia, z drugiej, jeśli nie będziemy chcieli go kupić, musimy uwzględnić inne koszty, na przykład te związane z transportem papierowych deklaracji zawierających zbiory danych osobowych. Przy rozproszonym systemie pracy, gdy miejsca, gdzie przetwarzane są dane osobowe, zlokalizowane są w kilku miastach (jak w przypadku Uniwersytetu Śląskiego), możemy mieć

również do czynienia z koniecznością stosowania technologii szyfrowania transmisji danych. Oczywiście nakłady te powinny być w kalkulowane w koszty organizacyjne związane z miejscem, gdzie dane osobowe są przetwarzane.

Ad. 2. W pierwszej części należy określić wszystkie zbiory danych osobowych, które będą przetwarzane. Z jednej strony mogą to być gromadzone osobno zbiory danych osobowych wynikające z podziału zadań przez nasze oddziały, a z drugiej wynikające z rozproszenia terytorialnego naszych agend. Po dokonaniu takiej identyfikacji powinniśmy zdefiniować ich rozmieszczenie oraz programy używane do ich przetwarzania. W polityce bezpieczeństwa należy szczegółowo opisać strukturę każdego z programów używanych do przetwarzania zbioru danych osobowych. W opisie należy uwzględnić sposób jego instalacji, uaktualniania, konserwowania oraz administrowania motorem bazy danych oraz uprawnieniami użytkowników. W przypadku oprogramowania składającego się z wielu współzależnych modułów, należy określić szczegółowo granice ich oddziaływania oraz ewentualny wpływ zmian jednego modułu na pozostałe. W opisie powinniśmy zawrzeć informacje związane z kosztownością eksploatowanych przez nas systemów. Informacje te w przyszłości pomogą w przygotowaniu odpowiednich instrukcji postępowania przy eksploatacji systemów. Równocześnie wiedza ta pozwoli nam podejmować racjonalne decyzje związane z komasacją i integracją systemów w jeden lub kilka eksploatowanych centralnie.

Ad. 3. W związku z faktem, że systemy informatyczne wspomagające prace naszych organizacji zawierają z reguły wiele danych, które są obojętne dla spełnienia wymagań wynikających z przepisów prawa dotyczących ochrony danych osobowych, dlatego możemy stosować inne zasady bezpieczeństwa dla różnych ich modułów. W związku z tym w politykach bezpieczeństwa należy szczegółowo zdefiniować zawartość poszczególnych pól w rekordach gromadzonych danych osobowych oraz tych danych, które mogą mieć wpływ na przetwarzane dane osobowe. W szczególności należy zwrócić uwagę na te pola, które ze względu na swoją naturę (np. „uwagi o czytelniku”) nie mają ściśle zdefiniowanej zawartości. Dla takich pól polityka bezpieczeństwa powinna ściśle określać zakres informacji, które mogą zostać do niego wprowadzone. Należy również ustalić sposób weryfikacji raz wprowadzonych danych, sposób zapisywania (w logu) kolejno wykonywanych zmian oraz procedurę archiwizowania poprawianej informacji. W szczególności należy określić, które pola powinny bezwzględnie posiadać szczegółową historię zmian zawierającą identyfikatory operatorów dokonujących wpisy w bazie oraz zasady dostępu i użycia zapisanych w nim informacji.

Ad. 4. Współczesne systemy informatyczne umożliwiają swobodne przekazywanie danych pomiędzy różnymi systemami informatycznymi (obecnie przeważnie przez ramki XML), użytkowanymi w naszych organizacjach (np. zintegrowany system obsługi toku studiów oraz zintegrowany system biblioteczny). Dla takich konstrukcji rozwiązań informatycznych polityki bezpieczeństwa muszą ściśle określać akceptowane przez nas kanały przekazywania informacji. Równocześnie powinien

zostać zdefiniowany maksymalny zakres przekazywanych danych oraz cel ich przekazywania. W przypadku bibliotek mogą to być wykazy nierzetelnych czytelników, przekazywanych wzajemnie w sposób centralny lub rozproszony w tych samych lub różnych systemach komputerowych przez biblioteki rejestrujące wypożyczenia książek lub identyczne wykazy przekazywane do innych systemów np. tych obsługujących tok studiów. Systemy pracujące w tym trybie muszą umożliwiać rejestrowanie w sposób trwały (np. w nieusuwalnych logach bazy danych) zakresu i zawartości przekazanych danych. Równocześnie należy określić zestaw danych, który może podlegać automatycznej aktualizacji. Czynność ta, podobnie jak poprzednia, musi podlegać pełnej rejestracji. W przypadku sieci bibliotek wyższych uczelni mogą to być przykładowo adresy korespondencyjne używane w chwili wysyłania upomnień. Dane te mogą pochodzić z systemu kadrowego uczelni (odnośnie pracowników) oraz z systemu obsługi toku studiów (odnośnie studentów).

Ad. 5. Środki techniczne i organizacyjne są bardzo ważne, a wręcz decydujące o rzeczywistym poziomie ochrony danych osobowych, lecz niestety ulegające w rzeczywistości najczęstszym zmianom. Opisują one w sposób zwięzły, jasny i ścisły wszystkie działania podejmowane przez służby zajmujące się organizacją pracy oraz służby informatyczne niezbędne dla zapewnienia poufności gromadzonych danych osobowych. Określają one również zakres niezbędnych działań podejmowanych wobec pracowników poprzez zdefiniowanie ich roli w zakresie przestrzegania przyjętych zasad. Z reguły w polityce określa się podstawowe zasady postępowania. Ze względu na gwałtowny rozwój systemów operacyjnych stacji roboczych oraz systemów operacyjnych i motorów baz danych instalowanych na serwerach, szczegółowe rozwiązania powinny zostać określone dopiero w załącznikach do polityki. Załączniki te winny być aktualizowane przy każdej zmianie stosowanej technologii informatycznej. O każdej zmianie polityki związanej ze zmianami w technologiach informatycznych powinni zostać w sposób jawny powiadomieni wszyscy pracownicy, których taka zmiana dotyczy bezpośrednio oraz ci, którzy mogą w ramach swojej pracy zetknąć się z tymi zmianami w sposób pośredni. Dla zapewnienia stabilności ochrony systemów główna polityka bezpieczeństwa firmy powinna być zmieniana tylko w ostateczności, gdy już nie ma możliwości załatwienia tej sprawy poprzez odpowiednie załączniki lub instrukcje.

Instrukcje bezpieczeństwa

Na podstawie zapisów zdefiniowanych w zestawie polityk bezpieczeństwa Administrator Danych Osobowych (zwany w skrócie ADO – kierownik jednostki, rektor, dyrektor biblioteki) zobowiązany jest do przygotowania instrukcji określającej sposób zarządzania organizacją pracy, a przede wszystkim systemami informatycznymi służącymi do przetwarzania danych osobowych, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów bezpieczeństwa informacji. Czynności te często są powierzane na mocy wewnętrznych zarządzeń organizacyjnych Pełnomocnikom ds. danych osobowych

oraz tzw. Administratorom Bezpieczeństwa Informacji (zwanym z skrócie ABI). W zakresie ich działania jest przygotowanie, stosowanie i nadzorowanie (z upoważnienia ADO) szczegółowych instrukcji postępowania w czasie wykonywania czynności związanych z przetwarzaniem danych osobowych. Oczywiście wszystkie instrukcje przed wprowadzeniem podlegają zatwierdzeniu przez zarządzających naszą organizacją, z reguły jest to po prostu ADO. W naszej uniwersyteckiej rozbudowanej strukturze organizacyjnej ADO z mocy prawa jest rektor UŚ, ABI w skali centralnej to dyrektor Centrum Technik Informatycznych, natomiast dla Systemu Biblioteczno-Informacyjnego Lokalnym Administratorem Danych Osobowych (LADO) jest dyrektor Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego, Pełnomocnikiem – zastępca dyrektora, a Lokalnym Administratorem Bezpieczeństwa Informacji (LABI) jest kierownik Oddziału Obsługi Informatycznej Bibliotek Uniwersytetu Śląskiego. Taka organizacja pracy z jednej strony zapewnia przesunięcie częściowej odpowiedzialności do jednostek bezpośrednio zajmujących się przetwarzaniem danych, z drugiej strony umożliwia kierownikowi (np. rektorowi) nadzór na przestrzeganiem prawa, za co bezpośrednio odpowiada.

W instrukcjach (nie tylko dotyczących systemów informatycznych) powinny zostać zawarte ogólne informacje o systemie organizacyjnym, omawiające głównie systemy informatyczne i zbiory danych osobowych, które są przy ich użyciu przetwarzane. Opisujemy tam również wdrożone rozwiązania techniczne, procedury eksploatacji oraz zasady użytkowania sprzętu i systemów, które zostały zastosowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych. Jeżeli w bibliotece wykorzystujemy do przetwarzania danych osobowych kilka systemów informatycznych lub inne systemy mogą wpływać na system podstawowy, instrukcja taka może dotyczyć wszystkich systemów naraz lub można dla każdego z nich opracować ją oddzielnie. W przypadku rozproszonych struktur organizacyjnych bibliotek za każdym razem musimy pamiętać o konieczności zdefiniowania w instrukcjach procedur zapewniających bezpieczeństwo przy transmisji danych, zarówno komputerowych, poprzez tworzenie wydzielonych kanałów szyfrowanych, jak i papierowych, przy transportowaniu deklaracji czytelniczych.

Dla zapewnienia minimalnego poziomu bezpieczeństwa w art. 5 rozporządzenia organizacyjnego zdefiniowano minimalny zakres instrukcji:

1. Procedury nadawania uprawnień do przetwarzania danych i rejestrowania tych uprawnień w systemie informatycznym oraz wskazanie osoby odpowiedzialnej za te czynności.
2. Stosowane metody i środki uwierzytelnienia oraz procedury związane z ich zarządzaniem i użytkowaniem.
3. Procedury rozpoczęcia, zawieszenia i zakończenia pracy przeznaczone dla użytkowników systemu.
4. Procedury tworzenia kopii zapasowych zbiorów danych oraz programów i narzędzi programowych służących do ich przetwarzania.

5. Sposób, miejsce i okres przechowywania elektronicznych nośników informacji zawierających dane osobowe, kopii zapasowych, o których mowa w pkt 4.

6. Sposób zabezpieczenia systemu informatycznego przed działalnością oprogramowania umożliwiającego nieuprawniony dostęp do systemu informatycznego.

7. Sposób realizacji wymogów, o których mowa w § 7 ust. 1 pkt 4 rozporządzenia, tj. informacji o odbiorcach gromadzonych przez nas danych osobowych.

8. Procedury wykonywania przeglądów i konserwacji systemów oraz nośników informacji służących do przetwarzania danych.

Ad. 1. W tej części instrukcji należy zdefiniować zasady przydzielania użytkownikom identyfikatorów (lub w przypadku takiej potrzeby identyfikatorów przeznaczonych do wykonywania operacji na różnym poziomie uprawnień) w systemie informatycznym, jak również zasady nadawania lub modyfikacji uprawnień użytkownika do zasobów systemu informatycznego. Powinny one obejmować operacje związane z nadawaniem użytkownikom uprawnień począwszy od utworzenia użytkownikowi konta, poprzez przydzielanie i modyfikację jego uprawnień, aż do momentu usunięcia konta z systemu informatycznego. Instrukcja powinna definiować sposób zapisywania w logu systemu wszystkich zmian związanych z przydzielanymi użytkownikom uprawnieniami oraz określać sposoby analizy ich wykorzystania. Jesteśmy także zobowiązani do określenia w sposób jednoznaczny zasad postępowania z hasłami użytkowników i administratorów systemów informatycznych, a także procedur postępowania w przypadku pozyskania hasła przez osoby nieuprawnione. Definiujemy również zasady administrowania systemem informatycznym w przypadkach awaryjnych, np. nieobecności odpowiedniego administratora lub konieczności docelowego przejścia jego uprawnień (np. w przypadku dyscyplinarnego zwolnienia pracownika). W instrukcji mogą zostać zdefiniowane alternatywne drogi postępowania, które w zależności od indywidualnej oceny administratorów lub użytkowników mogą być dopuszczone jako prawidłowe. W przypadku dróg alternatywnych, wydający instrukcję może polecać pewne procedury jako zalecane. Z reguły będą to te, których wybór będzie obniżał koszt całkowity zarządzania systemem.

Ad. 2. W tej części instrukcji należy określić tryb i procedury związane z przydzielaniem hasła. Trzeba dokładnie zdefiniować, czy hasła mają być przekazywane użytkownikom w formie ustnej, czy pisemnej oraz podjąć decyzję o minimalnych poziomach jego złożoności. I tak, w zależności od sposobu przyłączenia do sieci, należy określić minimalną długość hasła, zakres używanych znaków (małe i duże litery, cyfry i znaki specjalne), minimalną częstotliwość jego zmiany oraz ilość zapamiętywanych przez system hasła. Należy również określić osoby upoważnione do zmiany hasła na żądanie użytkowników (osobowe lub funkcjonalne). Niedopuszczalne jest przekazywanie nazw użytkowników oraz hasła poprzez osoby trzecie lub za pośrednictwem niechronionych wiadomości poczty elektronicznej. W zależności od zastosowanego systemu możemy wymusić przy pierwszym logowaniu konieczność zmiany hasła. Rozporządzenie organizacyjne szczegółowo określa zasady tworzenia hasła: hasło użytkownika przetwarzającego dane osobowe powinno być

zmieniane nie rzadziej niż co 30 dni i składać się co najmniej z 6 znaków, jeżeli w systemie nie są przetwarzane dane, o których mowa w art. 27 ustawy lub 8 znaków, jeżeli takie dane są przetwarzane. Hasła w systemie informatycznym powinny być przechowywane w postaci zaszyfrowanej. Należy również opisać sposób przechowywania haseł administratorów i ewidencji awaryjnego ich używania następującego po otwarciu (pierwotnie zamkniętych) zdeponowanych w szafach ognioodpornych kopert. Problem obsługi zapomnianych haseł (ustawienie lub skasowanie hasła na życzenie użytkownika) wg prowadzonych badań zajmuje administratorom systemów obsługujących tzw. „helpdesk” około 50% czasu ich pracy. Właściwy poziom bezpieczeństwa systemu przy minimalizacji kosztów jego utrzymania wg modelu TCO decyduje o tym, że zgodnie z oceną ekspertów badających działanie systemów informatycznych należy prowadzić treningi wspomagające tworzenie i zapamiętywanie haseł o odpowiednio wysokim poziomie komplikacji.

Ad. 3. W tej części należy wyspecyfikować kolejne czynności wykonywane przez operatorów podczas uruchamiania systemu informatycznego przetwarzającego dane osobowe. Bardzo szczegółowo należy opisać dla różnych grup użytkowników wszystkie czynności i zasady postępowania podczas przeprowadzania procesu uwierzytelniania się (logowania się do systemu). Instrukcja powinna określać sposoby postępowania użytkowników mające na celu zachowanie poufności haseł, co ma uniemożliwiać nieuprawnione przetwarzanie danych. Należy również określić metody postępowania w sytuacji tymczasowego zawieszenia pracy, następującego na skutek chwilowego opuszczenia stanowiska pracy lub w okolicznościach, kiedy wgląd w wyświetlane na monitorze dane może mieć nieuprawniona osoba. Instrukcja powinna określać sposoby informowania użytkowników o ich powinnościach w chwili zaprzestania pracy, poprzez opisanie sposobów wylogowywania się z systemu oraz wyłączenia stacji roboczej. Procedury przeznaczone dla użytkowników systemów przetwarzających dane osobowe w sposób jednoznaczny muszą określać sposób postępowania w sytuacji podejrzenia naruszenia bezpieczeństwa systemu, np. braku możliwości zalogowania się użytkownika na jego konto, zauważenia zmiany zawartości danych lub innych symptomów, wskazujących na ingerencję osób nieuprawnionych w przetwarzane dane lub użytkowany sprzęt. Wszystkie zdefiniowane czynności powinny być analizowane pod kątem kosztów ich wykonywania i mogą być zalecane w sposób wybiórczy w zależności od rzeczywistych potrzeb ochrony danych, w myśl zasady nie podejmowania działań o najwyższych kosztach, jeśli zagrożenie jest na poziomie niższym.

Ad. 4. W tej części należy opisać sposób i częstotliwość tworzenia zapasowych kopii danych przetwarzanych w systemie oraz kopii samego oprogramowania używanego do ich przetwarzania. Równocześnie ta część instrukcji może definiować sposób i częstotliwość przetwarzania do postaci cyfrowej (skanowanie i utrwalanie na nośnikach elektronicznych) zbiorów danych osobowych pochodzących z nośników papierowych. Szczegółowo określamy tutaj rodzaj zabezpieczanych danych, nośnik, na którym będziemy je zabezpieczać, narzędzia programowe, którymi będziemy się

posługiwać oraz sprzęt, na którym będziemy pracować. W procedurze określamy dokładny harmonogram wykonywania kopii zapasowych dla poszczególnych zbiorów danych (łącznie z obrazami cyfrowymi z oryginałów papierowych) wraz ze wskazaniem wybranej metody sporządzania kopii (kopia przyrostowa, kopia całościowa). Jeżeli procedura wykonywania kopii jest bardzo skomplikowana, możemy opisać ją jako zestaw procedur odwołujący się do poszczególnych systemów, serwerów czy pojedynczych baz danych. W takim przypadku szczegółowe procedury są załączone do instrukcji zarządzania systemami. W procedurach opisujących wykonywanie kopii zapasowych określamy maksymalny czas używania poszczególnych nośników (magnetycznych lub optycznych), sposób ich rotacji oraz sposoby ich likwidacji. Procedura likwidacji nośników zawierających dane osobowe powinna uwzględniać wymogi zawarte w załączniku do rozporządzenia, nakazujące by wszystkie urządzenia (dyski twarde lub inne nośniki elektroniczne) zawierające dane osobowe, przeznaczone do wymiany gwarancyjnej lub likwidacji, pozbawiać zapisu tych danych, a gdy nie jest to możliwe, uszkadzać w sposób uniemożliwiający ich odczytanie. Przykładowo, dla dysków twardych może być to przeprowadzane poprzez wymontowanie z ich obudowy talerzy z nośnikiem magnetycznym i zniszczeniu ich przy pomocy prasy hydraulicznej o odpowiedniej sile nacisku, powodującej całkowite zniszczenie mechaniczne lub stosowanie specjalnych urządzeń do całkowitego demagnetyzowania nośników, co może zaowocować znacznym zmniejszeniem kosztów.

Ad. 5. Należy tutaj opisać sposób i czas przechowywania nośników informacji używanych do wykonywania kopii zapasowych (taśmy i dyski magnetyczne, płyty optyczne). Określeniu podlegają również pomieszczenia, przeznaczone do przechowywania nośników informacji, jak również sposoby fizycznego i logicznego zabezpieczenia przed nieuprawnionym przejęciem, odczytem, skopiowaniem oraz zniszczeniem (szafy metalowe, ogniotrwałe, deponowanie na zewnątrz). W czasie przygotowania instrukcji należy pamiętać, że kopie awaryjne należy usuwać bezzwłocznie po ustaniu ich użyteczności. Jeżeli podejmujemy decyzję o przechowywaniu kopii zapasowych na zewnątrz, należy szczegółowo określić procedury bezpiecznego ich deponowania uwzględniające również czas ich transportu. Wszystkie oceny kosztów powinniśmy wykonywać przy użyciu modelu TCO.

Ad. 6. W punkcie tym należy zdefiniować obszary użytkowanych przez nas systemów narażone na ingerencję wirusów komputerowych oraz wszelkiego innego rodzaju oprogramowania mogącego mieć wpływ na bezpieczeństwo przetwarzanych danych osobowych. Należy określić wszelkie możliwe do zidentyfikowania źródła przedostawania się szkodliwego oprogramowania do serwerów lub stacji roboczych oraz działania, jakie będą podejmowane, by zminimalizować możliwość zainstalowania takiego oprogramowania na naszych komputerach. Instrukcja powinna zawierać specyfikację stosowanego oprogramowania przeciwdziałającego szkodliwemu działaniu oprogramowań „wrogich”. Należy wyspecyfikować nazwy oprogramowań antywirusowych stosowanych w firmie oraz określić sposób i częstotliwość aktualizowania bazy wirusów. Użytkownik musi zostać przeszkolony w zakresie

procedur postępowania w przypadku, gdy oprogramowanie zabezpieczające wskazuje zaistnienie zagrożenia. W punkcie tym należy również wyspecyfikować wszystkie inne sposoby zabezpieczające nasze serwery i stacje robocze przed nieuprawnionym pozyskiwaniem danych osobowych. Mogą do nich należeć np. fizyczne blokady urządzeń zapisujących dane na nośnikach wymiennych.

Ad. 7. Z reguły w naszej działalności statutowej dane osobowe są gromadzone na potrzeby własne. Wyjątkiem może być wymiana danych osobowych czytelników zalegających ze zwrotem książek instytucjom, które mogą mieć wpływ na przyspieszenie ich zwrotu. Biblioteki, które chcą wykorzystywać takie możliwości powinny informacje o stosowaniu takich procedur zawrzeć w swoich regulaminach oraz deklaracjach, które podpisują czytelnicy.

Ad. 8. Należy tutaj określić zakres, częstotliwość oraz procedury wykonywania przeglądów i konserwacji systemów informatycznych. Dotyczy to sprzętu, oraz oprogramowania. Należy wskazać firmy i osoby fizyczne nie będące naszymi pracownikami, uprawnione do dokonywania przeglądów i konserwacji systemu oraz zakres prac wykraczający poza normalne działanie systemu (np. bezpośrednie blokady danych wykonywane w motorze bazy danych w celu uzupełnienia nie istniejących funkcjonalności w systemie bibliotecznym), mogący mieć wpływ na bezpieczeństwo danych osobowych poprzez naruszenie integralności bazy danych. Procedury wykonywania czynności konserwacyjnych, zlecane osobom nie mającym uprawnień do przetwarzania danych (np. firmom zewnętrznym), winny określać sposób nadzorowania przez administratora danych wykonywanych prac oraz określać sposoby niedopuszczenia do nieuprawnionego pozyskiwania danych. Jest to jeden z elementów, gdzie musimy w sposób precyzyjny określić współzależność wybranej przez nas koncepcji obsługi biblioteki z całkowitymi kosztami, jakie musi ona ponieść. Z reguły koszty są zależne od lokalnego rynku oraz wewnętrznych możliwości naszej organizacji.

Po przygotowaniu polityki bezpieczeństwa i instrukcji określającej sposób zarządzania systemami informatycznymi proste jest już wypełnienie zgłoszenia rejestracyjnego zbioru danych (jeśli takowe jest potrzebne) do Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych. Zawiera ono informacje formalne podawane w częściach od A do D oraz część E opisującą konfigurację systemu przetwarzającego dane osobowe oraz wszystkie środki bezpieczeństwa podjęte przez instytucję. Źródłem danych do przygotowania zgłoszenia jest opracowana przez nas polityka bezpieczeństwa oraz uzupełniające ją odpowiednie instrukcje.

Podjęcie omówionych czynności jest okazją do uporządkowania organizacyjnego biblioteki oraz zapobiega stosowaniu rozwiązań nadmiarowych i zbędnych, utrudniających lub uniemożliwiających prawidłową pracę biblioteki oraz może stać się wstępem do prac zmierzających do uzyskania certyfikatu ISO 9000.

Bibliografia

- Interpretacja GIODO. Tryb dostępu: http://www.giodo.gov.pl/330/id_art/989/j/pl/ [2 maja 2007].
- PN-ISO/IEC 17799:2003 Technika informatyczna – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji.
- PN-I-07799:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Część 2: Specyfikacja i wytyczne do stosowania.
- Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27.07.2005. *Dziennik Ustaw* 2005, nr 164, poz. 1365, zmiany: *Dziennik Ustaw* 2006, nr 46, poz. 328; nr 104, poz. 708, poz. 711; nr 144, poz. 1043; nr 227, poz. 1658 – dotyczy art. 88, pkt 1, 4 i 5.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych. *Dziennik Ustaw* 2004, nr 100, poz. 1024.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie wzoru zgłoszenia zbioru danych do rejestracji Generalnemu Inspektorowi Ochrony Danych Osobowych. *Dziennik Ustaw* 2004, nr 100, poz. 1025.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych, z późniejszymi zmianami, tekst jednolity. *Dziennik Ustaw* 2002, nr 101, poz. 926.

Zespołowa organizacja pracy jako wyznacznik nowoczesnej kultury organizacyjnej bibliotek na przykładzie bibliotek niemieckich

Abstract

Traditional approach to distribution and classification of library work which consists in creating special library organizational units according to the functional criterion has been, until today, the most popular in medium and large public and scientific libraries. However, it has a number of drawbacks, namely: focusing of attention of particular teams (departments) "on themselves" and blurring the boundaries between particular departments' powers and responsibilities, not to mention relatively long time of material flow and information flow between departments. Trials to overcome this ossified organizational structure by introducing special posts and organizational units "trespassing" the boundaries of functional divisions, such as posts of system librarian or subject librarian, only partially fulfilled the requirements of challenges deriving from changes occurring in libraries (computerizing, digitalizing, introducing IT). Introduction of revolutionary changes in library organization culture was probably a significant milestone. The Teamwork concept, deriving from the industry sector, may be an example of such a change. This paper presents basic principles of this concept, using as examples four German libraries, where it was implemented: two city libraries (Hamm, Münster) and two university libraries (Dortmund, Munich), stages of its implementation and final results. In the final part of this paper, the author strives to answer the following question: does Teamwork have any chance of becoming a part of Polish libraries organization culture?

Wstęp

Struktura organizacyjna jest to wewnętrzna budowa instytucji, sieci zespołu jednostek. Strukturą nazywamy wyróżniony rodzaj relacji nadający elementom przestrzeni kształt uporządkowania i zależności, nie zmieniający się w przedziale czasu¹. Struktura stanowi wypadkową oddziaływania na organizację różnych sił oraz zależności między konkretnymi czynnikami. Głównymi czynnikami wpływającymi na wybór określonej struktury są: wielkość organizacji, przyjęta przez nią strategia, dostępna technologia, wewnętrzne zróżnicowanie organizacji, środowisko zewnętrzne, rynek i konkurencja, regulacje państwowe. Niemniej ważną determinantą w odniesieniu do struktury organizacyjnej jawi się kultura organizacyjna, czyli, powtórzmy za A. K. Koźmińskim, „zbiór wspólnych wierzeń, wartości, rytuałów, opowieści, mitów, specyficznego języka, podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członów organizacji”². Wyznacznikiem kultury organizacyjnej każdej instytucji, także biblioteki, są założenia, normy i wartości oraz artefakty. W myśl tej koncepcji strukturę organizacyjną zaliczymy do kategorii artefaktów, najbardziej widocznego poziomu kultury organizacyjnej w każdej bibliotece. Struktura organizacyjna to artefakt fizyczny, jedna z trzech podkategorii artefaktów³.

Ów wstęp teoretyczny wydaje się niezbędny, gdyż Teamwork wpisuje się i jest opisywana, co zostanie pokazane i udowodnione, jako ważny element jednego z modeli kultury organizacyjnej biblioteki, tj. kultury adaptacji, w której biblioteka traktowana jest jako organizacja ucząca⁴, m.in. wspomagająca proces kształcenia w szkołach wyższych, podnosząca wysoką jakość usług, dodajmy modelem całkowicie podporządkowanym realizacji celów organizacji, poszukującej konsensusu, akcentująca nieformalne zachowania⁵. Temat Teamwork w bibliotekach, w odróżnieniu od kultury organizacyjnej oraz innych koncepcji zarządzania, jest prawie nieobecny w polskiej literaturze fachowej. Pracy zespołowej, jako nowego paradygmatu organizacyjnego bibliotek, poświęciła jeden z rozdziałów swojej rozprawy Ewa Głowacka⁶. Teoretyczne założenia pracy zespołowej w bibliotece nakreślił w swoim

¹ Zob. Metody zarządzania. Red. J. Antoszkiewicz. Warszawa 2007, s. 85–102.

² Zob. Zarządzanie: teoria i praktyka. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 5. Warszawa 2005, s. 371–395.

³ Artefakty dzielą się na: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały) i fizyczne (sztuka, technologie, przedmioty materialne. Zob. E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 83–105.

⁴ B. Jaskowska: Koncepcja biblioteki uczącej się odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 32–42; B. Jaskowska: Kultura organizacyjna wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademickiej. *Przegląd Biblioteczny* 2005, z. 2, s. 176–185.

⁵ E. B. Zybert: op. cit., s. 53.

⁶ Zob. E. Głowacka: Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informatyce. Toruń 2000, s. 111–128; E. B. Zybert: op. cit., s. 15–26.

artykule Marek M. Górski⁷. Słabo obecny jest zresztą również w tak zwanej praktyce biblioteczej, czyli w polskich bibliotekach. Dlatego też niezbędne jest sięgnięcie do źródeł⁸ i przykładów obcych, w szczególności do doświadczeń bibliotekarstwa niemieckiego. Od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcja Teamwork jest w Niemczech obiektem intensywnych studiów teoretycznych i praktycznych, których ostatecznym rezultatem stało się wdrożenie tego nowego modelu organizacji wewnętrznej biblioteki w życie. Stosując metodę *case study*, przedmiotem rozważań są cztery biblioteki niemieckie, dwie biblioteki uniwersyteckie i dwie biblioteki publiczne, rodzenie się tej idei, jej wdrażanie, a następnie niełatwą implementację.

Rodowód Teamwork

Koncepcja Teamwork jest wynalazkiem japońskim, sprawdzonym w pierwszej kolejności w japońskich fabrykach samochodowych⁹. Wiadomo, że w japońskich fabrykach samochodowych 70% pracowników pracuje w zespołach. Tak naprawdę praca zespołowa (*teamwork*) nie jest wymysłem XX wieku, lecz jest częścią składową japońskiego stylu życia i pracy od wieków, który doskonale się sprawdził przy rozwoju nowych produktów i procesów¹⁰. U przyczyn powodzenia tego modelu organizacyjnego leży, być może, założenie, że ludzie w zespołach zorientowanych na realizację określonych celów pracują bardziej efektywnie. Co jednak jest odmiennością i poniekąd istotą pracy zespołowej, odróżniającą ją od pracy w organizacji hierarchicznej, to przeniesienie zadań i prawa do decydowania na grupy (zespoły robocze) wykraczające poza grupy. Całkowitemu zerwaniu ulegają stare struktury personalne oraz schematy myślenia i pracy. W ich miejsce powstaje nowy zespół z często przecinającymi się, konkurującymi obszarami pracy, wspólnie omawiający i dyskutujący, także błędne rozwiązania, nawet świadomie stwarzający sytuacje kryzysowe, dzięki czemu z codziennej pracy znika rutyna, a otwiera się przestrzeń dla spontanicznych idei oraz innowacyjnego myślenia¹¹.

⁷ Zob. M. M. Górski: Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece. W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*. Red. M. Kocójowa. Kraków 2004, s. 201–205.

⁸ Literatura obcojęzyczna jest naturalnie o wiele bogatsza. Oprócz cytowanych „obficie” w pracy źródeł niemieckich warto wskazać na pracę zbiorową poświęconą pracy zespołowej w bibliotekach naukowych. Zob. *Teamwork and collaboration in libraries: tools for theory and practice*. Ed. M. B. Silverman. New York 2002.

⁹ W tekście podana zostanie szczegółowa literatura przedmiotu.

¹⁰ Na temat rozwoju zainteresowań zespołową organizacją pracy pisze E. Głowacka. Zob. E. Głowacka: op. cit., s. 11–113.

¹¹ Zob. K. Ceynowa: „Toyotismus” in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Leanmanagement” einlassen. *Bibliothesdienst* 1997, H. 8. Zob. też K. Ceynowa: „Toyotismus” in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Leanmanagement” einlassen. Tryb dostępu: http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/97_08_03.htm [26 kwietnia 2007]. Zob. M. M. Górski: op. cit., s. 201–205. M. Górski omawia szczegółowo istotę pracy zespołowej.

Do realizacji celów częściowych i końcowych wymaga się od zespołu, oprócz kompetencji zawodowych, specjalnych predyspozycji, które można zawrzeć w następujących punktach:

- umiejętność słuchania,
- umiejętność przekonywania,
- umiejętność poszanowania,
- zdolność do pomagania,
- zdolność do dzielenia się,
- uczestnictwo.

Tworzenie zespołu jest procesem mieszczącym w sobie cztery etapy: inicjację – definicję – planowanie – realizację.

Teamwork w bibliotekach

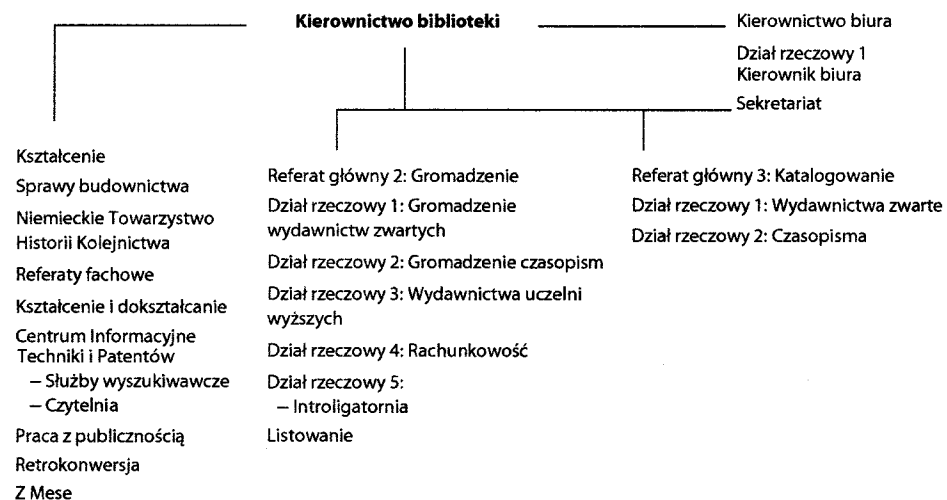
Równie ważne, co poznanie teoretycznych podstaw i założeń Teamwork, jest zapoznanie się z doświadczeniami organizacji, które wdrożyły ten model u siebie. Jak zawsze, gdy podejmowane są próby zastosowania osiągnięć i metod sprawdzonych w wielkim przemyśle – w bibliotekach czy innych instytucjach nieporównywalnie mniejszych, a w dodatku kierujących się diametralnie odmienną filozofią działania (non profit) – towarzyszą temu naturalne obawy o powodzenie projektu. Przynajmniej niektóre z nich można rozwiązać, kierując się łacińską maksymą: *exempla trahunt, exempla docent*. Model pracy zespołowej, z powodzeniem wdrażany w organizacji bibliotek w angielskim obszarze językowym, spotkał się z nadzwyczajnym zainteresowaniem u naszego zachodniego sąsiada. Od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku na nową modłę organizowane są zarówno struktury organizacyjne bibliotek miejskich, jak i uniwersyteckich w Niemczech¹². Jakiego są tego przyczyny, jak przebiegała implementacja Teamwork w tamtejszych bibliotekach? Na te pytania da się odpowiedzieć, sięgając po przykłady dwóch bibliotek niemieckich – Biblioteki Uniwersyteckiej (BU) w Dortmundzie oraz Biblioteki Miejskiej (BM) w Monasterze – nie ograniczając się tylko do wskazania pozytywów, ale również pokazując ich słabe punkty.

Biblioteka Uniwersytecka w Dortmundzie

Sygnalem do zmian w BU Dortmund była w 1995 roku zmiana kierownictwa, która przypadła na okres głębokich zmian w bibliotekarstwie związanych z zastosowaniem w bibliotekach nowoczesnych technologii informacyjnych. Do tego czasu struktura organizacyjna BU Dortmund była strukturą hierarchiczną, charakteryzującą się wysokim stopniem podziału pracy, formalizacji, specjalizacji,

¹² Zob. K. Richter, M. Kissler: Entwicklung leistungsfähiger Projektteams. W: *Wissen in Aktion. Wege des Knowledge-Management*. 22. Online-Tagung der DGI Frankfurt am Main 2. bis 4. Mai 2000. Proceedings. Frankfurt a. Main 2000, p. 358–364.

centralizacji i standaryzacji, co, być może, ułatwia wykonywanie typowych zadań, ale czyni organizację niezdolną do szybkiego elastycznego reagowania na zmiany, względnie tworzenia klimatu do powstawania i wyrażania nowych idei¹³ (rysunek 1).



Rys. 1. Schemat organizacyjny Biblioteki Uniwersyteckiej w Dortmundzie. Przed reorganizacją¹⁴. Źródło: M. Nagelmeier-Linke: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek, s. 149¹⁵

Środkiem do zapoczątkowania procesu organizacyjnego było sformułowanie nowego wizerunku biblioteki (*Leitbild*). Był to punkt wyjścia strategii zmian. Wprawdzie wizerunek był jeszcze wielokrotnie zmieniany, a jego obecną wersję przyjęto dopiero w 1998 roku, to jego znaczenie wykracza poza inne dokumenty tego typu. Zapowiedział on mianowicie najważniejsze kierunki zmian w nowej organizacji biblioteki:

¹³ Zob. M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur. Reorganisation und Leitbild am Beispiel der Stadtbücherei Münster. W: Information und Öffentlichkeit. 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Leipzig, 20. bis 23. März 2000 zugleich 90. Deutscher Bibliothekartag, 52. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Wiesbaden 2000, p. 167–174.

¹⁴ Ważniejsze informacje statystyczne o BU Dortmund: ok. 1,72 mln mediów, ok. 2900 bieżących czasopism; ok. 11 000 czasopism elektronicznych; ok. 1100 miejsc; 16 bibliotek dziedzinowych; 775 000 wypożyczeń rocznie. Zob. Universitätsbibliothek Dortmund. Tryb dostępu: <http://www.ub.uni-dortmund.de/organisatorisches/leitbild.html> [26 kwietnia 2007].

¹⁵ Określenie „dział rzeczowy” jest tłumaczeniem niemieckiej nazwy *Sachgebiet* i oznacza obszar działalności merytorycznej (podstawowej) biblioteki w odróżnieniu od komórek organizacyjnych niebibliotekarskich.

- praca w zespołach i grupach pracowniczych z jasno określonymi celami,
- likwidację hierarchii,
- decentralizację decyzji,
- poprawę wewnątrzbiblioteczną komunikacji,
- wspieranie kolegalności,
- stałe doskonalenie się.

Bezpośrednią przyczyną podjęcia reformy była retrokonwersja katalogu. Okazało się, że hierarchiczny podział stanowi przeszkodę nie do przezwyciężenia w porzuceniu opisu z autopsji na rzecz importu danych z innych katalogów. Powołana do zbadania możliwości zmian grupa doradcza zaproponowała wprowadzenie zintegrowanego procesu pracy w obszarze opracowania książek¹⁶. W dużym skrócie rzecz ujmując, zdecydowano się na zachowanie podziału na bibliotekę centralną i biblioteki dziedzinowe (*Bereichsbibliotheken*) oraz podział według typu publikacji: monografie; czasopisma, w dalszej kolejności grupa robocza, pracująca reformująca starą strukturę, zaproponowała zachowanie rachunkowości i opracowania technicznego książki jako samodzielnych jednostek. Projekt został przyjęty przez pracowników w drodze głosowania. Pierwszy krok do pełnej reorganizacji w BU Dortmund było wprowadzenie nowej struktury w obszarze opracowania książek w 2000 roku. W trakcie realizacji jest tworzenie teamu do opracowania czasopism. Przyszłą strukturę organizacyjną w zakresie opracowania zbiorów przedstawiono na rysunku 2.

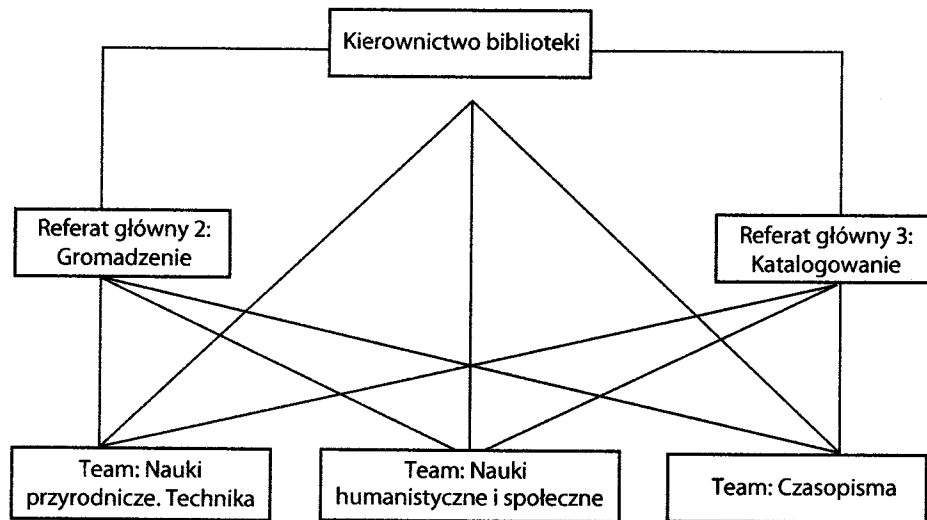
Odpowiada ona systemowi wieloliniowemu względnie funkcjonalnemu. Jego założeniem jest samodzielne regulowanie organizacji pracy oraz w razie konfliktów kierowanie się bezpośrednio do kierownictwa biblioteki. Innym istotnym założeniem jest wielokrotne podporządkowanie i odejście od zasady jedności wydawania poleceń. Jak wzmiankuje dyrektor biblioteki M. Nagelmeier-Linke: „głównym problemem są starsze siły kierownicze, którym trudno się znaleźć w nowych ramach w odróżnieniu od młodszych pracowników”¹⁷. Reorganizacja w duchu Teamwork w BU Dortmund jest reorganizacją częściową. Przykłady pełnej reorganizacji pokazuje schemat organizacyjny biblioteki uniwersyteckiej w Monachium – zob. załącznik 1.

Biblioteka Miejska w Monasterze

Powody wdrożenia owej struktury organizacyjnej wzorowanej na Teamwork w Bibliotece Miejskiej (BM) w Monasterze były dwójakiego rodzaju: wewnętrzne i zewnętrzne. Dotychczasowy podział biblioteki na komórki funkcjonalne kolidował w sposób oczywisty z zasadą odpowiedzialności za końcowe rezultaty – zob. rysunek 3. Przykłado-

¹⁶ Zob. M. Rasche: op. cit., s. 167–174.

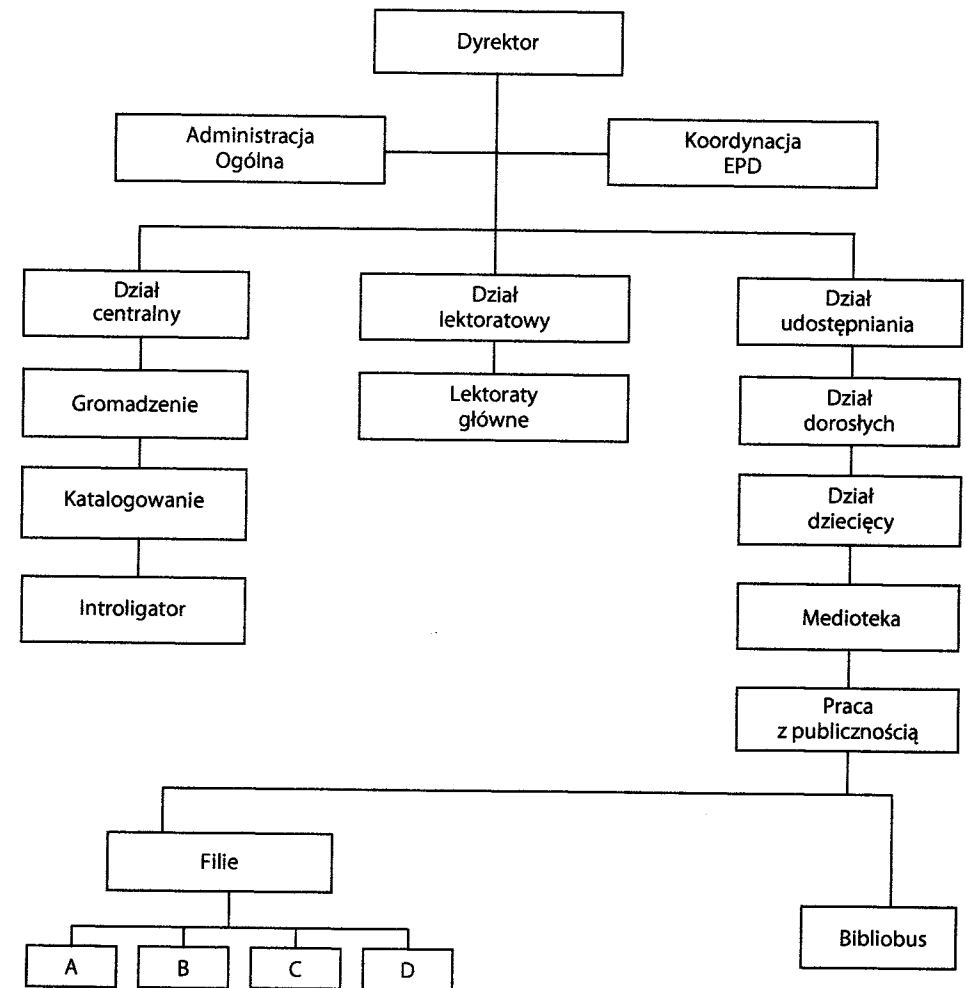
¹⁷ Zob. M. Nagelmeier-Linke: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek. Das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. W: Information und Öffentlichkeit: op. cit., p. 149–158.



Rys. 2. Schemat organizacyjny Biblioteki Uniwersyteckiej w Dortmundzie. Przed reorganizacją. Źródło: M. Nagelmeier-Linke: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek, p. 149

wo proces opracowania książki biegł przez wiele stacji między dwoma działami. Nie pomagało kierowanie poprzez uzgadnianie celów, gdyż zbyt wiele osób było odpowiedzialnych za wyniki pracy¹⁸. W 1993 roku zbiegły się dwa ważne wydarzenia w życiu biblioteki. Biblioteka otrzymała nowy budynek¹⁹ oraz rozpoczęła proces automatyzacji. Biblioteka nie mogła też dalej ignorować faktu znacznego, bo aż o 75%, zwiększenia się liczby czytelników oraz przekształcania wypożyczalni w centrum komunikacyjne i informacyjne z różnorodną ofertą. Zewnętrznym impulsem do przeprowadzenia zmian stała się reforma administracyjna nakazująca silniejsze niż dotychczas zorientowanie instytucji publicznych na obywateli oraz zwiększenie samodzielności i własnej inicjatywy ze strony pracowników, przy równoczesnej likwidacji hierarchicznych dróg decydowania.

Na podstawie tych przesłanek podjęte zostały prace przygotowawcze i pilotażowe. Pilotażową jednostką uczyniono, z powodzeniem zresztą, bibliotekę dziecięcą. Następnym krokiem było utworzenie pierwszych struktur teamów w ramach dotychczasowej struktury – projekt M i O²⁰ (Zorientowanie na pracowników). W 1996 roku grupa projektowa BM Monaster wystąpiła do kierownictwa biblioteki z apelem o poprawę organizacji biblioteki i jej procesów. Kolejny team powstał w końcu 1997 roku w jednej z filii. Sukces pilotażu skłonił kierownictwo BM Monaster do całko-



Rys. 3. Biblioteka Miejska w Monasterze. Stara struktura organizacyjna. Źródło: M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur: op. cit., p. 169

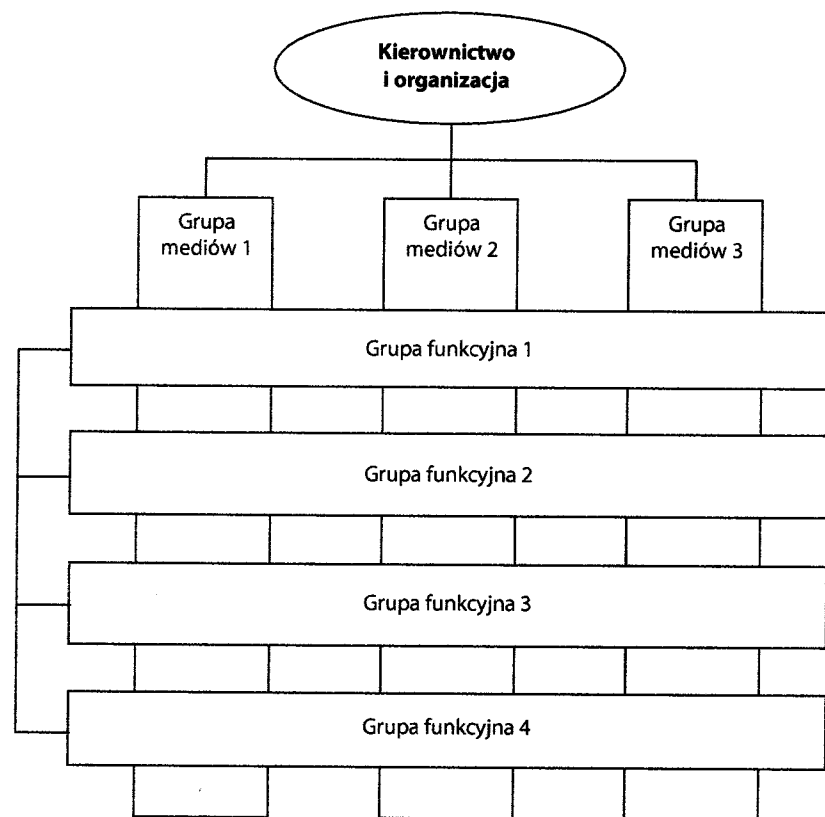
witej restrukturyzacji miejskiej biblioteki publicznej. Nastąpiło wówczas podzielenie organizacji biblioteki na dwie grupy komórek organizacyjnych: grupy mediów i grupy funkcyjne – zob. rysunek 4.

Grupy mediów obejmują narzędzia oferty bibliotecznej i tworzą jednostki zorientowane na użytkownika. Ma ich być ogółem sześć – zob. tabela 1. Grupy funkcyjne zostały zorientowane na realizację funkcji ponadsystemowych, tj. przejęły one zadania grup mediów, których zespolenie jest bardziej racjonalne, aniżeli decentralizowanie. Grupom nadano daleko idącą samodzielność, których granicą uczyniono jednolitość wizerunku biblioteki oraz możliwość wariacji zadań wewnątrz i na zewnątrz grupy. Każda grupa mianowała swojego rzeczownika uprawnionego do kontak-

¹⁸ Zob. M. Rasche: op. cit.

¹⁹ Zob. M. Rasche: Stadtbücherei Münster – 10 Jahre im neuen Haus. *Bibliothek* 2003, nr 1/2, p. 48–51.

²⁰ Zob. M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur: op. cit., p. 167–174.



Rys. 4. Biblioteka Miejska w Monasterze. Nowa struktura organizacyjna. Źródło: M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur: op. cit., s. 169

tu na poziomie kierowniczym do kontaktu z innymi grupami. Ustalono ponadto, że jeden pracownik może należeć do kilku grup, z zastrzeżeniem, że musi mieć swoją grupę macierzystą.

W duchu Teamwork określony został podział zadań oraz struktury komunikacyjne między grupami. Podział zadań wewnątrz grupy jest kwestią umowy. Umowa i głosowanie to zarazem sposób rozwiązywania konfliktów. Jako naczelną zasadę przyjęto zakaz faworyzowania którejkolwiek z grup. Na czele struktury organizacyjnej BM Monaster stoi Grupa F + O²¹ (kierownictwo i organizacja), w której skład wchodzi kierownicy trzech działów oraz dyrektor, odpowiedzialni za wprowadzanie zmian. Etap planowania²² został ukończony w 1998 roku. W 1999 roku utworzono grupy mediów. Proces ten trwa do dnia dzisiejszego, mimo że pierwotnie zakładano jego finał w 2001 roku. Jego istotnymi elementami są szkolenie oraz opracowanie

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

swego rodzaju deklaracji misji (*Leitbild*)²³. Nie wolno zapominać i pominąć problemów, które wystąpiły podczas wdrażania nowego modelu organizacyjnego. Doszło do konfliktów pomiędzy grupą projektową a kierownictwem biblioteki. Projekt napotkał też opór pracowników z powodu zbyt rozległych zmian. Skalę problemu i złożoność zadań uwidacznia poniekąd zestawienie ważniejszych danych statystycznych o bibliotece:

- 1 biblioteka centralna (1993 r.)
- 4 (5) filii + 1 bibliobus
- 306 000 książek i innych mediów
- 1,8 mln wypożyczeń (2000 r.)
- 6,8 wypożyczeń na mieszkańca
- 1,1 mln odwiedzin
- 75 bibliotekarzy²⁴.

Tabela 1. Grupy mediów i grupy funkcyjne w Bibliotece Miejskiej w Monasterze

Grupy mediów	Grupy funkcyjne
1. Literatura rzeczowa 1	1. Zewnętrzne grupy funkcyjne
2. Literatura rzeczowa 2	a) informacja centralna
3. Obszary pokrewne, literatura piękna	b) wypożyczalnia
4. Infoteka	c) pierwsza informacja (centrum serwisowe)
5. Zona informacyjna	d) public relations
6. Biblioteka dziecięca	2. Wewnętrzne grupy funkcyjne
7. Medioteka	a) automatyczne przetwarzanie danych
8. Filia	b) księgowość
	c) gromadzenie, czasopisma
	d) prace porządkowe

Źródło: M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur: op. cit., p. 169

W załączniku przedstawiono schemat organizacyjny innej biblioteki miejskiej w Niemczech – Biblioteki Miejskiej w Hamm, które wybrały Teamwork jako model struktury i kultury organizacyjnej – zob. załącznik 2.

Możliwości zastosowania Teamwork w polskich bibliotekach

Czy Teamwork w świetle przedstawionych faktów i komentarzy ma szansę stać się składnikiem kultury organizacyjnej polskich bibliotek, w szczególności bibliotek uczelnianych i bibliotek publicznych? Na tak postawione pytanie nie ma jednej, w dodatku prostej odpowiedzi. W swojej książce nt. organizacji i zarządzania w bi-

²³ Zob. Universitätsbibliothek Dortmund. Tryb dostępu: <http://www.ub.uni-dortmund.de/organisatorisches/leitbild.html> [26 kwietnia 2007].

²⁴ Zob. M. Rasche: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur: op. cit., p. 167–174.

biotekach Jacek Wojciechowski rozważając „za” i „przeciw” obecnemu układowi organizacyjnego w bibliotekach uczelnianych stwierdza: „Całkowite poniechanie tego (dotychczasowego – ZG) układu groziłoby kompletną dysfunkcjonalizacją struktury, w zamian bowiem nie wymyślono jeszcze innego, toteż radykalna zmiana byłaby błędem”²⁵. Czy aby na pewno? Czy takie samo stwierdzenie można by odnieść do bibliotek publicznych? Jak się zdaje nadszedł czas najwyższy by w polskich bibliotekach rozpocząć przemiany organizacyjne. Pod wieloma względami nie są one przecież gorsze ani od bibliotek angielskich, ani od bibliotek niemieckich. Zachodzą wszak w nich identyczne przeobrażenia determinowane postępem technologicznym. Automatyzacja bibliotek, TQM, marketing, SWOT, deklaracja misji, public relations to codzienność wielu polskich bibliotek. Wszystkie z wymienionych metod, czy narzędzi zarządzania są spotykane w polskich bibliotekach. Można jednocześnie odnieść wrażenie, że przeobrażeniom w organizacji dynamicznej bibliotek nie towarzyszą, przynajmniej w dostatecznym stopniu, zmiany w strukturze statycznej. Układy organizacyjne polskich bibliotek niczym matuzalemy trzymają się dobrze, są niezachwiane. Od czasu do czasu pozwala się wprowadzić w utrwalony schemat organizacyjny nowe działy, np. dział promocji, bibliotekarza systemowego itd., bez naruszania jednak zasadniczego szkieletu. Czyni się to poniekąd jakby pod prąd, znając wszystkie mankamenty dotychczasowych zasad grupowania i podziału pracy bibliotecznej²⁶. Teamwork, jak się wydaje, mogłaby być nową propozycją, rewolucjonizującą dotychczasowe nawyki i schematy myślenia. Jej istotą, jak starano się dowieść, nie są tylko przekształcenia formalne, np. przekształcenia jednego z działów w inne, ale likwidacja starych ograniczeń w funkcjonowaniu biblioteki, w szczególności hierarchii, postawienie na samodzielność w podejmowaniu decyzji. Warunkiem powodzenia może być, przekonanie do nowej kultury organizacyjnej pracowników biblioteki, a zatem popularyzowanie norm i wartości (drugiego poziomu kultury organizacyjnej) między innymi poprzez świadectwa udanych implementacji w innych krajach.

Bibliografia

- Ceynowa K.: „Toyotismus” in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Leanmanagement” einlassen. *Bibliothesdienst* 1997, H. 8.
- Ceynowa K.: „Toyotismus” in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Leanmanagement” einlassen. Tryb dostępu: http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/97_08_03.htm [26 kwietnia 2007].
- Głowacka E.: Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej. Toruń 2000.

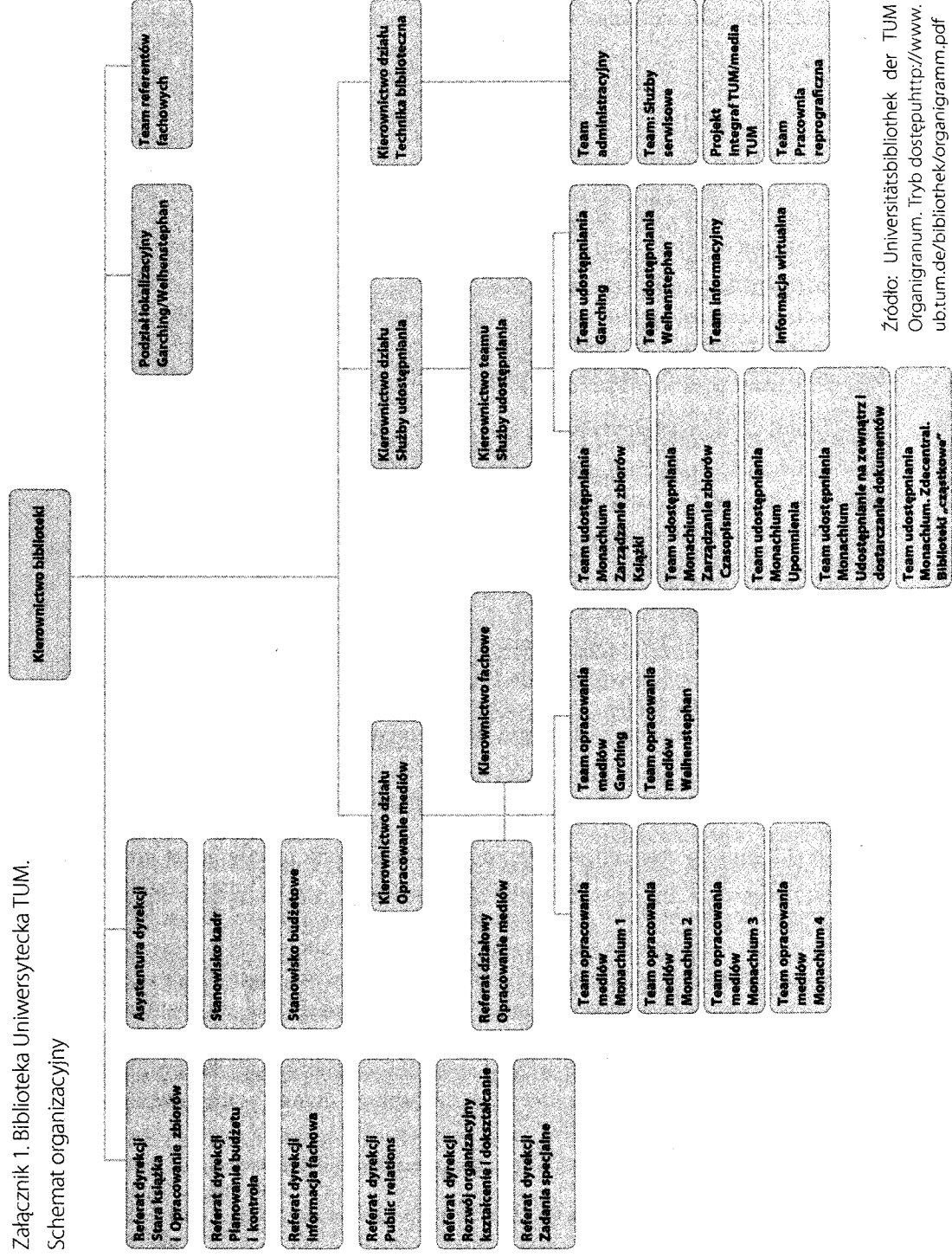
²⁵ J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa 1998, s. 121.

²⁶ *Ibidem*.

- Górski M. M.: Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece. W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*. Red. M. Kocójowa. Kraków 2004, s. 201–205.
- Jaskowska B.: Koncepcja biblioteki uczącej się odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe. W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r.* Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko. B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 32–42.
- Jaskowska B.: Kultura organizacyjna wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademickiej. *Przegląd Biblioteczny* 2005, z. 2, s. 176–185.
- Metody zarządzania*. Red. J. Antoszkiewicz. Warszawa 2007.
- Nagelmeier-Linke M.: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek. Das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. W: *Information und Öffentlichkeit*. 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Leipzig, 20. bis 23. März 2000 zugleich 90. Deutscher Bibliothekartag, 52. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Wiesbaden 2000, p. 149–158.
- Rasche M.: Auf dem Weg von der Abteilungs- zur Teamstruktur. Reorganisation und Leitbild am Beispiel der Stadtbücherei Münster. W: *Information und Öffentlichkeit*. 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Leipzig, 20. bis 23. März 2000 zugleich 90. Deutscher Bibliothekartag, 52. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI). Wiesbaden 2000, p. 167–174.
- Rasche M.: Stadtbücherei Münster – 10 Jahre im neuen Haus. *Bibliothek* 2003, nr 1/2, p. 48–51.
- Richter K., Kissler M.: Entwicklung leistungsfähiger Projektteams. W: *Wissen in Aktion. Wege des Knowledge-Management*. 22. Online-Tagung der DGI Frankfurt am Main 2. bis 4. Mai 2000. Proceedings. Frankfurt a. Main 2000, p. 358–364.
- Teamwork and collaboration in libraries: tools for theory and practice*. Ed. M. B. Silverman. New York 2002.
- Universitätsbibliothek Dortmund*. Tryb dostępu: <http://www.ub.uni-dortmund.de/organisatorisches/leitbild.html> [26 kwietnia 2007].
- Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa 1998.
- Zarządzanie: teoria i praktyka*. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 5. Warszawa 2005.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Załącznik 1. Biblioteka Uniwersytecka TUM.

Schemat organizacyjny



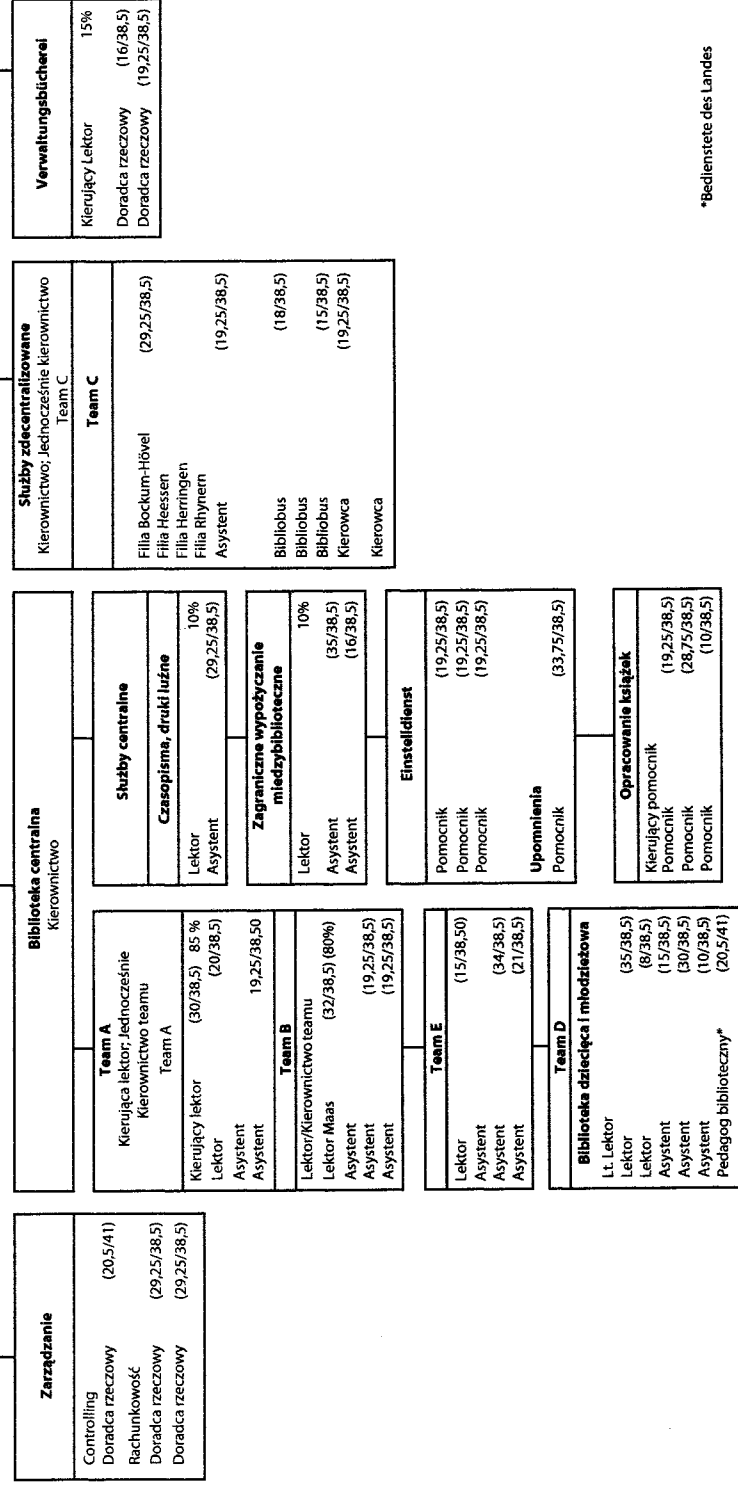
Źródło: Universitätsbibliothek der TUM Organigramm. Tryb dostępu: <http://www.ub.tum.de/bibliothek/organigramm.pdf>

Załącznik 2. Biblioteka Miejska w Hamm (Stan 2007)

Schemat organizacyjny 41/Biblioteki miejskiej

Biblioteki miejskie Kierownictwo

Stan II 2007



*Bedienstete des Landes

Mgr Joanna Putko
Biblioteka Politechniki Białostockiej
putko@pb.edu.pl

Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akademickiej jako organizacji uczącej się

Abstract

Contemporary libraries exist to serve users in a fluid environment of evolving expectations, technological influences, and institutional imperatives. Academic libraries play the unique role in society and in their parent institution. The latest changes resulting from the advent of online searches, digital reference resources and Internet databases has shifted from book-lined shelves and card catalogs to computer networks and multimedia resources. The paper portrays some aspects of organizational culture and finds that modern libraries will have to adapt corporate culture to promote knowledge and learning so as to make their services customer-friendly.

Wprowadzenie

Współczesne czasy nazywane są okresem wiedzy, informacji i nowych technologii. Ciągły wzrost na ich zapotrzebowanie wynika z konieczności rozwijania umiejętności adaptacyjnych każdej nowoczesnej organizacji oraz przekształcania jej w organizację inteligentną, opartą na wiedzy, uczącą się, której celem jest stałe podnoszenie jakości działania. Kulturę organizacyjną takiego podmiotu charakteryzuje otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia, stwarzanie warunków do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka oraz gotowość do ciągłego uczenia się. Wiedza w tych organizacjach jest stale wzbogacana i rozwijana, intensywnie wykorzystywana w praktycznym działaniu.

Obecna rzeczywistość często bywa określana mianem społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy czy społeczeństwa uczącego się. Dostęp do informacji, umiejętność kreatywnego wykorzystania wiedzy i najnowszej technologii staje się niezbędnym warunkiem nie tylko rozwoju umysłowego, dobrobytu, ale również bytu codziennego.

Działając w dynamicznym i zmiennym środowisku, współczesne biblioteki stoją przed koniecznością rozwijania zdolności adaptacyjnej oraz przekształcania się w kierunku, opartej na wiedzy, organizacji uczącej się, nastawionej na ciągle podnoszenie jakości oferowanych usług. Do głównych czynników generujących zmiany w bibliotekach zalicza się rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wzrastające znaczenie informacji i wiedzy w społeczeństwie. Szczególnie widoczne jest to na przykładzie bibliotek akademickich.

Celem artykułu jest omówienie wpływu zmian zachodzących w bibliotekach akademickich na kształtowanie się przyjaznej kultury organizacyjnej, pozwalającej na podniesienie jakości usług w zakresie zaspakajania indywidualnych i różnorodnych potrzeb użytkowników biblioteki. Celem tych zmian jest kultura elastyczna, nastawiona na ciągle doskonalenie się w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, a także wyprzedzająca zmiany w otoczeniu. Dominujące wartości to jednocześnie zorientowanie na użytkowników i pracowników, tworzenie środowiska sprzyjającego kreatywności i zespołowemu uczeniu się.

Charakter współczesnych organizacji

Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej należałoby rozpocząć od odpowiedzi na pytanie: Jaka jest współczesna organizacja? Współczesne organizacje zmieniają się, szybko zmienia się ich struktura i funkcje. W literaturze przedmiotu coraz częściej można spotkać się ze stwierdzeniem, że nowoczesna organizacja XXI wieku jest oparta na modelu organizacji wykorzystującej wiedzę, organizacji uczącej się. Charakterystycznymi cechami takiej organizacji są między innymi: otwartość, samodzielność pracowników, przyjmowanie przez nich odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, ciągła komunikacja, wymiana myśli i dzielenie się wiedzą i umiejętnościami. W organizacji uczącej się panuje klimat sprzyjający kreowaniu nowych pomysłów i idei. Głównym celem jest osiągnięcie lepszych wyników i ciągle doskonalenie działalności¹.

Uważany za twórcę organizacji uczącej się, wielokrotnie cytowany w literaturze, Peter Senge do niezbędnych cech charakteryzujących ten typ organizacji zalicza:

- mistrzostwo osobiste,
- modele myślowe,
- budowanie wspólnej wizji,
- zespołowe uczenie się,
- myślenie systemowe².

Autor wskazuje na znaczenie uczenia się i otwartości na potencjał ludzki, podkreśla, że organizacja powinna robić użytek z wiedzy i umiejętności ludzi, którzy uczą się, aby się rozwijać, doskonalić. Natomiast uczenie się organizacji wymaga odpo-

¹ B. Kożusznik: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa 2007, s. 247.

² P. Senge: *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków 2002.

wiedzi na pytania, dlaczego tak się dzieje i w jaki sposób należy poprawić działania. Senge twierdzi, że zdecydowaną większość organizacji charakteryzuje kultura hamująca uczenie, dlatego też trzeba tworzyć organizacje, które je umożliwią.

Powszechnie przyjmuje się, że wizja, misja, strategia, kultura i struktura organizacyjna stanowią w ogólnym ujęciu podstawowe elementy uczącej się organizacji³.

Wizja odgrywa kluczową rolę w efektywnym funkcjonowaniu organizacji. Według J. Kottera prawidłowo zdefiniowana wizja powinna posiadać następujące właściwości⁴:

- opisuje pożądaną przyszłość,
- wzbudza zaufanie – przedstawia obraz nowej, lepszej i pożądanej przyszłości w sposób budzący zainteresowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- jest realistyczna, zwięzła i logiczna,
- jest elastyczna – można ją przystosować do zmieniającego się otoczenia,
- jest łatwa do zakomunikowania.

Przejrzysta wizja spełnia trzy zasadnicze cele⁵:

- nakreśla ogólny kierunek zmian,
- motywuje ludzi do podejmowania działań zgodnie z wyznaczonym kierunkiem,
- koordynuje działania jednostki i zespołu w szybki i efektywny sposób.

Uzupełnieniem wizji organizacji jest jej misja, która uzupełnia pożądaną obraz przyszłości. Misja określa tożsamość przedsiębiorstwa i wskazuje cel jego istnienia. W odróżnieniu od wizji ma bardziej trwały charakter.

Strategia odnosi się do planów działania, metod i taktyki, w których są zawarte zadania odnoszące się do funkcjonowania organizacji, służące realizacji wizji.

Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Kultura jest pojęciem, które określa zaprogramowanie naszego umysłu. Wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza uprawianie ziemi. Termin ten ma wiele znaczeń. W większości języków zachodnich pojęcie kultura funkcjonuje w węższym znaczeniu i jest utożsamiane z cywilizacją, pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego elementami jest wykształcenie, sztuka i literatura. Pojęcie kultury, jako zaprogramowanie ludzkiego umysłu, ma też szersze znaczenie i używane jest przez socjologów i antropologów⁶.

Kultura jest zjawiskiem społecznym, gdyż w pewnym stopniu jest wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Jako twór społeczny obejmuje

³ M. J. Marquardt: Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning. Palo Alto 2002, s. 26.

⁴ Za F. Krawiec: Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku. Warszawa 2007, s. 92.

⁵ Ibidem, s. 92.

⁶ G. Hofstede, G. J. Hofstede: Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2007, s. 17.

wspólnie podzielane przekonania, co nadaje jej niepowtarzalny, jedyny i unikatowy charakter.

Przypisywanie kultury organizacjom jest stosunkowo nowym zjawiskiem. Termin ten pojawił się w latach osiemdziesiątych XX wieku w literaturze anglojęzycznej z zakresu zarządzania jako synonim kolokwialnego pojęcia klimatu organizacji. Wskazywano wówczas, że doskonałość organizacji uzależniona jest od podzielanej przez wszystkich jej członków wspólnoty myślenia, odczuwania i zachowania. Funkcjonuje również bliski znaczeniowo termin kultura korporacyjna.

Każde przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy w swojej dziedzinie odznacza się wyraźną, łatwo rozpoznawalną kulturą. Kultura jest czasem tworzona przez założycieli firm, niekiedy powstaje stopniowo, w miarę jak organizacja napotyka wyzwania i pokonuje bariery w swoim otoczeniu. Znane są też przypadki, kiedy kultura organizacyjna jest świadomie rozwijana przez zespoły zarządzające, które postanawiają w sposób systematyczny usprawnić działanie przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna, czasami niedoceniana i lekceważona, jest „miękką” holistyczną koncepcją, która niesie poważne konsekwencje⁷. Przynosi firmie sukces lub porażkę, zapewnia pracownikom zadowolenie lub powoduje, iż po kilku dniach w pracy zaczynają oni szukać nowego zajęcia. Powodem niedoceniania kultury organizacji, jako istotnego czynnika wpływającego na funkcjonowanie, jest to, że jest ona zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często również nie do końca uświadamianych zasad postępowania w miejscu pracy. Często pracownicy nie zdają sobie sprawy z charakteru kultury własnej organizacji, dopóki nie zostanie on zakwestionowany, dopóki nie zetkną się z inną kulturą.

Siła i potencjał tkwiący w kulturze polega na tym, że wyrazista, wyjątkowa kultura zapewnia jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny poprzez jasne określenie, czego się od ludzi oczekuje, gwarantuje ciągłość polegającą na tym, że kolejne pokolenia pracowników wyznają te same podstawowe wartości i stosują te same zasady, buduje grupową tożsamość i wspólne zaangażowanie, wytwarzając więzi, oraz ułatwia stworzenie wizji przyszłości. Zasadniczo kultura organizacyjna ma trzy zadania: po pierwsze, poprzez specyficzny sposób zachowania pracowników, identyfikuje firmę na tle innych z tej samej branży czy sektora, po drugie zapewnia jej członkom poczucie przynależności i po trzecie umożliwia efektywną pracę w grupie.

Termin kultura organizacyjna jest pojęciem złożonym, nie istnieje jedna standardowa, precyzyjna definicja tego terminu. W literaturze najczęściej przywoływana jest definicja E. H. Scheina, który określił kulturę organizacyjną jako „wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji

⁷ Ibidem, s. 47.

i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”⁸.

Według tego autora istnieją trzy poziomy kultury organizacyjnej:

1. Podstawowe założenia, które stanowią rdzeń kultury, są podstawą do jej innych komponentów.
2. Normy i wartości wyrażające się w poglądach i postawach członków organizacji.
3. Artefakty i produkty, czyli materialna kultura organizacji, zalicza się do niej strukturę organizacyjną, procedury i systemy, zachowania organizacyjne.

Geert Hofstede określił kulturę organizacyjną „jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”⁹. Zdaniem tego autora, kultura organizacyjna jest¹⁰:

- holistyczna, to znaczy obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż suma poszczególnych części,
- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych takimi, jak: rytuały i symbole,
- tworem społecznym, to znaczy powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- koncepcją miękką,
- trudna do zmiany.

Kultura organizacyjna określana jest też jako tożsamość organizacji. Rozwija się ona z upływem czasu i pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji¹¹.

Analizując kulturę organizacyjną, warto podkreślić, iż pomimo różnorodności definicji tego pojęcia w teorii organizacji i zarządzania dominuje pojęcie kultury organizacyjnej jako systemu wartości i norm dotyczących racjonalnego działania, które jest utożsamiane z efektywnością rozwiązań organizacyjnych. Zgodnie z tym podejściem kultura przedsiębiorstwa jest zakorzeniona nie tylko w umysłach członków danej organizacji, ale również w umysłach wszystkich osób, które w jakiś sposób są z nią powiązane – klienci, dostawcy, organizacje pracownicze. Na uwagę zasługuje fakt, że różni autorzy mają odmienne opinie co do tego, jak trudne jest dokonanie zmian.

Można też zadać pytanie o kierunek, w jakim będzie zmierzała kultura organizacji. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że będzie to elastyczna kultura nastawiona na ciągłą zmianę w odpowiedzi na przeobrażenia zachodzące w otoczeniu. W czasach, kiedy jedynym pewnym faktem jest zmiana, istnieje konieczność

⁸ B. Kozuszniak: op. cit., s. 223.

⁹ G. J. Hofstede: op. cit., s. 297.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Strategor: Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość. Warszawa 1995, s. 503.

kształtowania kultury inicjującej przeobrażenia w organizacji. Wartościami dominującymi powinno być jednoczesne zorientowanie na pracowników i użytkowników. Wymiary te nakreślają pewien ogólny zarys pożądanych wartości, zaś wartościami sprzyjającymi ich kształtowaniu jest zaufanie, twórczość, kreatywność, innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka i inicjowanie zmian¹².

Kultura organizacyjna w bibliotece akademickiej – wybrane aspekty

Podobnie jak w przypadku innych organizacji, kulturę biblioteki określają przynależne jej cechy takie, jak (Z. Kłos)¹³:

- kultura organizacyjna biblioteki jest kształtowana przez poglądy, sposoby myślenia i działania jej pracowników i jednocześnie ma wpływ na sposób, w jaki pracownicy biblioteki myślą i postępują,
- jest zakorzeniona w umysłach pracowników,
- kultura organizacyjna występuje wówczas, kiedy większość pracowników akceptuje i praktykuje wyznaczone systemy wartości,
- przyjęta w bibliotece kultura jest przekazywana nowym pracownikom.

Jak zauważa E. B. Zybert, kultura organizacyjna każdej organizacji, w tym też biblioteki, nie istnieje w próżni, wiele czynników ma wpływ na jej kształt i charakter¹⁴.

Kultura organizacyjna biblioteki jest uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi, do których należą typ otoczenia biblioteki i typ biblioteki, jako organizacji, oraz czynnikami wewnętrznymi, do których zalicza się cechy biblioteki i cechy pracowników¹⁵.

Zmienne otoczenie, w którym funkcjonują biblioteki nie sprzyja budowaniu silnej, trwałej kultury organizacyjnej. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia zmusza biblioteki do różnicowania zadań i różnorodnych reakcji na te naciski. Zjawisko to szczególnie widoczne jest w przypadku bibliotek akademickich, które ewoluują w kierunku „bibliotek uczących się”, opartych na wiedzy¹⁶. Biblioteki te nie tylko doskonalą się w aktywnym wspomaganie procesu kształcenia, lecz również podnoszą jakość swoich usług, przygotowując swoich użytkowników do dalszego, samodzielnego wyszukiwania potrzebnych informacji. Istotą bowiem społeczeństwa wiedzy jest nieograniczony dostęp do niej, będący niezbędnym warunkiem rozwoju jednostek, społeczeństwa i państwa.

¹² S. Pierchawka: Kultura elastycznej organizacji. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu: ku superelastycznej organizacji. Red. R. Krupski. Warszawa 2005, s. 263–269.

¹³ Z. Kłos: Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa. *Problemy Jakości* 1998, nr 4 – za: J. Kamińska: Kultura organizacyjna biblioteki. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing* 2005, z. 1, s. 121–129.

¹⁴ E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 27.

¹⁵ J. Kamińska: op. cit.

¹⁶ E. B. Zybert: op. cit., s. 56.

Jak podaje E.B. Zybert, wyzwania wynikające z funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa sprawiają, że biblioteki kształtują kulturę adaptacji. Silnie akcentowaną jej cechą jest etos usług, który w działalności bibliotecznej oznacza zorientowanie na przewidywanie przyszłych potrzeb użytkowników¹⁷. Opinie i zachowania użytkowników decydują o sposobie wykonywania pracy, sukcesie biblioteki, a także o satysfakcji zawodowej poszczególnych bibliotekarzy. Zmiany zachodzące w otoczeniu bibliotek oraz coraz bardziej nasilające się dążenie społeczeństwa do samorealizacji i zaspokajania różnorodnych potrzeb stawiają biblioteki przed koniecznością wnikliwej analizy tych przemian oraz dostosowanie do nich organizacji, form, czasu pracy i świadczonych usług.

Według opinii Cz. Sikorskiego kultura adaptacji charakteryzuje się otwartością, spontanicznością i dużą dynamiką zmian¹⁸. Jest to kultura tworzona nieprzerwanie w procesie interakcji między pracownikami nastawionymi na wymianę idei i uczenie się. Procesy uczenia się, przekazywania wiedzy i doświadczeń są w bibliotekach akademickich praktyką dnia codziennego¹⁹. A. Komperda podkreśla, że oferta różnorodnych form kształcenia stale wzrasta. Warto zauważyć, że pracownicy bibliotek nie tylko doksztalają się i podnoszą zawodowe kwalifikacje, lecz także podejmują trud wzbogacenia swej wiedzy i umiejętności z zakresu innych dyscyplin naukowych. Dzięki wiedzy i stałemu rozwojowi pracowników biblioteka może usprawnić procesy wewnętrzne i podnieść jakość świadczonych usług, uwzględniając zmieniające się potrzeby swoich użytkowników.

Przez wiele lat podstawowym drogowskazem dla bibliotekarzy w planowaniu działalności i usług bibliotecznych były sformułowane przez S. R. Ranganathana w latach trzydziestych XX wieku prawa bibliotekoznawstwa. Stanowią one kanon podstawowych zasad, jakim podporządkowany jest każdy aspekt działalności bibliotecznej. Pięć praw – książki są po to, aby z nich korzystać, daj każdemu czytelnikowi odpowiednią dla niego książkę, każda książka ma swojego czytelnika, oszczędzaj czas czytelnika, biblioteka jest żywym rozwijającym się organizmem – wskazuje na zobowiązania, jakie posiadają bibliotekarze wobec swoich użytkowników, społeczeństwa, wobec własnej biblioteki i jej zasobów oraz wobec siebie.

Prawa S. R. Ranganathana w dużym stopniu wpłynęły na kształtowanie się i jakość kultury organizacyjnej bibliotek. Współcześnie te same zasady są interpretowane, choć w trochę inny sposób, również w odniesieniu do źródeł elektronicznych. Pomimo upływu czasu, nie straciły na ważności i wiele wskazuje na to, że będą wciąż aktualne. Zgodnie z poglądami autora wsomnianych praw wszystkie zasoby biblioteczne powinny być dostępne użytkownikom. Zadaniem biblioteki

jest stworzenie odpowiednich warunków i usuwanie barier w korzystaniu ze źródeł informacji i wiedzy w procesie kształcenia. Biblioteka będzie wówczas postrzegana jako niezbędna instytucja do funkcjonowania większej społeczności.

W ciągu ostatnich piętnastu lat w obrazie funkcjonowania biblioteki wiele się zmieniło. Głębokie przeobrażenia związane były głównie z pojawieniem się i szybkim rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Pozwoliło to bibliotekom na komputeryzację wielu procesów bibliotecznych. Nowe metody wykorzystano do prezentacji i udostępniania własnych zbiorów – lokalny OPAC. Druga fala komputeryzacji bibliotek dotyczyła głównie rozwoju sieci komputerowych. Jej celem była konieczność zapewnienia swoim użytkownikom dostępu do elektronicznej informacji²⁰. Wśród innych znaczących zmian należy wyszczególnić:

- usługi typu on-line: elektroniczne zamawianie i prolongata dokumentów,
- kontaktowanie się poprzez e-mail, dostęp do baz poza obrębem uczelni,
- tworzenie konsorcjów i wspólny zakup elektronicznych baz danych,
- digitalizacja własnych zbiorów.

Niektórzy autorzy uważają, że pojawienie się nowych produktów typu e-journals czy e-books osłabiło nieznacznie rangę księgozbiorów drukowanych²¹. Z drugiej jednak strony biblioteki coraz częściej postrzegane są nie tylko jako miejsca udostępniania informacji, lecz również jako centra kształcenia nawyków i umiejętności poszukiwania wiedzy. Proces integracji elektronicznych źródeł informacji w wirtualne środowisko nauki i wiedzy ma na celu zapewnienie użytkownikom dostępu do pełnej, aktualnej informacji przez 24 godziny na dobę, każdego dnia i w każdym miejscu.

Podstawą kształtującego się obecnie społeczeństwa jest idea wolnego dostępu do wiedzy. Powszechny dostęp do zgromadzonych zasobów bibliotecznych, zmiana pełnionych funkcji i oczekiwań ze strony użytkowników bibliotek idzie w parze ze zmianą wyglądu bibliotek oraz aranżacji ich wnętrz. Jak słusznie zauważa E. B. Zybert architektura biblioteczna, poprzez stwarzanie optymalnych warunków do korzystania (przyjazna atmosfera, funkcjonalność), partnerski stosunek do użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych (dbanie o potrzeby bibliotekarzy), czy też stosunek do zbiorów, wyraża takie wartości, jak: prawo do swobodnego i powszechnego dostępu do wiedzy, zorientowanie na potrzeby użytkownika, równe traktowanie wszystkich czytelników, wysoką jakość świadczonych usług²². Projekty architektoniczne współczesnych bibliotek zakładają celowe odchodzenie od tradycyjnych pomieszczeń bibliotecznych (czytelni, wypożyczalni) na rzecz wielofunkcyjnej, przyjaznej przestrzeni. Tak zorganizowana przestrzeń stwarza warunki do uczenia się, prowadzenia badań i odpoczynku.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna: efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa 2006, s. 137.

¹⁹ A. Komperda: *Biblioteka ucząca*. *Biuletyn EBIB* 1995, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.wroc.pl/arc//e005-03.html> [20 kwietnia 2007].

²⁰ K. C. Panda, M. Mandal: *Corporate culture in libraries and information centers to promote „knowledge-based business” in IT era*. *Library Management* 2006, vol. 27, no. 6/7, p. 446–459.

²¹ Ibidem.

²² E. B. Zybert: *op. cit.*, s. 168.

Podsumowanie

Żadna biblioteka nie szczydzi się dziś swoją niezmiennością, czy podobieństwem do stanu sprzed dziesięciu, pięciu czy nawet dwóch lat. Uporczywe przywiązanie do dawnych metod może być dzisiaj postrzegane jako przejaw zacofania. Biblioteki, które nie zmieniają swoich praktyk i nie ulegają ewolucji powszechnie uważane są za skostniałe. Rację bytu mają tylko biblioteki, które przynoszą społeczeństwu pożytek, spełniają jego oczekiwania. Zmieniające się potrzeby i oczekiwania użytkowników są czynnikami napędzającymi wprowadzane modyfikacje. Celem działalności bibliotek powinno być dążenie do wypromowania wizerunku przyjaznej, otwartej placówki, zorientowanej na potrzeby obecnych i przyszłych użytkowników. Kultura organizacyjna współczesnej biblioteki powinna być zatem elastyczna, pozwalająca na łatwą adaptację do wymagań szybko zmieniającego się otoczenia, a nawet wyprzedzanie zmian. Biblioteki akademickie są na właściwej drodze do osiągnięcia tego celu.

Bibliografia

- Hofstede G., Hofstede G. J.: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2007.
- Kamińska J.: Kultura organizacyjna biblioteki. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu: Zarządzanie i Marketing* 2005, z. 1, s. 121-129.
- Komperda A.: Biblioteka ucząca. *Biuletyn EBIB* 1995, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.wroc.pl/arc/e005-03.html> [20 kwietnia 2007].
- Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa 2007.
- Krawiec F.: *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*. Warszawa 2007.
- Marquardt M. J.: *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto 2002.
- Panda K. C., Mandal M.: Corporate culture in libraries and information centers to promote „knowledge-based business” in IT era. *Library Management* 2006, vol. 27, no. 6/7, p. 446-459.
- Pierzchawka S.: Kultura elastycznej organizacji. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu: ku superelastycznej organizacji*. Red. R. Krupski. Warszawa 2005.
- Senge P.: *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków 2002.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna: efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa 2006.
- Strategor: *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa 1995.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Sesja trzecia

Hymn o perle, czyli zarządzanie talentami w bibliotece

*Zstąpisz do Egiptu i przyniesiesz Perłę, która leży po-
środku morza owinięta cielskiem ziejącego smoka,
a wtedy włożysz znowu twoją suknię chwały i twój
płaszcz, i razem z twoim bratem, naszym namiestni-
kiem, odziedziczysz Królestwo¹.*

Abstract

Towards the end of 1990s, with the newly popular catchphrase "the war for talent", the demand for talented, sophisticated businesspeople who are technologically literate and operationally agile went up in the United States. Over the years, as the supply has gone down considerably, the hunt for workers with high potential has been much expanded and includes now more and more employees working for various companies and social institutions. In opposition to purely efficiency and effectiveness motivations, the present author directly refers to a Gnostic view of the human condition presented in The Hymn of the Pearl and appreciates its value, universalism and ethical approach that might also be applied to management of human resources. The article enumerates particular features of corporate resource (workers, leaders) and characterizes the processes of managing talents (search for pearls, recruitment and pearl culture, i.e. team work, coaching, mentoring, career paths). The relationship between the issue and knowledge management, quality and diversity in libraries, particularly in academic institutions, is also presented and discussed.

Kiedy cywilizacja traci swoje duchowe i etyczne podwaliny, przechodzi w stan destabilizacji. Dlatego wchodząc w erę posthumanizmu, zmieniamy swój dotychczasowy obraz. Czynnikiem duchowym jest więc twórczym i aktywnym źródłem kultury, także kultury organizacyjnej. Kultura jest nieskończonym strumieniem znaków nawiązujących do innych znaków. Sięganie do mitów i archetypów jest więc nie-

¹ Hymn o perle w interpretacji Czesława Miłosza. Tryb dostępu: <http://www.wegekucharz.zh.pl/hymn-o-perle/hymn-o-perle.html> [26 stycznia 2007].

zbędne do zachowania jej ciągłości. Cytowana w tytule gnostyczna opowieść przypomina o celu ziemskiego powołania, poświęcenia „królestwu nie z tego świata” – **perle**, boskiej iskrze, czy też ewangelicznemu zobowiązaniu do odkrycia i spżytkowania **talentu**.

Językowy obraz świata jako znak czasu rejestruje już owo dążenie. Pomiędzy pojęciami: zarządzanie siłą roboczą a **zarządzaniem talentami** leży przepaść, taka jak pomiędzy „rozkazywaniem” niemal „biomasą” a twórczym i subtelnym odnoszeniem się do bardzo zróżnicowanych, zindywidualizowanych oraz wybitnie uzdolnionych i dobrze wykształconych podmiotów w procesie kierowania.

Nie tyle jednak przesłanki idealistyczne zadecydowały o pojawieniu się terminu zarządzanie talentami lecz twarde wymogi realności. Modny obecnie slogan „**wojna o talent**” oraz artykuł V. Buckingham i R. Vosburgha (2001) *The 21st Century Human Resources Functions. It's the Talent, Stupid!* (Funkcja zasobów ludzkich XXI wieku: Talent, głupcze!) są konsekwencją napięć w grze czynników rynkowych – kapitału, towarów i usług, a czynnikiem twórczym – talentem, a raczej jego deficytem ze względu na starzenie się społeczeństwa. Do 2030 będzie występował globalny brak naturalnej zastępowalności z powodu spadku liczby ludności poniżej 18 roku życia, przy wzrastającej liczbie ludności powyżej 65 roku. Dodatkowo globalizacja i procesy technologiczne, sprzyjające większej elastyczności zatrudnienia, wpłyną na zwiększenie fluktuacji kadr. Według badań *The Bureau of Labor Statistic* w 2008 roku przewiduje się brak 10 milionów pracowników w Stanach Zjednoczonych, gdzie „prawie każdy człowiek jest gotowy opuścić swe miejsce pracy, gdy nadarzy się odpowiednia okazja”².

Luka ta potęgowana jest także niedostosowaniem systemów kształcenia do potrzeb rynku pracy, obniżeniem standardów edukacyjnych i zmniejszeniem zainteresowania zawodami „twardymi” – inżynierią, informatyką, niezbędnymi także dla rozwoju nowoczesnego bibliotekarstwa. Ministerstwo Nauki USA szacuje, że 60% nowych rodzajów prac będzie wymagać umiejętności posiadanych przez 20% potencjalnych pracowników³. W rezultacie dochodzi do paradoksalnego zjawiska – przy dwucyfrowym bezrobociu w niektórych krajach – brakuje wysoko kwalifikowanych pracowników. W Polsce zjawisko to nie występuje jeszcze z całą ostrością, ale wobec przewidywanego wzrostu gospodarczego, trendów demograficznych oraz emigracji zarobkowej, zbliża się czas, kiedy wykształceni młodzi ludzie staną się dobrym rzadkiem. Mając świadomość swojej wartości i posiadanych talentów, będą kierować swym „portfolio” z dużą swobodą, planując indywidualny przebieg kariery zawodowej, także w bibliotekach.

² S. J. Blakesley: Strategic Hiring. Tomorrow's Benefits Today. *Business Book Review*™ 2006, vol. 23, no. 44, p. 2.

³ Before It's Too Late. National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century. US Department of Education 2000.

Perła, czyli talent

Poszukiwanie prawdziwych pereł prowadzi do miasta niebieskiego, którego „dwanaście bram to dwanaście pereł, a każda z bram była z jednej perły” (Ap 21,21). Ludzie jednak w procesie pracy traktowani są często szablonowo, panuje swoista eugenika. A przecież wszyscy otrzymują nie dającą się zniszczyć naturę i różnorodne talenty, często ukryte. **Wskutek tego nie można przywiązywać wagi do najbardziej nawet głębokich i licznych różnic między ludźmi, lecz traktować ich równo i różnie, stosownie do posiadanych naturalnych talentów.** W procesie zarządzania potrzebna jest więc prostota uczestnictwa zamiast wyniosłości zdobywcy.

Jak w perle pojawia się na ziemi to, co Boskie, tak też przez perłę wraca to, co ziemskie, do nieba. W starożytności sądzono bowiem, że perły powstają w wyniku przedostania się do wnętrza muszli błyskawic pochodzących z nieba⁴.

Każdy talent, na swój sposób obcuje z doskonałością, gdyż „wie” i „czuje”, jak powinno być. Można stąd wywieść szczególne podobieństwo zarządzania talentami do zarządzania jakością, która jest emanacją doskonałości. Władysław Tatarkiewicz uważał, że „prawdziwa doskonałość leży w nieustającym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości⁵. Najlepszy jest najlepszy w swoim rodzaju, talent jest doskonały (łac. *perfectio*) absolutnie. Oznacza to, że dążąc do doskonałości doprowadza daną rzecz do końca, przedkładając wartości wyższe nad niższe⁶. Definicja ta ostatecznie pozwala na doprecyzowanie roli talentu w sensie ogólnym.

Talentship w bibliotece

Antynomię pomiędzy naturalnym potencjałem pracowników, a całkiem ziemskimi, nawet przyziemnymi wymogami, rozstrzyga pojęcie, znane w literaturze przedmiotu jako *talentship*. Oznacza ono potrzebę traktowania jako talent nie tylko osoby o wysokim potencjale, ale także każdego pracownika mającego kluczowe specjalistyczne kompetencje, pożądane w danej instytucji (bibliotece), zgodne także z jej zamierzeniami strategicznymi⁷.

Z doświadczenia wiadomo, że zatrudnia się talenty z uwagi na ich „twarde” zalety, a zwalnia z powodu „miękkich” cech. Dlatego w pierwszej kolejności należy zwrócić szczególną uwagę na ten ostatni aspekt, czyli osoby, które:

- kierują się w życiu prostymi i pięknymi wartościami,
- posiadają wysokie możliwości intelektualne, mierzone szybkością i retencją nauki,

⁴ M. Lurker: Słownik obrazów i symboli biblijnych. Poznań 1989, s. 171.

⁵ W. Tatarkiewicz: O doskonałości. Warszawa 1976, s. 24.

⁶ A. Grzegorzczak: Schematy i człowiek. Warszawa 1963, s. 207.

⁷ J. W. Boudreau, P. Ramstad: Strategic HRM Measurement. Human Resources in the 21st Century 2003.

- cechują się stabilnością emocjonalną, samodzielnością i wewnętrzną autonomią,
- charakteryzują się wysoką etyką pracy (sumienie jest ich najistotniejszym kontrolerem pracy),
- są twórcze.

Następnie powinny być wzięte pod uwagę ich zdolności specyficzne (menedżerskie, językowe, plastyczne, erudycja, wiedza fachowa, e-talenty itd.).

Pracownicy wiedzy i hybrydowość

We współczesnym świecie, w globalnej gospodarce opartej na wiedzy, zmienia się rola bibliotek. Przejście od modelu ekstensywnego, gdzie każda książka miała swego czytelnika do modelu intensywnego (ochrona dziedzictwa bez względu na stan zachowania, nowoczesne technologie i wolny dostęp) sprawia, że szczególnie użyteczne są talenty w rozwiązywaniu problemów heurystycznych, gdy należy stworzyć coś zupełnie nowego, innego, czego przy dotychczas stosowanej metodyce, technologii nie zrobiono. Nasuwa się tu rola współczesnych bibliotekarzy – *always on* w telematycznym społeczeństwie, innowacje językowe opisujące hybrydowe zbiory i nowe zajęcia infobrokerów, jak: *library manager* (gromadzący informacje wewnątrz biblioteki i pozyskujący je z zewnątrz, tworzący kolekcje w oparciu o rozpoznanie przyszłych potrzeb), *information service provider* (zajmujący się informacjami generowanymi przez bibliotekę i otoczenie, przygotowujący informacje na zamówienie, analizujący, oceniający, syntetyzujący informacje złożone, dostosowanie do percepcji odbiorców), *information specialist* (koordynujący przepływy informacji pomiędzy interfejsem, systemami informacji i zarządzaniem organizacją, projektujący soft i hardware, nadzorujący systemy zabezpieczeń)⁸. Nakładają się na to funkcje pracowników wiedzy, ekspertów wiedzy o zasobach, rozumiejących zarówno potrzeby, jak i bariery informacyjne, potrafiących tworzyć efektywne i wyspecjalizowane usługi oraz dokonywać konwersji potrzeb użytkowników w efektywne strategie wyszukiwawcze. Zdolnych przy tym do wychwytywania ważnych informacji i trendów z olbrzymiego oceanu wielokulturowej i wielojęzycznej społeczności.

Wszakże obecna Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 roku nakłada na biblioteki akademickie właśnie owe tradycyjne obowiązki organizacji i pracowników wiedzy („służenie potrzebom nauki i kształcenia poprzez zapewnianie dostępu do materiałów bibliotecznych i zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych zawierających wyniki badań naukowych oraz prowadzenie działalności naukowo-badawczej w zakresie bibliotekoznawstwa i dziedzin pokrewnych, a także w zakresie obsługiwanych przez nie dziedzin nauki”⁹).

⁸ E. R. Prakasan, T. Swarna, V. Kumar: Human Resource Development in Hybrid Libraries. W: Proceedings NAELIN-2000: National Convention on Library and Information Networking. Madras 2000, p. 295.

⁹ Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. *Dziennik Ustaw* 1997, nr 85, poz. 539.

Hipertekstowość i tzw. „inny pracownik”

Niezbędne dla określenia *talentship* danej instytucji, biblioteki jest także jej strategia, będąca odbiciem tendencji panujących na jej macierzystej uczelni. A przecież uczelnie traktuje się nadal w sposób „agregacyjny” jako monolit. W chwili obecnej trwa ścieranie się koncepcji tradycyjnego modelu uniwersytetu wiedzy (typu Akademii Humboldta) z modelem uniwersytetu przedsiębiorczego i zbliżenia go do potrzeb państwa i społeczeństwa. W obecnej postaci przepływ wiedzy na uczelni (i w bibliotece) napotyka na liczne bariery kulturowe (brak czasu na wspólne spotkania zespołów, nagradzanie za posiadanie wiedzy, a nie za dzielenie się nią, niejasne i niedookreślone cele, przywiązanie do tradycyjnych, mechanistycznych i hierarchicznych struktur, bariery organizacyjne wertykalno-horyzontalne). Uczelnia taka, jak też jej biblioteka, sprawdzała się w stabilnym świecie. Wobec płynności zmieniającego się otoczenia proponuje się jednak rozwiązanie „mieszane” – model hipertekstowy, który dynamicznie łączy sztywną strukturę biurokratyczną z organizacją o strukturze zadaniowej.

Kompromisowe modele *talentship* dla bibliotek muszą zatem uwzględniać tradycyjne potrzeby „Akademii” i cechy typowego dla niej pracownika wiedzy z bardziej elastycznymi strukturami organizacyjnymi, dużą samodzielnością jednostek i zespołów, holistycznym podejściem do zasobów istniejących w otoczeniu oraz służebnym, opiekuńczym kierownictwem¹⁰.

Instytucje użyteczności publicznej powinny być bardziej przedsiębiorcze, ale, jak mawia Peter Drucker, największą przeszkodą do tego celu są one same. Wdrożenie organizacji hipertekstowej jest stosunkowo łatwe i realne w instytucji, w której pracownicy przyzwyczajeni są do szerokiej autonomii, pod warunkiem, że utożsamiają się z taką wizją. Uczelnia i biblioteka w tej postaci zachowują swe tradycyjne funkcje, a jednocześnie stają się organizacjami o zacierających się granicach i przenikających się wewnątrz złożonych problemach, zachowującymi żywe dwustronne relacje z otoczeniem poprzez uczestnictwo w klastrach regionalnych i dziedzinowych konsorcjach. Szerzej – biblioteka, jako asertywna organizacja, jest rodzajem metafory określającej dobre relacje biblioteki z otoczeniem, sprzyjających realizacji wspólnych projektów i kreowaniu nowych wartości, partnerskich relacji oraz budowaniu kontroli nad zdarzeniami i własnej pozycji w otoczeniu oraz pozyskiwaniu środków na rozwój¹¹.

Hipertekstowość sprzyja rozwojowi różnych talentów, gdyż jej podstawową ideą jest wzbogacanie kompetencji wyjątkowych i niewykorzystanych, poprzez sieci zespołów projektowych, badawczych i dydaktycznych.

¹⁰ K. Leja: Zmiany na uczelni – ku organizacji hipertekstowej. W: Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja. Red. nauk. J. Skalik. Wrocław 2006, s. 242–247.

¹¹ J. Sobielga: Biblioteka publiczna jako asertywna organizacja. *Bibliotekarz* 2007, nr 2, s. 18.

Globalizacja i wirtualność

Według Romana Galara najważniejsze osiągnięcia dzieją się na obrzeżach, nie wewnątrz Uniwersytetów. Otóż zgodnie z ideą teorii *universal brain* Lancastera, bibliotekarz przyszłości będzie pracował poza biblioteką, bliżej obsługiwanej przez niego społeczności. Nowoczesne technologie komunikacyjne umożliwią proces deinstytucjonalizacji bibliotek. Koncepcja ROCLOLIB (*Round the Clock Librarianship*) polegająca na pracy bibliotekarzy 24 godziny na dobę (w ramach światowej sieci bibliotecznej) staje się faktem, a bibliotekarze, tak jak lekarze, pracować będą po tradycyjnych godzinach pracy. Pojawia się prywatne, przedsiębiorcze biblioteki, biblioteczni „wolni strzelcy”, oddziały w większych bibliotekach pełniące specjalne dyżury, bibliotekarze jako konsultanci w różnych sferach życia społecznego¹². Wśród bibliotekarzy akademickich pojawi się gotowość do pracy na własny rachunek, również do podejmowania ryzyka związanego z wchodzeniem w projekty eksperymentalne, nowatorskie.

To właśnie takie bibliotekarskie talenty XXI wieku, wychodząc naprzeciw różnorodnym zapotrzebowaniom społecznym, zmieniają stereotypy o swoim zawodzie, role społeczne, etos i zachowania. Jakość usług akademickich (bibliotecznych) nie będzie uzależniona od przekazywanej przez nauczycieli (bibliotekarzy) wiedzy (informacji), lecz od jakości interakcji z otoczeniem i wykorzystania bogactwa własnych zasobów. Będzie ją określała tzw. płynność kulturowa (różnorodne talenty, kreatywność, wyobraźnia, dynamika, umiejętności i kompetencje osobiste oraz kultura synerгии.

Przyszłością określającą *talentship* bibliotekarzy jest nie tylko ich rola w hiper-tekstowej bibliotece (uczelni), wymagania związane z hybrydowym charakterem zasobów, ale także zmieniający się na bardziej globalny i aktywny w społeczeństwie *image* współczesnych bibliotek.

Talent mindset, czyli zarządzanie talentami

Już nie moda, lecz życiowa konieczność, sprawia, że organizacje stawiają ideę zarządzania talentami w centrum swej aktywności. Osoby o wysokim potencjale, wpływając na podniesienie efektywności pozostałych, tworzą przewagę konkurencyjną i różnicują kulturę organizacyjną, nadając organizacjom unikatowe cechy i „osobowość”. Tematyka dotycząca talentów jest w polu widzenia wielu wpływowych instytucji, takich jak Bank Światowy, Komisja Europejska, czy Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów, choć często jeszcze nie *expressis verbis*. Na przykład Proces Boloński, kojarzony z dążeniem państw Unii Europejskiej do stworzenia Europej-

¹² W. A. Weerasooriya: Philosophical Perspectives of Library and Information Science Thought and its Evolution and the Changing Role of Future Library and Information Professionals. *Library Science with a slant to Documentation and Information Studies* 1997, vol. 34, no. 4, p. 185–189.

skiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, postuluje europejską współpracę dotyczącą zapewnienia i doskonalenia jakości kadry dydaktycznej, tworzenia standardów, użytkowania certyfikatów, tworzenia różnorodnych systemów angażowania wybitnych absolwentów oraz utrzymywania kontaktów z praktyką gospodarczą¹³.

American Productivity and Quality Center i Center for Creative Leadership zalecają szerokie, wieloaspektowe definiowanie pojęcia talentu (*talentship*) oraz zarządzania talentami w danej instytucji, integrowanie różnych elementów tego zarządzania w całościowy system. Skupienie się na najcenniejszych talentach dla danej organizacji oznacza wykorzystywanie wsparcia pracowników personalnych, firm doradczych oraz najbardziej doświadczonych i najlepiej wykształconych kadr (*coaching, feedback*), budowanie modeli kompetencji preferowanych przez instytucję (umiejętności, zachowań i wartości), monitorowanie luk w strukturze talentów, traktowanie na równi zarządzania wynikami z rekrutacją, identyfikacją i rozwojem talentów (ścieżki kariery), jak też ich zatrzymywaniem (rola liderów i zespołów), regularnym ocenianiem całego systemu. Kluczowym wyzwaniem jest więc stawianie właściwych ludzi na właściwych miejscach w odpowiednim czasie¹⁴. Wcielanie w życie tej idei zwane jest w literaturze *talent mindset*¹⁵.

System informacji o pracownikach powinien według Billa Gatesa przypominać *digital nervous system* i stanowić integralną część systemu kompetencji, projektów – innowacji, efektywności i całkowitych wyników pracy. Badania The Conference Board wskazują jednak, że prawie połowa firm amerykańskich nie uwzględnia jeszcze zarządzania talentami, a tylko jedna trzecia traktuje je jako część strategii przedsiębiorstwa. Podobnie jest w przedsiębiorstwach wielonarodowych, gdzie według McKinsey & Company niewiele ponad 50% dyrektorów wszystkich szczebli przeznacza wystarczająco dużo czasu na zarządzanie talentami¹⁶.

W Polsce profesjonalne podejście do zarządzania talentami zainicjowano podczas konferencji zorganizowanej przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, we wrześniu 2005¹⁷. W tym samym czasie ukazała się bodaj pierwsza książka na ten temat pod redakcją Stanisławy Borkowskiej¹⁸. Znamienna jest jej recenzja, w której czytamy, że: „ukazała się w «złym czasie», gdyż dopiero za 10 lat przyjęta zostałaby owacyjnie. To

¹³ D. Wosik: Strategia doskonalenia w zarządzaniu szkołą wyższą. W: Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia: wyzwania teorii i praktyki. T. 2. Pod red. E. Skrzypek. Lublin 2006, s. 364–365.

¹⁴ Zarządzanie kapitałem ludzkim. W: Deloitte Polska. Tryb dostępu: <http://www.deloitte.com/dtt/section-node/0,1042,sid%253D17634,00.html> [7 lutego 2007].

¹⁵ C. McCauley, M. Wakefield: Talent Management in the 21st Century: Help Your Company: Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality & Participation* 2006. Tryb dostępu: <http://www.asq.org> [21 lutego 2007].

¹⁶ Talent Management Barriers. Tryb dostępu: <http://www.mckinsey.com> [7 lutego 2007].

¹⁷ Konferencja „Zarządzanie talentami”. Tryb dostępu: <http://www.prywatni.pl/?ID=91238&article-id=124649> [7 lutego 2007].

¹⁸ Zarządzanie talentami. Tryb dostępu: <http://www.e-biznes.pl/inf/2006/18106,Zarządzanie-talentami.php> [7 lutego 2007].

paradoks, że w czasach gdzie sukces rynkowy zależy od innowacji i ryzyka, w codziennym życiu organizacji rządzi przeciętność. Równanie do wspólnego mianownika, czyli tuż powyżej minimum. W takich warunkach talenty, czyli pracownicy o ponadprzeciętnych pomysłach, o podejściu łamiącym odwieczne zwyczaje duszą się. Dzieje się tak, gdy pracują. Jeśli nie pracują, to tacy pracownicy nie są chętnie zatrudniani¹⁹.

Omawiana książka, jak i ankieta¹⁹, przeprowadzona w 2006 roku na grupie 300 pracowników personalnych największych polskich przedsiębiorstw, zapowiada jednak nową erę, w której talenty będą systematycznie, a nie przypadkowo rozwijane z korzyścią dla nich samych, jak i dla instytucji. W perspektywie 3 lat proces zarządzania talentami zyska w Polsce jeszcze bardziej na znaczeniu ze względu na przewidywane trendy demograficzne i wzrost gospodarczy.

Łowienie pereł, czyli rekrutacja

Osoby zajmujące się zatrudnianiem talentów powinny kierować się kombinacją doświadczenia, instynktu i wiedzy o kandydacie, tak by podczas umiejętnie przeprowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej nie został przyjęty „mistrz rozmów kwalifikacyjnych”, lecz użyteczny profesjonalista sprawdzający się w pracy. Jednak na świecie znane jest zjawisko zwane „syndromem Ikara”²⁰ oznaczające, że ponad 30% skrupulatnie wybranych talentów przez łowców głów nie sprawdza się. Powodem są wspomniane wcześniej „miękkie” cechy charakteru, przede wszystkim dysfunkcyjny narcyzm niektórych osób z wybitnym potencjałem, czy zatrudnianie hybryd różnych talentów. Dlatego szczególnie ważne jest omówione już talentship, jako zdolność adaptacji do kultury organizacyjnej, „wpasowanie się” do ról i obowiązków specyficznych dla konkretnej biblioteki.

W procesie rekrutacji intuicja jest równie ważna, co dokładna analiza i zrozumienie, jakie są potrzebne kompetencje w danej instytucji. Warto brać pod uwagę to, co podczas pierwszego kontaktu jest „widoczne” – poczucie humoru i dystans do siebie, elastyczność i plastyczną inteligencję właściwą i emocjonalną, zdolność uczenia się na błędach i znajomość własnej niewiedzy, ciekawość świata i nowości, błyskotliwość. W przyszłości pracownicy ci będą musieli pozostawić własne ego w domu, by w pracy zespołowej albo być na czele stołu albo na końcu (przewodząc albo się podporządkowywać). W sumie, w oparciu o wcześniejsze analizy luk w zatrudnieniu (*gap analysis*), należy wiedzieć, kogo się szuka i dlaczego, mieć system i go przestrzegać, czyli wiedzieć, o co pytać przed spotkaniem, być mistrzem słuchania, nawet języka ciała, być obiektywnym, otwartym, nie łamiącym zasad i nie robiącym wyjątków.

Niektóre firmy wypracowały obiektywne i efektywne narzędzia rekrutacji, np. ze-

¹⁹ Zarządzanie talentami w polskich firmach. W: eGospodarka. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/185551,Zarządzanie-talentami-w-polskich-firmach,1,39,1.html> [7 lutego 2007].

²⁰ A. Furham: The Icarus Syndrome: Talent Management and Derailment in the New Millennium. W: Human Resources in the 21st Century. Ed. by M. Efron, R. Gandossy, M. Goldsmith. Hoboken 2003, p. 100.

stawienie cech idealnego pracownika na danym stanowisku – ICP (*Ideal Candidate Profile*) z cechami osoby aplikującej – PBJD (*Performance-Based Job Description*). Zauważono, że na wielu rynkach pracodawca nie mogąc właściwie ocenić kwalifikacji kandydata, sprawdza go podczas 100 dniowego okresu w realiach zatrudnienia (badane są relacje z ludźmi – People, wyniki pracy i osobisty sukces – *Process and Personal Victory*). Po trwających 10 dni konsultacjach, podsumowaniu i wniosku okres wstępnego zatrudnienia przedłuża się ewentualnie o dalsze 80 dni, podczas których koryguje się wymagania, udziela się wsparcia i ostatecznie dokonuje się pomiaru osiągniętego sukcesu (*Victory*)²¹.

We współczesnym procesie rekrutacji talentów stosowany jest także *sygnalling* (poziom sygnał – jakość wykształcenia i umiejętności wysyłany przez kandydata) oraz *screening*, w którym kandydat poprzez wybór określonej propozycji pracy ujawnia poziom przygotowania. Ostatecznie drogą znalezienia konsensusu są sprawne negocjacje o pracę, które są także sposobem na pozyskanie kompetentnych pracowników²². Nie mniej popularne są centra wszechstronnej oceny pracownika – *assessment center*, polegające na poddaniu kandydatów różnorodnym doświadczeniom pracy w grupie, rozwiązywaniu studiów przypadków, testy oraz pogłębione wywiady trwające kilka dni.

Rekrutacja w bibliotekach odbywa się poprzez tradycyjne kanały komunikacji (od poczty pantoflowej, fluktuacji i wewnętrznych przemieszczeń do zamieszczania ogłoszeń w prasie, za pośrednictwem akademickich biur zatrudnienia oraz biur pracy). Z definicji ogranicza się do rynków i przepływów lokalnych. Inną barierą jest czas niezbędny na napisanie oferty, umieszczenie w odpowiednim medium i czekanie na kandydata. Internet zmienia ten proces diametralnie. Coraz częściej headhunterzy i kandydaci do pracy logują się w wielu miejscach, a poszukiwania odbywają się symultanicznie. Największym na świecie tego typu serwerem jest Monster.com, dysponujący zaawansowanymi narzędziami analitycznymi dotyczącymi rynku pracy i złożonymi oszacowaniami. Rekrutacja staje się coraz bardziej zdepersonalizowana (złożone algorytmy opisujące kandydatów), a z drugiej strony bardziej spersonalizowana dzięki łączności sieciowej i bezpośrednim, natychmiastowym telekonferencjom.

Hodowla pereł, czyli rozpoznanie, rozwój, zatrzymywanie i zwalnianie talentów

Instytucje powinny jednak większość czasu poświęcać rozwojowi, a nie pozyskiwaniu talentów. Skupiać się bardziej na wewnętrznych talentach, gdyż poprawia to stosunki międzyludzkie, a wzrastające zaufanie otwiera kanały komunikacyjne.

Rozpoznanie potencjału, najczęściej poprzez rozmowę w przyjaznej atmosferze,

²¹ S. J. Blakesley: Strategic Hiring. Tomorrow's Benefits Today. *Business Book Review*™ 2006, vol. 23, no. 44, p. 2.

²² E. Kowalczyk: Rola negocjacji o pracę we współczesnych organizacjach. W: Zmiana warunkiem sukcesu: op. cit., s. 634–635.

inicjuje proces zarządzania talentami i pozwala na zidentyfikowanie głęboko ukorzenionych umiejętności, zainteresowań i wiedzy, znalezienie najlepiej pasującego miejsca w organizacji, stworzenie sprzyjających warunków pracy. Inspirujące mogą być słowa Ryszarda Kapuścińskiego, który był mistrzem w stwarzaniu sytuacji, w których: „ja byłem najbardziej nieobecny, a oni najbardziej naturalni”. Oparł się pokusie stwarzania i narzucania własnej wizji rzeczywistości. Wiedział, że do realności trzeba podejść po cichu, by nie stracić nic z jej bogactwa, ale też dramatu. Miał niebawem dar słuchania innych – *Innego*, o którym pisał wielką literą – dar empatii, patrzenia na świat z perspektywy ludzi i światów, które opisywał, a które wydają się nam czasem niepojęte. Uważał, że charakter spotkania z Innym zadecyduje o kształcie przyszłego świata²³.

Rozwój talentów odbywać się może w *innovacyjnym środowisku pracy*, zapewniającym pracownikom większą elastyczność i swobodę oraz kontrolę nad tym, gdzie, jak i kiedy wykonują swoje obowiązki (indywidualny i elastyczny tok pracy, opcje pracy zdalnej – praca mobilna, praca w domu, telepraca). *Elastyczne warunki pracy* podnoszą morale, zaangażowanie i lojalność pracowników, przyczyniają się do wzrostu efektywności (usuwane są czynności zbędne), świadomości i skuteczności działań, a także zwiększają konkurencyjność pracodawcy. Badania przeprowadzone w USA wykazały, że warunki pracy – w tym właśnie wyróżniona elastyczność – wpływają na produktywność, zadowolenie, zaangażowanie i chęć pozostania na danym stanowisku w większym stopniu niż płace i świadczenia dodatkowe²⁴. Owa elastyczność przejawiać się może także aktywnością w różnych strukturach: *macierzowej* (równoczesnemu podporządkowaniu liniom funkcjonalnym i regionalnym) oraz *projektowej* (funkcji lidera lub członka zespołu).

Na wszystkich poziomach zarządzania talentami powinien być stosowany *feedback* – informacja zwrotna, gdyż właściwa „z pierwszej ręki” ocena pracownika, konstruktywny krytycyzm i indywidualna ścieżka rozwoju najlepiej motywują pracowników. Jeśli dodać do tego *mentoring* i *coaching*, to rozwój talentu wzbogacony zostanie o naukę opartą na doświadczeniu. Pozwala to na przeformułowanie roli emerytów i włączenie ich w procesy niwelujące deficyty kompetencyjne. Przyjazne warunki obejmują także możliwości udziału pracowników w konferencjach i seminariach, korzystanie ze szkoleń oraz samorozwoju i samokształcenia²⁵. Walka o każdy „gram inteligencji”, talentu przejawia się także poprzez promowanie dobrych praktyk, kształcenie z wyprzedzeniem preferowanych umiejętności, stworzenie środowiska nieustannego e-learningu. Ponadto talenty preferują elastyczność także w innych formach, szczególnie wtedy, gdy zapewniają równowagę między życiem osobistym a pracą.

Szkolenie było zawsze integralną częścią zarządzania talentami. Na świecie najbardziej rozpowszechnione są praktyki warsztatowe w małych grupach (w 77% firm euro-

pejskich, 80% w Azji, 92% w Ameryce Łacińskiej, 72% w Stanach Zjednoczonych). Obserwuje się jednak wzrost liczby kursów zaawansowanych technologicznie (*e-learning* i poprzez PDA). Szkolenia stały się jeszcze bardziej popularne po roku 1990, kiedy wydano „The Fifth Discipline” Petera Senge, w której nauka stała się kluczowym i strategicznym elementem sukcesu organizacyjnego, bardziej niż taktyczne działania mające na celu poprawę zachowań organizacyjnych. Organizację uczącą się nazwał miejsce, gdzie ludzie stale rozwijają swój potencjał, by kreować to, w co prawdziwie wierzą, gdzie szkoli się nowe, ekspansywne modele myślenia oraz tworzy się wzorce do naśladowania, uwalniając zbiorowe aspiracje. Ludzie tam stale uczą się widzieć całość i wszystkich. Osiągnięcie tej wizji jest trudne i zależy bardziej od kultury organizacyjnej, a nie od strategii uczenia się. Amerykański State of Industry Report wykazuje znaczne już zainteresowanie uczeniem się wspomaganiem nowoczesnymi technologiami (USA – 18%, Japonia – 20% firm)²⁶. Sieciowa nauka staje się czynnikiem zmieniającym grę (*the game – changer*). Dialog w dzisiejszych kręgach e-learningowych skupia się nie tyle na rozmiarach przyszłego, nieuniknionego zjawiska, ile na efekcie synergetycznym, jaki tworzą – owym *momentum* i rozpędem. W świecie, gdzie praca będzie systematycznie monitorowana, krótkie, nastawione na konkretne problemy szkolenia, będą mogły odbywać się w realnym czasie (gdy zaistnieje potrzeba), dokładnie na złożone zamówienie dotyczące luk kompetencyjnych, czy słabości. Będą one integralną częścią codziennej pracy i staną się dla człowieka jednym doświadczeniem. Już obecnie szacuje się, że w 80% szkolenia przynoszą korzyści pracodawcom. Nie są to więc koszty, lecz inwestycja.

Wspomnieć należy także, że szkolenia odbywać się mogą poprzez instruowanie, odgrywanie ról, studia przypadków, burzę mózgow, rotację, *counseling*, czyli doradzanie, zwłaszcza w sprawach osobistych i emocjonalnych, oraz wspomniany *mentoring* i *coaching*, dzięki którym doświadczeni pracownicy pomagają odnaleźć nowozatrudnionym ścieżkę rozwoju i kariery. Warto także docenić zdobywanie doświadczenia w niekonwencjonalny sposób. Otóż z przeprowadzonych badań wynika, że technicy firmy Xerox, podczas porannej kawy, zdobyli aż 70% swojej wiedzy. Stąd płynnie wniossek, by wzmacniać także sieci nieformalne²⁷, tworząc warunki do spotkań (kluby, wspólne wyjazdy szkoleniowe itp.).

Zwraca uwagę fakt, że polscy dyrektorzy poświęcają tylko 10% swojego czasu na doksztalcenie, ponieważ przeszkadza im biurokratyzowana rzeczywistość. Aż 16% czasu upływa im na dopełnianiu urzędniczych formalności, które powinni wykonywać ich podwładni²⁸.

W bibliotekach oprócz szkoleń dla nowozatrudnionych pracowników, kursów

²⁶ B. Sugrue: State of the Industry: ASTD's Annual Review of US and International Trends in Workplace Learning and Performance. Washington 2003.

²⁷ M. Juchnowicz: Talent w organizacjach międzynarodowych. W: Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych. Red. nauk. T. Listwan, S. A. Witkowski. Wrocław 2006, s. 37–39.

²⁸ Przedsiębiorcy nie uczą się przez biurokrację. Tryb dostępu: <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,3905520.html> [8 lutego 2007].

²³ M. Szczygieł: Jeszcze jedna podróż. *Gazeta Reporterów. Duży Format* 2007, nr 4, s. 2.

²⁴ J. Jaworska: Elastyczne formy pracy w IBM. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość. Red. nauk. S. Borkowska. Warszawa 2006, s. 108–109.

²⁵ C. McCauley, M. Wakefield: op. cit.

obsługi komputerów i języków obcych (także języka migowego), upowszechniają się „szkółki” menedżerskie, szkolenia z zakresu obsługi baz oraz kursy związane z rozwojem systemów komputerowego wsparcia poszczególnych segmentów pracy. Odpowiadają także na bieżące zapotrzebowania i luki kompetencyjne pracowników (np. znajomość gotyku i cyrylicy).

Zatrzymywanie talentów

„Perły działają odmładzająco, pobudzają intuicję, wyobraźnię twórczą i bystrość umysłu”²⁹, dlatego warto wszystko zrobić, by mieć je we własnym gronie. Zatrzymanie talentów gwarantuje odpowiednia rekompensata w postaci rozwoju profesjonalnego, możliwości kariery, zapewnienia ciekawych i różnorodnych zajęć, poprzez rotację członków zespołów pomiędzy innymi zespołami i zmianę ról. Taka codzienna filozofia dokształcania się poprzez działanie, wzmacnia cechy niezbędne w procesach transformacji i w czasie kryzysów.

Naukowcy wiedzą, że biblioteki są sercem procesu dydaktycznego. Dlatego proponuje się także, by jeszcze bardziej zbliżyć i umocnić stanowiska na uczelni ze stanowiskami bibliotecznymi, poprzez równoprawne relacje student – bibliotekarz, student – nauczyciel akademicki i bibliotekarz – pracownik naukowy oraz nadanie semi-akademickiego statusu nie tylko bibliotekarzom dyplomowanym. Konieczne jest także częstsze zatrudnianie pracowników naukowych, merytorycznych, by właściwie i efektywnie wykorzystywać nowoczesne źródła informacji³⁰. Według słów Jane Smith „firma to teatr wielu autorów, pozwól im wszystkim wyjść na scenę, a pokażą na co ich stać”.

System kontroli talentów jest powiązany z tradycyjnym systemem kontroli (szczegółowy podział prac, jasno określony zakres obowiązków, indywidualna odpowiedzialność za wymagania), ale bardziej opiera się na ocenie zaangażowania związanego z różnorodnością celów organizacji, wielością wpływów zewnętrznych i relacji, wzajemnym szacunku i współodpowiedzialności³¹. Dodać warto, że w procesie oceny i selekcji niezwykle istotne jest pozyskiwanie i analiza informacji o talentach z różnych źródeł.

Zwalnianie talentów polegające głównie na umożliwieniu kariery *cross organizations* i utrzymywanie obopólnych korzystnych relacji.

Etyczne traktowanie talentów

Uczciwe traktowanie talentów we wszystkich aspektach jest krytycznym czynnikiem dla motywacji. W ostatnim dwudziestolecu europejskie prawa pracownicze uległy

²⁹ J. Prieur: *Symbole świata*. Warszawa cop. 1983, s. 120.

³⁰ A. T. Francis: *Personnel Management in University Libraries in the Modern Technological Environment*. W: 8th Annual LIASA Conference 2005, p. 2–4.

³¹ L. J. Mullins: *Management and Organizational Behaviour*. London 2002; T. Hannagan: *Management. Concepts and Practices*. Harlow 2002; J. Stredwick: *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford 2000; M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 1994.

wzmocnieniu w rezultacie pozarządowych negocjacji związków zawodowych ze strukturami Unii Europejskiej. Natomiast już pięćdziesiąt lat temu w Stanach Zjednoczonych pracowników niepełnosprawnych wsparł *Americans with Disabilities Act*, a w latach osiemdziesiątych ukuto termin *szklany sufit*, określający niewidzialne bariery rozwoju karier dla kobiet. Stanowi on do dziś znacznie większy problem w Europie niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie International Labour Organization wprowadziła międzynarodowe standardy przeciw dyskryminacji płci i molestowaniu. Do rozwiązania pozostaje jednak ograniczenie globalnej dyskryminacji religijnej (zwłaszcza po 11 września 2001, przeciw ludności o pochodzeniu arabskim) oraz dyskryminacji ludzi starszych, mniejszości seksualnych, uznania równości praw, niezależnie od wysokości i wagi ciała oraz dalsze likwidowanie szklanego sufitu. Planowany deficyt na rynku pracy sprawi, że zjawiska dyskryminacji będą występowały rzadziej. Można być optymistą, choćby tylko dlatego, że ze względów praktycznych organizacjom będzie zależało na postrzeganiu ich, jako miejsca, gdzie się docenia i rozwija talent.

Obecnie jednak mamy niekiedy do czynienia z działaniami pijarowskimi, markującymi prawdziwe zarządzanie talentami. (Na Białostocczyźnie, gdy w okresie drugiej wojny światowej przechodziła Armia Czerwona jej żołnierze pytali miejscowych chłopów: „kto wy?”, i oni odpowiadali: „prawosławni”. Na to żołnierze: „Wot kak charaszo, my toże pawosławnyje, no my niewierujuszczije”)³².

Talenty często niezadowolone są ze status quo („wiedzą, jak powinno być”). W środowisku organizacyjnym jednak bardziej ceni się oddanie, niż postawy innowacyjne, gdyż zmiany dotychczasowych procedur wprowadzają niepokój i dwuznaczność. Wielu ludzi woli spokój i komfort, dlatego w obliczu nowych wyzwań i dylematów należy im stworzyć **kulturę otwartego dzielenia się ideami i doświadczeniami** na każdym szczeblu zarządzania. Istnieje ważna zależność: im ludzie więcej wiedzą, tym lepiej rozumieją i kreatywniej pracują. W którymś momencie zrewolucjonizują swoje miejsca pracy, bo nie będzie już można ich zatrzymać. Dowodem są wszechstronne, żywotne, lepiej przystosowane do zmieniającej się rzeczywistości organizacje, w których wspiera się talenty. Zmieniające się założenia wymagają skromności i pokory, by je odświeżyć i szukać niekonwencjonalnych rozwiązań. Złą praktyką jest natomiast gromadzenie i kontrolowanie wiedzy w celu kontrolowania ludzi, a nawet manipulacji nimi dla własnych korzyści.

Stałość pozwala na implementację tych płynnych w czasie założeń i uprzedzeń oraz kierowanie organizacji na nowe tory. Z drugiej zaś strony niezbędne jest **wyzbicie się uprzedzeń** co do osób, spraw, obsesji dotyczących efektywności, widzenia zjawisk w krótkim horyzoncie czasowym i lokalnej skali. Sprawdzone praktyki, ugruntowane przekonania, krótko mówiąc wszelkie stereotypy gubią oryginalność i świeżość spojrzenia, skłonność do eksperymentowania. „Tyrania czasu” przesła-

³² W. Pawluczuk: *Prawosławie jako typ kultury*. W: *Prawosławie jako typ kultury: materiały I edycji Wszechnicy Kultury Prawosławnej 1998/1999*. [Red. J. Zieniuk]. Białystok 1999, s. 43.

nia często to, co jest ważne. Czynniki te nie motywują do wprowadzania zmian, w przeciwieństwie do trudniejszej, bo głębszej i bardziej kompleksowej reorganizacji tego, co jest niezbyt sprawne i nienowoczesne. Przemysł na nowo jest tylko wtedy wartościowe i owocne, gdy jest etyczne i odpowiedzialne.

Organizacje mają skłonność do tworzenia tego, co jest sztywne i duszące, nie dopuszczając marzeń i wiary, że wszystko jest możliwe. Tworzy się więc odgórnie zespoły, stosuje różnorodne techniki wspierające procesy twórcze, nie dbając jednak o zapewnienie czasu, miejsca, warunków do ich przeprowadzania. Realizm jest ciągle wyżej ceniiony niż idealizm, utożsamiany ze sferą sztuki, artystami i wynalazkami. A to właśnie **wyobraźnia może wykreować lepszą przyszłość**, bo jak mawiał Albert Einstein – jest ona ważniejsza od wiedzy. Trzeba wypełniać te luki między wyobrażeniami o pracy, a samą pracą. Spłaszczony struktury, sieci wirtualne, zespoły zadaniowe muszą myśleć, jak pracować lepiej, szybciej, ciekawiej i bardziej efektywnie.

Wiele organizacji twierdzi, że **pracownicy są najcenniejszym zasobem**, ale często traktuje się ich selektywnie. Rodzi to frustrację i wiele problemów. W USA 90% pracowników doświadczyło niegodnego traktowania. A przecież każdego należy traktować równo, z godnością, choć różnie, stosownie do wkładu pracy. Inną wadą zarządzania jest zastępowanie zwykłej rozmowy „cenniejszą” retoryką. Często instytucje tracą, jeśli nawet nie przegrywają, gdy nie słyszą cichych głosów lub udają, że słuchają ludzi, a i tak podejmują decyzje nie oparte na ich opiniach. Zjawisko zwane *timingiem* oznacza, że przełożeni nie mają intencji słuchać, lecz chcą, by ludzie czuli się ważni.

Tam, gdzie jest **wizja**, tam jest kwitnący ogród, a tam, gdzie jej nie ma są zgliszcza. Zdarza się jednak, że wizjonerskie przywództwo jest tylko pozorem, gdyż liderzy wprawdzie wiedzą co, lecz nie wiedzą jak. Najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest więc jej tworzenie³³.

Wyścig szczurów, pokawałkowany świat, życie bez poczucia źródeł, marnowanie i przywłaszczanie owoców cudzej pracy to klimat patologizujący normalność, w którym pojawia się *mobbing* i jego pochodne. W Polsce pojęcie przemocy fizycznej i psychicznej wprowadzono do Kodeksu pracy Ustawą z 14 listopada 2003 roku o zmianie ustawy – Kodeksu pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw (Kodeksu pracy 2004, art. 94,3).

Biblioteki są środowiskiem wysokiego ryzyka występowania *mobbingu*. Badania w 2005 roku wśród 210 respondentów wykazały, że zjawisko to występuje aż w 48,6% ankietowanych bibliotekach w Polsce. Dotyczy ono szczególnie bibliotek naukowych w dużych miastach, gdzie jest najlepiej wykształcona kadra, sztywne struktury organizacyjne, ścisła hierarchia służbowa oraz tradycyjne metody zarządzania. Trudno mówić o zarządzaniu talentami, gdy jeszcze zbyt często przełożeni (w opinii 52,4% respondentów) mają humory, lubią plotki i czerpią z nich informacje przy zarządzaniu personelem (61,4%), twierdzą, że lepiej nie sprzeciwiać się szefowi, gdyż nie tylko postawi na swoim, ale jeszcze dobrze to zapamięta (44,3%), zakłócające są możliwości

³³ C. R. Hickman: Management Malpractice. How to Cure Unhealthy Management Practices That Disable Your Organization. *Business Book Review*™ 2005, vol. 22, no. 28, p. 2–3.

komunikacji (31%), szef zastępuje uczciwą ocenę i krytykę pseudodowcipnymi uwagami i złośliwościami i wraz ze swoimi zausznikami psuje reputację ofiar (46,7%). W związku z tym styl zarządzania wyklucza jakąkolwiek partnerską formę relacji. Dominuje styl autokratyczny, nadrzędności – podrzędności, sprzyjający stosowaniu przemocy psychicznej. W sumie, na szczęście, aż 68,3% ankietowanych pracowników wszystkich bibliotek zdecydowanie pozytywnie oceniło swoje miejsce pracy, a tylko (aż) 19,1% zdecydowanie źle³⁴.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza wynik badań odnoszących się do dystansu władzy w różnych krajach. Niestety potwierdza się zależność, iż w postkomunistycznych krajach o wyższym dystansie władzy, podwładni przejawiają wyższy próg tolerancji wobec autokratycznych zachowań swoich przełożonych, w przeciwieństwie do kultur charakteryzujących się niższym dystansem władzy, w których podwładni oczekują zachowań bardziej partycypacyjnych³⁵.

Kwintesencję wad spowodowanych niekompetencją przedstawiają dwie tabele: Modele zarządzania talentami (tabela 1) i Skrajne postawy liderów (tabela 3). Pamiętaj, że wszelkie procesy rozwijają się w dynamicznym otoczeniu. Nigdy nie ma idealnej sytuacji, jest tylko stałe dążenie do doskonałości, kuzańska *docta ignorantia*.

Tabela 1. Modele zarządzania talentami

Talentship	Talent mindset	Opis
-	-	„Pustynia”. Brak zarządzania talentami i pracowników o wysokim potencjale. Sytuacja odosobniona, gdyż na ogół talenty są tylko nierozpoznane, a Talent mindset występuje choćby tylko śladowo, intuicyjne.
+	-	„Talent-perła na pustyni”. Absurdalność tej sytuacji wynika z faktu, iż zarządzanie talentami ogranicza się do starannej rekrutacji przy opracowanej misji i strategii. Występuje dość często.
-	+	„Jubiler na pustyni”. Sytuacja równie absurdalna. Brak talentów, np. z powodów demograficznych. Może także wystąpić w trakcie reorganizacji, gdy nowe szefostwo „wie jak”, ale poprzednie nie przywiązywało wagi do talentship.
+	+	„Perła w toni ciepłych mórz”. Sytuacja optymalna, sprzyjająca kulturze synergii (pustynia zamienia się w ocean). Istnieje jako cel, wyznaczający zadania w zmieniającej się rzeczywistości.

Źródło: opracowanie własne

Sznury perel, czyli zespoły

Żyjemy w erze zespołów. Z tego też powodu omówione wcześniej dysharmonie i patologie tak bardzo utrudniają osiąganie wspólnych sukcesów. „Zespoły mają niejedno imię”, ale wszystkie powoływane są wtedy, gdy żadna osoba nie ma odpowiedniej

³⁴ E. B. Zybert: Problemy *mobbingu* w zawodowym życiu bibliotekarzy i ich organizacyjnej działalności. *Przegląd Biblioteczny* 2006, z. 1, s. 30–42.

³⁵ J. Mączyński: Międzykulturowe badania nad przywództwem – program badawczy GLOBE. W: Sukces w zarządzaniu kadrami: op. cit., s. 84.

kombinacji wiedzy, talentów, doświadczenia i szerokiego spojrzenia oraz gdy cel jest szczególnie i stanowi duże wyzwanie. W skład zespołów powołuje się tak „wielu, jak to konieczne, i tak niewielu, jak to możliwe”. Efekty synergetyczne zespół osiąga jak najmniejszym wysiłkiem i w jak najkrótszym czasie.

Należy tworzyć **struktury**, które umożliwiają realizację pracy zespołowej (uwzględnienie różnej podległości, zapewnienie miejsca i narzędzi pracy). Zespół musi mieć także **opiekuna**, który definiuje cel pracy, zasoby oraz akceptuje lub odrzuca wyniki pracy zespołu. **Lider** natomiast jest inicjatorem, wzorcem i trenerem, dobrym graczem zespołowym. Cechować się winien komunikatywnością i umiejętnością obcowania z ludźmi, nie mówiąc już o zdolnościach organizacyjnych i wiedzy. Członkowie zespołu muszą być zaangażowani i kreatywni, lojalni wobec grupy oraz instytucji, w relacji zaufania z kierownictwem, kształcący się ustawicznie, lubiący eksperymentowanie i atmosferę ryzyka oraz mający dostęp do pełnej informacji i sprawnej komunikacji. Praca w zespole sprzyja lepszej identyfikacji pracowników z instytucją, podnosi motywację pracowników i ich integruje³⁶. **Jasny cel**, klarowne oczekiwania i zasady są „kotwicą” zespołu. **Otwarty dialog** wspiera organizacyjną „zwinność” i innowacje.

Dobrze rozwinięta komunikacja zakłada dialog, polegający na swobodnym, twórczym badaniu złożonych i trudno uchwytnych problemów, głębokim wsłuchiwaniu się w cudze racje oraz powstrzymywaniu się od formułowania własnych ocen. **Dyskusja** jest natomiast prezentacją różnych punktów widzenia, różnych osobistych poglądów, wśród których szuka się najlepszego punktu widzenia, by oprzeć na nim decyzję. **Moderacja** zaś to praca pod kierunkiem moderatora, praca celowa i zaplanowana, zapewniająca równoprawne relacje uczestników, pełną wymianę informacji, szeroką wizualizację pracy i planowe prowadzenie spotkań.

Zespoły zajmują się problemami konwergencyjnymi, z wieloma rozwiązaniami oraz szczególnie trudnymi zagadnieniami dywergencyjnymi, zawierającymi tylko jedno poprawne rozwiązanie. W poradnikach o kreatywności grup poleca się myślenie rozbieżne (łamanie schematów) oraz myślenie zbieżne weryfikujące nowe spojrzenie i przekładające wyniki na konkretne propozycje działania. Metody i techniki twórczego myślenia oraz rozwiązywania problemów praktycznych i teoretycznych są znane i opisywane w literaturze, dotyczącej także bibliotekarstwa.

Ważnym aspektem pracy grupowej, w przeciwieństwie do samej dyskusji, jest wspólne dochodzenie wszystkich członków grupy do decyzji. Istotą pracy grupowej w bibliotece jest nieustanne dążenie do ulepszania i usprawniania działalności na wszystkich szczeblach organizacji i kreowanie nowych usług (w Japonii *kaizen*, w Niemczech KVP). Pracownicy nie są zbiorem cech, lecz nową jakością, a „emocjonalne zarażenie” (*emotional contagion*) kreuje dobrą, **innowacyjną atmosferę**. Nale-

³⁶ M. W. Kopertyńska: Tworzenie zespołów w warunkach postępujących zmian w organizacji. W: Zmiana warunkiem sukcesu: op. cit., s. 626–627.

ży preferować pozytywne normy zachowania, krytykować w sposób konstruktywny i szanować inny punkt widzenia.

Kreatywne zespoły odznaczają się paradoksalnymi cechami. Potrzebują zarówno świeżego, nowatorskiego spojrzenia, jak i doświadczenia oraz wiedzy. Pracują w sztywnych warunkach, określonych przez ramy organizacji, ale potrzebują także wolności i swobody wyboru sposobu realizacji strategii. Twórczość rozkwita w warunkach zabawy, ale obowiązuje równocześnie profesjonalizm i odpowiednie warunki do spotkania. Projekty trzeba starannie planować, na tyle jednak elastycznie, by podczas zebrań można było je modyfikować, wprowadzając nowe pomysły³⁷.

Należy wręcz instytucjonalizować idee pracy zespołowej, tak by stała się częścią kultury organizacyjnej. Na przykład w intranecie można umieścić wykaz osób – „help” – oferujących potencjalnym zespołom swą konkretnie wyszczególnioną wiedzę i umiejętności, wydzielać pokoje do spotkań zespołów lub pracy cichej, koncepcyjnej.

W pełnym blasku, czyli ścieżki kariery

Do tradycyjnych ścieżek kariery należą modele: linearny (hierarchiczny) i ekspercki. W latach dziewięćdziesiątych pojawiły się tzw. kariery bez granic (*cross organizations*), oraz typu proteańskiego – na wzór antycznego Proteusa, który zmieniał swą postać w zależności od potrzeb osobistych, motywacji i wartości w harmonii z potrzebami otoczenia³⁸.

To przede wszystkim pragnący zmian 40-latkowie wyznaczyli tendencję, która w przyszłości się nasili: przerwy i zmiany pracy stanowiąc będą normę, a socjologowie mówią o tego typu życiorysach „patchwork”. Wg ankiety firmy doradztwa personalnego Lacher Aden Beyner & Company blisko 60% takich osób jest gotowych do podjęcia nowej, innej pracy. Chcą zająć się sprawami „dużymi”, przed którymi czują respekt i mieć poczucie, że naprawdę coś zmieniają.

Jest to pierwsza generacja, która pożegnała się z liniowym planem życia, przynajmniej do błędów i w dużym stopniu jest gotowa do dokonywania korekt. Również młodzi absolwenci pragną opuścić wydeptane ścieżki, „robić coś zupełnie nowego”. Dotyczy to także osób już zatrudnionych, gdyż często nawet niewielkie zmiany uwalniają nową energię. Trzeba tylko sobie dokładnie odpowiedzieć na pytanie, co przeszkadza w aktualnej sytuacji i czego naprawdę się chce³⁹.

³⁷ R. Luecke: Stwórz zespół z ikry: kompletny poradnik tworzenia wydajnych i skutecznych zespołów. Warszawa 2006, s. 30.

³⁸ D. T. Hall: Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive* 1996, vol. 10, no. 4; S. L. McShane, M. A. Glinkow: *Organizational Behavior*. Boston 2003.

³⁹ M. Engeser, A. Grosse Halbuer, J. Mai, C. Welp: Opuszczając wydeptaną ścieżkę. *Wiadomości Gospodarcze* 2004, nr 7/8, s. 2–5.

Tabela 2. Modele kariery talentów

Nazwa	Linearna	Eksperscka	Spiralna	Przejęciowa
Inna nazwa	tradycyjna drabina	kariery specjalisty, skoncentrowana	planowa ekspansja	przedsiębiorcza
Kierunek ruchu	w górę	niewielki ruch	zygzak	przerwane linie w różnych kierunkach
Czas trwania	różnie	całe życie	5–10 lat	3–5 lat
Struktura organizacyjna	piramida	płaska z silną strukturą średniego szczebla	matrix, labirynt, komponowana indywidualnie w zespołach interdyscyplinarnych	struktura amorficzna, zespoły tymczasowe
Występowanie	Francja, Włochy, USA, Wielka Brytania	Japonia	Niemcy, Finlandia, Austria	Szwecja, Brazylia
Zarządzanie talentami	Skupione na top talentach	Skupiona na wiedzy i ekspertach	Skupiona na zespołach i indywidualnych talentach wszystkich pracowników	Skupiona na talentach przedsiębiorczych

Źródło: opracowanie własne oraz K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth, R. Larsson: Carer Pandemonium: ealigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive* 1996, vol. 10, no. 4; V. Tarnovskaja, R. Larsson: The Strategic Human Side of International Expansion: Making, Buying and/or Cooperating Our Way to Corporate Growth in Europe. Paper presented at the conference „Europeisk integration i svensk ekonomisk forskning”. Mölle 2003.

W przyszłości o procesach decyzyjnych i „rysunku” ścieżek karier w jeszcze większym stopniu niż dziś będzie decydowała technologia.

Czarne perły, czyli liderzy

Są autorzy, którzy uważają, że aby być dobrym liderem nie trzeba się nim urodzić, ani też nie jest potrzebny wielki heroizm. Dla dobrej pracy lidera niezbędne jest bowiem tylko łączenie doświadczenia i wiedzy oraz systematyczne przewartościowywanie codziennych doświadczeń w odniesieniu do swego kapitału intelektualnego. Ważne jest także nadanie priorytetu rozmowom, gdyż nawet krótka wymiana myśli może przynieść większe korzyści, niż godziny i dni rozwoju w samotności. Krzepiący jest fakt, że dla wszystkich naczelnych dyrektorów przedsiębiorstw w USA najważniejszym problemem jest zarządzanie talentami (odpowiednio dla 60% ankietowanych kierowników liniowych, 50% kierowników funkcyjnych i 40% zwykłych kierowników)⁴⁰.

Polskie badania kompetencji liderów, dotyczących organizowania pracy zespołowej i wspierania pracowników w rozwoju, wykazały aż w 73,8% deficyt w zdolnościach kierowniczych, a tylko 4,7% ankietowanych spełnia wymagania. Szczególnie słabe wyniki dotyczą kreatywności, tolerancji ryzyka, radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Charakterystyczne jest mocne nastawienie na rywalizację,

cję, nieumiejętność panowania nad emocjami oraz luki w kompetencjach menedżerskich⁴¹.

Nawet najzdolniejszy, z najsilniejszą charyzmą lider nie jest w stanie samotnie osiągnąć sukcesu w organizacji. Jednak może nadać styl zespołowi, który jest jego odbiciem. Ponieważ trudniej jest stworzyć zespoły w organizacjach non profit niż w komercyjnych, opracowano osobne wzorce kreatywnych kierowników placówek biblioteczno-informacyjnych⁴².

Najważniejsze problemy zarządzania talentami, skupia jak w soczewce, wykaz obowiązków liderów na różnych szczeblach organizacji. W praktyce istnieje wiele różnorodnych kombinacji cech zawartych w tabeli:

Tabela 3. Skrajne postawy liderów wobec talentów

Aspekt	Działania nieetyczne	Etyczne traktowanie talentów
Horyzont czasowy	Krótki, działania doraźne, brak misji i strategii (albo szytywne trzymanie się strategii).	Możliwie odległy. Misja i strategia wypracowana przez zespół, elastycznie dostosowująca się do zmieniającego otoczenia.
Dystans władzy	Duży, autokratyczny, sprzyjający mobbingowi, marnujący siły i środki. Kontrola permanentna.	Niski, partycypacyjny, nacechowany szacunkiem. Rola opiekuna, inspiratora, koordynatora i moderatora, zapewniająca tworzenie wartości dodanej, bez konieczności kontrolowania wszystkiego i wszystkich.
Stosunek do talentów	Dobre traktowanie wybranych talentów, „zauszowników”.	Zgodnie z ideą talent mindset, równe, lecz różne traktowanie talentów, bycie couchem, wręcz wyzwalanie talentów.
Komunikacja społeczna	Ograniczenie możliwości wypowiedzenia się, permanentne przerywanie wypowiedzi, celowe zniekształcanie intencji i słów, publiczna krytyka pracy, życia prywatnego, wizerunku. Krzyk lub celowe przemilczanie ważnych spraw.	Słuchanie, wsłuchiwanie się w racje pracowników, twórcza i konstruktywna krytyka, takt i dyskrecja, otwarte i bezpośrednie relacje (feedback, counseling, mentoring, coaching).
Relacje społeczne	NiefORMALNE wprowadzanie zakazu rozmów z ofiarą, oczernianie za plecami, odizolowanie miejsca pracy, traktowanie ofiary „jak powietrze”, służalczość, donosicielstwo, nepotyzm, intrygi i w konsekwencji wysoka fluktuacja.	Relacje zaufania, równe prawa i obowiązki, wspólna praca w zespołach. Pomoc i szacunek. Zgrany zespół niechętnie się rozstaje.
Wpływ na sytuację życiową i zawodową	Zmuszanie do wyczerpującej pracy, poniżej kompetencji, jeśli awanse, to tylko formalne, odsunięcie od ambitnych zadań, wymagających samodzielności, psucie reputacji, opinii zawodowej, a nawet zdrowia (nerwice i ich konsekwencje, wypalenie zawodowe, depresje).	Tworzenie atmosfery twórczej pracy, a nawet wyzwalać talenty entuzjazm, awanse formalne i niefORMALNE poprzez dobrane indywidualnie ścieżki kariery. Spełnienie zawodowe. Zdrowie i radość życia.

⁴¹ H. Czubasiewicz, B. Nogalski: Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, s. 27.

⁴² J. Penc: *Kreatywne kierowanie*. Warszawa 2000, s. 253.

⁴⁰ Recruiting. Bureau of Labor Statistics. *Directorship* 2007, no. 2/3, p. 22.

Charaktery- styczne postawy (por. relacje spo- teczne)	Bierność, konformizm, kunktatorstwo, nieszczerłość, rozproszenie i nieefektywność, małostkowość, cynizm, niska inteligencja, przejawiająca się cwaniactwem i sprytem, przejmowaniem efektów cudzej pracy, „kolesiostwem”. Dbałość o interes grupowy. Złośliwe, godzące w godność człowieka, poczucie humoru.	Połączenie luzu i sztywności, odpowiedzialność, szczerłość, aktywność, dobroć, samodzielność, kreatywność. Dbałość o wspólne dobro. Inteligentny dowcip, polot.
Organizacja pracy i stosunek do czytelników	Pozorne, nieefektywne działania, liczne zebrania, nazbyt sformalizowane procedury, nazbyt rozbudowane i mętne regulaminy, arogancja, akcyjność, opryskliwość.	Specjalizacja i służebność. Personalizacja usług, kreatywność, elastyczne reagowanie na potrzeby użytkowników, a nawet ich wyprzedzanie. Uprzejmość, szybkość i życzliwość. Wyciąganie wniosków z sytuacji trudnych, nietypowych i konfliktowych. Kreowanie dobrego wizerunku przez cały zespół.
Struktury organizacyjne	Skostniałe, barokowe struktury.	Możliwie proste, przejrzyste i płaskie, zapewniające bliski kontakt z czytelnikami. Efektywne struktury macierzowe i zespoły zadaniowe.
Wiedza i umiejęt- ności menedżerskie	Ignorancja lub sztywne trzymanie się kilku modnych, nieadekwatnych do potrzeb metod. Obawa przed podejmowaniem niepopularnych decyzji, głębokiej reorganizacji. Przeszarżałe i bierne podejście do finansów. „Box culture” – działania w izolacji, mało relacji zewnętrznych.	Elastyczne dysponowanie bogatym wachlarzem metod i technik zarządzania, by tak jak dobry lekarz zapewnić doskonałe funkcjonowanie instytucji i wykorzystanie potencjału. Nowoczesne podejście do pozyskiwania środków finansowych. Otwartość intelektualna (także znajomość języków obcych), emocjonalna, liczne różnorodne kontakty z otoczeniem.
Wzorce pracy (szczególnie z ta- lentami)	Szablonowe, przestarzałe, lokalne. Brak standaryzacji lub bezkrytyczne i nieadekwatne jej stosowanie. Rozproszenie, a nawet brak systemu.	Korzystanie z dobrych wzorców (np. z australijskiej bazy benchmarkingu CAUL), coroczne wyróżnianie talentów (np. przez ALA ⁴³ nagradzanie najlepszych grantów, wydawnictw, programów telewizyjnych, konferencyjnych hitów). W Polsce organizowanie różnorodnych konferencji (np. w Zielonej Górze pt. Zrób karierę w bibliotece), działalność EBIBU (np. serwis Praca) i SBP (np. nagrody za najlepsze prace magisterskie).
Wypoczynek	Brak inicjatywy, jeśli już to np. niska frekwencja, tzw. nudny, ponury pubbing.	Wzmacnianie sieci nieformalnych, wycieczki, wspólne muzykowanie, kabaret, teatr amatorski, Dni Bibliotekarzy, imprezy świąteczne itd.

Źródło: opracowanie własne

Autor książki „Organizing Genius” Warren Bennis uważa, że siłą organizacji są zespoły tworzone i koordynowane przez oryginalnych myślicieli. Modelowym tego przykładem jest zarówno trzeźwy racjonalista, jak i wielki romantyk – Jerzy Giedroyc, według którego jego zadanie „nie polega jedynie na tym, że poznają się na czymś talencie – jest to przede wszystkim rola opiekuńcza”. Mawiał, że jego celem „jest skupić ludzi mądrzejszych od siebie”. Charakteryzował się stałością zapatrywań i poglądów, wytrwałością i konsekwencją, sprawiającą, że to, co niemożliwe, stawało się po latach kanonem. Stale niezadowolony, bo „to wszystko

⁴³ Talent on parade. Executive Board. *American Libraries* 1989, no. 6, p. 612.

jest jeszcze niedokończone i niedopracowane” nie lubił „czerwoniackiego” zostawiania spraw własnemu biegowi, zaczynania i nie dokończania. „Jestem bardzo przyzwyczajony do jakiś takich ryzykanckich decyzji w swoim życiu”⁴⁴ (wyróżnienie autorskie).

Fakt, iż zwany jest Księciem z Maisons-Laffitte, najpiękniej dowodzi, że „włożył swą suknię chwały” i przyniósł Perłę...

Bibliografia

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 1994.
- Before It's Too Late. National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century. US Department of Education 2000.
- Blakesley S. J.: Strategic Hiring. Tomorrow's Benefits Today. *Business Book Review*[™] 2006, vol. 23, no. 44.
- Boudreau J. W., Ramstad P.: Strategic HRM Measurement. *Human Resources in the 21st Century* 2003.
- Brousseau K. R., Driver M. J., Eneroth K., Larsson R.: Carer Pandemonium: ealigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive* 1996, vol. 10, no. 4.
- Czubasiewicz H., Nogalski B.: Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*. Red. nauk. S. Borkowska. Warszawa 2006, s. 27.
- Engeser M., Grosse Halbuer A., Mai J., Welp C.: Opuszczając wydeptaną ścieżkę. *Wiadomości Gospodarcze* 2004, nr 7/8, s. 2–5.
- Francis A. T.: Personnel Management in University Libraries in the Modern Technological Environment. 8th Annual LIASA Conference 2005, p. 2–4.
- Furham A.: The Icarus Syndrome: Talent Management and Derailment in the New Millenium. *Human Resources in the 21st Century* 2003, p. 100.
- Grzegorzczak A.: Schematy i człowiek. Warszawa 1963.
- Hall D. T.: Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive* 1996, vol. 10, no. 4.
- Hannagan T.: *Management. Concepts and Practices*. Harlow 2002.
- Hickman C. R.: Management Malpractice. How to Cure Unhealthy Management Practices That Disable Your Organization. *Business Book Review*[™] 2005, vol. 22, no. 28, p. 2–3.
- Hymn o perle w interpretacji Czesława Miłosza. Tryb dostępu: <http://www.wegekucharz.zh.pl/hymn-o-perle/hymn-o-perle.html> [26 stycznia 2007].

⁴⁴ Powiniennem być ministrem skarbu w każdym bankrutującym kraju. Fragment rozmowy z Jerzym Giedroyciem nagranej dla Polskiego Radia 14 i 15 sierpnia 2000. *Rzeczpospolita* 2006, nr 63.

- Jaworska J.: Elastyczne formy pracy w IBM. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość. Red. nauk. S. Borkowska. Warszawa 2006, s. 108–109.
- Juchnowicz M.: Talent w organizacjach międzynarodowych. W: Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych. Red. nauk. T. Listwan, S. A. Witkowski. Wrocław 2006, s. 37–39.
- Konferencja „Zarządzanie talentami”. Tryb dostępu: <http://www.prywatni.pl/?ID=91238&article-id=124649> [7 lutego 2007].
- Kopertyńska M. W.: Tworzenie zespołów w warunkach postępujących zmian w organizacji. W: Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja. Red. nauk. J. Skolik. Wrocław 2006, s. 626–627.
- Kowalczyk E.: Rola negocjacji o pracę we współczesnych organizacjach. W: Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja. Red. nauk. J. Skolik. Wrocław 2006, s. 634–635.
- Leja K.: Zmiany na uczelni – ku organizacji hipertekstowej. W: Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja. Red. nauk. J. Skolik. Wrocław 2006, s. 242–247.
- Luecke R.: Stwórz zespół z ikrą: kompletny poradnik tworzenia wydajnych i skutecznych zespołów. Warszawa 2006.
- Lurker M.: Słownik obrazów i symboli biblijnych. Poznań 1989.
- Mączyński J.: Międzykulturowe badania nad przywództwem – program badawczy GLOBE. W: Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych. Red. nauk. T. Listman, S. A. Witkowski. Wrocław 2006, s. 84.
- McCauley C., Wakefield M.: Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality & Participation* 2006. Tryb dostępu: <http://www.asq.org> [21 lutego 2007].
- McCauley C., Wakefield M.: Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality & Participation* 2006. Tryb dostępu: <http://www.asq.org> [21 lutego 2007].
- McShane S. L., Glinkow M. A.: *Organizational Behavior*. Boston 2003.
- Mullins L. J.: *Management and Organizational Behaviour*. London 2002.
- Pawluczuk W.: Prawosławie jako typ kultury. W: *Prawosławie jako typ kultury: materiały I edycji Wszechnicy Kultury Prawosławnej 1998/1999*. [Red. J. Zienuk]. Białystok 1999, s. 43.
- Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Warszawa 2000.
- Powinienem być ministrem skarbu w każdym bankrutującym kraju. Fragment rozmowy z Jerzym Giedroyciem nagranej dla Polskiego Radia 14 i 15 sierpnia 2000. *Rzeczpospolita* 2006, nr 63.
- Prakasan E. R., Swarna T., Kumar V.: Human Resource Development in Hybrid Libraries. W: *Proceedings NAELIN-2000: National Convention on Library and Information Networking*. Madras 2000, p. 295.
- Prieur J.: *Symbole świata*. Warszawa cop. 1983.
- Przedsiębiorcy nie uczą się przez biurokrację. Tryb dostępu: <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,3905520.html> [8 lutego 2007].

- Recruiting. Bureau of Labor Statistics. *Directorship* 2007, no. 2/3, p. 22.
- Sobięga J.: Biblioteka publiczna jako asertywna organizacja. *Bibliotekarz* 2007, nr 2, s. 18.
- Stredwick J.: *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford 2000.
- Sugrue B.: *State of the Industry: ASTD's Annual Review of US and International Trends in Workplace Learning and Performance*. Washington 2003.
- Szczygieł M.: Jeszcze jedna podróż. *Gazeta Reporterów. Duży Format* 2007, nr 4, s. 2.
- Talent Management Barriers. Tryb dostępu: <http://www.mckinsey.com> [7 lutego 2007].
- Talent on parade. Executive Board. *American Libraries* 1989, no. 6, p. 216.
- Tarnovskaja V., Larsson R.: The Strategic Human Side of International Expansion: Making, Buying and/or Cooperating Our Way to Corporate Growth in Europe. Paper presented at the conference „Europeisk integration i svensk ekonomisk forskning”. Mölle 2003.
- Tatarkiewicz W.: *O doskonałości*. Warszawa 1976.
- Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. *Dziennik Ustaw* 1997, nr 85, poz. 539.
- Weerasooriya W. A.: Philosophical Perspectives of Library and Information Science Thought and its Evolution and the Changing Role of Future Library and Information Professionals. *Library Science with a slant to Documentation and Information Studies* 1997, vol. 34, no. 4, p. 185–189.
- Wosik D.: Strategia doskonalenia w zarządzaniu szkołą wyższą. W: *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia: wyzwania teorii i praktyki*. T. 2. Pod red. E. Skrzypek. Lublin 2006, s. 364–365.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim. W: Deloitte Polska. Tryb dostępu: <http://www.deloitte.com/dtt/section-node/0,1042,sid%253D17634,00.html> [7 lutego 2007].
- Zarządzanie talentami w polskich firmach. W: eGospodarka. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/185551,Zarządzanie-talentami-w-polskich-firmach,1,39,1.html> [7 lutego 2007].
- Zarządzanie talentami. Tryb dostępu: <http://www.e-biznes.pl/inf/2006/18106,Zarządzanie-talentami.php> [7 lutego 2007].
- Zybert E. B.: Problemy mobbingu w zawodowym życiu bibliotekarzy i ich organizacyjnej działalności. *Przegląd Biblioteczny* 2006, z. 1, s. 30–42.

Rola liderów w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej

Abstract

The following paper gives the answer to the question, what is the role of leaders in the process of shaping organizational culture of academic library.

According to Leszek Konarski, to cope with new challenges modern libraries need: 1. Intellectual effort of people, their energy, intelligence, brilliance, 2. Their strong feeling to become a member of an organization, 3. Their conviction and acceptance of values and organization's aims, 4. Their readiness to bear any difficulties connected with everyday work, and, above all, the leaders who integrate and coordinate the effort of many people in order to achieve their collective aims.

Academic libraries need leaders on every level of organization, as well as creators of changes, kind of personalities who support others with their knowledge and who are responsible for their own decisions that ought to cause progress and development. Especially nowadays, in the era of social knowledge, the libraries, as the organizations that actually manage the knowledge, need elites and authorities, leaders in both internal and external environment, in order to function properly and effectively.

Due to the development of informative society, our libraries have to go towards the expectations of users, be concerned about high level of their service, and underline their necessity in the environment. Hence, it is necessary to introduce new methods and solutions to the library management, as it is the style of organization that is crucial and essential for the organizational culture of these institutions.

We all are authorized to create our own visions and inspire others to work and become co-responsible for the shape and level of the library's organizational culture. Each one of us can be a leader that motivates and influences others, defines the vision and mission of the organization, implements changes and innovations that lead to creative solutions to the problems. Leadership, however, is always connected with responsibility and trust.

Wstęp

Współczesność stawia przed bibliotekami akademickimi i ich liderami wiele ważnych i nowych zadań. Każda organizacja potrzebuje liderów, którzy swoimi działaniami przyczynią się do prężnego rozwoju biblioteki w szybko zmieniającym się otoczeniu. Proces integracji Polski z Unią Europejską i globalizacja oraz napływ informacji i wiedzy powoduje zmianę spojrzenia bibliotekarzy na zagadnienia kultury organizacyjnej i zarządzania. W nowych warunkach polityczno-gospodarczych, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, biblioteki akademickie muszą przewidzieć i ocenić swoją sytuację i możliwości oraz podjąć działania zmierzające do kształtowania i zmieniania kultury organizacyjnej. Rzeczywistość nakazuje odejście od rutyny i schematów, nadto zmusza do poznania mechanizmów kształtowania kultury organizacji, różnorodności kulturowej, zaakceptowania burzliwych zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz nowych zasad zarządzania.

Sukces biblioteki zależy od ludzi w niej zatrudnionych, a ich zaangażowanie i posiadane umiejętności stanowią kapitał organizacji. O rozwoju każdej biblioteki, a także o jej pozycji na rynku decyduje elastyczność i otwartość na zmiany oraz kreatywny lider. Rynek globalny powoduje również zmianę ról i zadań bibliotek akademickich i ich menedżerów i liderów.

Kultura organizacyjna: istota i pojęcie

Każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu innych firm, instytucji, z którymi łączy ją interesy i wzajemne stosunki. Od tego, jak jest postrzegana przez otoczenie zależy akceptacja i poparcie dla jej działalności. Organizacja buduje swoją tożsamość, której świadome kształtowanie jest najważniejszym zadaniem każdej organizacji, gdyż „(...) pozwala zrozumieć otoczeniu i samej organizacji jej sens istnienia, pomaga zdefiniować cele i sposoby ich osiągnięcia”¹. Tożsamość jest nastawiona na kształtowanie bezpieczeństwa i zaufania, co dla otoczenia zewnętrznego oznacza niezawodność działania, a dla otoczenia wewnętrznego bezpieczeństwo socjalne. Osobowość istnieje w każdej organizacji i jest kształtowana między innymi przez misję, strategię, filozofię działania i kulturę organizacyjną. Określona indywidualna osobowość powinna znaleźć potwierdzenie w zachowaniu, systemie identyfikacji wizualnej i systemie komunikowania się.

Misja określa sens istnienia organizacji. Na jej bazie budowana jest strategia, która oznacza sposób osiągnięcia przez nią celu. Z kolei określone wzory myślenia i zachowania członków instytucji utrwala się w postaci kultury organizacyjnej², która jest trwałym wyróżnieniem podstawą jej tożsamości, wizerunku i sukcesu.

Kultura organizacyjna jest zagadnieniem złożonym i niejednoznacznym w literaturze przedmiotu. Występuje wiele definicji pojęcia:

¹ E. Pluta: Public relations – moda czy konieczność?: teoria i praktyka. Warszawa 2001, s. 18.

² Cz. Sikorski: Zachowania ludzi w organizacji. Warszawa 1999, s. 231.

1. „Zbiór wspólnych norm, wartości i postaw reprezentowanych przez członków organizacji, mający odzwierciedlenie w zewnętrznych, widocznych cechach organizacji”³.

2. „Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych” (Geert Hofstede)⁴.

„Jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury” (Monika Kostera)⁵.

3. „Zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne” (Ricky W. Griffin)⁶.

4. „Stanowi utrwalony wzorzec podzielanych przez członków danych organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach” (Aleksy Pocztowski)⁷.

Wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej jest powodem sporów i kontrowersji w środowisku badaczy problemu. Istnieje tyle definicji, ilu jest autorów, piszących o tym zagadnieniu, i różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy myślenia, albo potraktowania jej jako jednego z podsystemów organizacji, bądź jako synonimu organizacji.

Nie jest to dziedzina obojętna czy nieznaną bibliotekom akademickim, tym bardziej, że zrealizowanie celów przez te biblioteki nie byłoby możliwe bez kultury organizacyjnej. W odniesieniu do samych bibliotek kultura organizacyjna określana jest przez bibliotekoznawców jako:

1. „Zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia” (Elżbieta B. Zybert)⁸.

2. „Próba wyjaśnienia wszystkich zdarzeń i procesów zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu w sposób całościowy, co ma istotne znaczenie w kreowaniu misji i strategii organizacyjnej” (Ewa Głowacka)⁹.

3. „Zespół nieformalnie utrwalonych, podzielonych, oddziałujących na siebie i wspólnych dla pracowników biblioteki wzorów myślenia, postrzegania i działania, które znajdują odzwierciedlenie w sferze symboli” (Bożena Jaskowska)¹⁰.

Kształtowanie się kultury organizacyjnej w bibliotece akademickiej odbywa się na trzech poziomach, wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność. Doskonale odzwierciedla ten układ model kultury Edgara Scheina w postaci „góry lodowej”:

1. Artefakty – widoczne i uświadomione zewnętrzne komponenty kultury, które dzielą się na językowe, behawioralne i fizyczne. Są one tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy. Przyjmują różne formy: od wspólnych rytuałów, przez język i wyposażenia biblioteki.

2. Normy i wartości, przyjęte w oparciu o obraną filozofię biblioteki, częściowo widoczne i uświadamiane. Wartości wyrażają to, co jest ważne i cenione w indywidualnych i zespołowych zachowaniach. Są podstawą wartościowania aktywności jednostki, zespołu i biblioteki, nadają sens inicjatywie oraz działalności bibliotekarzy. Normy określają, w jaki sposób wartości te są urzeczywistnieniem w różnych formach działalności biblioteki. Normy i wartości odnoszą się do czterech wymiarów, wyróżnionych przez Geerta Hofstede: indywidualizm – kolektywizm, dystans władzy, stopień unikania niepewności i męskość – kobiecość. W ostatnich latach w skutecznie działających bibliotekach najbardziej pożądane są normy i wartości proklienckie, które pomagają rozpoznawać potrzeby użytkowników i świadczyć wysokiej jakości usługi biblioteczne.

4. Podstawowe założenia kulturowe są całkiem niewidoczne i najtrudniejsze w odczytaniu. Mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Odnoszą się do natury ludzkiej, relacji międzyludzkich, natury otoczenia¹¹.

Funkcje kultury organizacyjnej w bibliotece akademickiej

Kultura organizacyjna pełni ważną rolę w życiu każdej biblioteki. Badacz kultur, Edgar Schein, za jedną z funkcji zarządzania uważał posiadanie i wykorzystywanie kultury w instytucji¹². Zarządzający biblioteką akademicką zdają sobie sprawę z ogromnego wpływu kultury na życie wewnętrzne biblioteki i jej kontakty z otoczeniem. Wśród funkcji wewnętrznych kultury wyróżniamy: funkcję integracyjną, naukowo – informacyjną i adaptacyjną. Integracyjna funkcja pozwala bibliotece przetrwać i rozwijać się jako całość. Zapewnia również kształtowanie się podzielanych przez wszystkich pracowników sposobów odbioru rzeczywistości (percepcji), wartości i postaw. Kształtuje się na drodze wspólnych doświadczeń, przekazywania wiedzy i wspólnego uczenia się¹³.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece polega na nadawaniu sensu ludzkiej działalności, sposobu postrzegania i interpretacji, znaczenia zjawisk zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym¹⁴.

Natomiast porządkowanie i stabilizowanie rzeczywistości poprzez wypracowanie

¹¹ E. Głowacka: op. cit., s. 51–52.

¹² Za: L. Zbiegień-Maciąg: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 2002, s. 33.

¹³ E. Głowacka: op. cit., s. 52.

¹⁴ Ibidem.

³ E. Pluta: op. cit., s. 63.

⁴ Cyt. za: S. Sokołowska: Organizacja i zarządzanie: ujęcie teoretyczne. Opole 2004, s. 207.

⁵ Ibidem, s. 208.

⁶ R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Przeł. M. Rusiński. Warszawa 2000, s. 117.

⁷ A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Warszawa 2007, s. 66.

⁸ E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 22.

⁹ E. Głowacka: Kultura organizacyjna a proces zarządzania wiedzą w instytucjach. *Przegląd Biblioteczny* 2006, z. 1, s. 51.

¹⁰ Cyt. za: B. Jaskowska: Niejedno oblicze tożsamości biblioteki akademickiej. *Bibliotekarz* 2005, nr 10, s. 13.

sposobów reagowania na zmiany zachodzące w bibliotece i jej otoczeniu, przypisywane są funkcji adaptacyjnej¹⁵.

Kultura dostarcza wiedzy oraz informacji o świecie. Poprzez wspólne przebywanie ludzie zdobywają wiedzę, poszerzają horyzonty, a przede wszystkim uczą się kultury. Rola tę pełni funkcja pomocniczo – informacyjna¹⁶.

Funkcja zewnętrzna określa interakcje biblioteki z otoczeniem zewnętrznym i umożliwia przystosowanie się do nowych sytuacji, systemu i stylów zarządzania, nowych wymagań¹⁷.

Kultura pozytywna i negatywna jako przykłady profili kultury

Kultura organizacyjna, występująca w bibliotece akademickiej, nie zawsze jest kulturą silną i pozytywną – a tylko taka jest pożądana, jeśli organizacja chce odegrać znaczącą rolę w społeczeństwie. Optymalnym rozwiązaniem jest organizacyjna kultura jakości, która na każdym z poziomów kultury Scheina zwraca uwagę na jakość produktu i usług w stosunku do klienta zewnętrznego i wewnętrznego, nadto akceptuje pozytywną kulturę organizacyjną¹⁸. Kultura pozytywna (konstruktywna) motywuje bibliotekarzy do wydajnej pracy, pomaga bibliotece efektywnie odpowiadać na różne zmiany i determinuje jej zdolność do kreacji i wywiązywania się z celów strategii¹⁹. Odpowiednia kultura jest konieczna w osiągnięciu wymaganych celów, jeżeli ma pozytywny wpływ na wizerunek i rozwój biblioteki akademickiej.

Biblioteki akademickie, podobnie jak inne instytucje usługowe, muszą wykazać, że przyznane środki finansowe wykorzystują we właściwy sposób, dostarczając usługi wysokiej jakości. By tak się stało, musi być kształtowana odpowiednia kultura organizacyjna biblioteki akademickiej, która jest jednostką ogólnouczelnianą i poprzez biblioteczne formy pracy uczestniczy w rozwijaniu badań naukowych oraz w procesie dydaktycznym uczelni, a przede wszystkim umożliwia pracownikom naukowym i studentom dostęp do zasobów naukowych i dydaktycznych. Kultura organizacyjna powinna sprzyjać upowszechnianiu wiedzy o bibliotece akademickiej i umocnić jej pozycję w środowisku.

Liderzy biblioteki akademickiej – etymologia pojęcia

Kształtowanie kultury organizacyjnej związane jest z działalnością liderów, którzy dążą do budowania silnej kultury, zwiększając szanse biblioteki akademickiej we współczesnym świecie. Prawdziwy lider, zdaniem Elżbiety Zybert, powinien stać na czele organizacji, pociągać za sobą innych, ale nie popychać do działania; musi być

przywódcą, a nie dozorcą; winien nakłaniać do realizacji określonych celów i sprawiać, że stają się one celem wspólnym²⁰.

Angielskie słowo *leading* ('czołowy, wybitny, popularny, przodujący') i *leadership* ('przywództwo, szefostwo, dowództwo') wywodzą się od staroangielskiego *li-than*, oznaczającego 'podążać'. *Lead* był czasownikiem pierwotnym wobec *li-than*, oznaczającego 'spowodować/sprawić, by ktoś podążał'. Termin „przywództwo” nie pochodzi ani od władzy, ani od rozkazu, ani też od hierarchii. U podstaw znaczeniowych tego terminu leży słowo mówiące o sprawianiu, by ktoś podążał. W języku polskim etymologia jest podobna – „przywództwo” i „przywódca” pochodzą od 'wieść/wodzić', czyli 'sprawić, by ktoś podążał'. Według definicji Merriam Webster's Dictionary „przywództwo” oznacza wskazywanie drogi, zwłaszcza stojąc na czele, pociągając innych za sobą. Dlatego liderowanie wymaga często wyprzedzania innych i wpływania na ludzi przez swoje czyny i słowa²¹.

Według innych znawców przedmiotu lider to przywódca łączący cechy przywódcy transakcyjnego z pewnymi cechami przywódcy transformacyjnego. Jest profesjonalistą i pragmatykiem, zdolnym do wprowadzenia korzystnych zmian, rozwiązywania problemów oraz inspirowania niezbędnych działań współpracowników do realizacji posiadanej wizji. Liderowanie opiera się na sile argumentów i wspólnocie interesów przywódcy i tych, którym on przewodzi²².

Istota przywództwa

Powszechny charakter zjawiska przywództwa, jego obecność w różnych formach życia społecznego powodują, że istotę przywództwa wyjaśnia się przez odwoływanie do mechanizmów psychospołecznych i socjobiologicznych, jak i do ogólnych warunkowań kulturowych. Niektórzy autorzy twierdzą, że lider i kultura *to dwie strony tej samej monety*²³.

Liderowanie to stosunek (wywieranie wpływu i uleganie wpływowi), w jakim pozostają względem siebie członkowie organizacji. Liderem jest jednostka, której poglądy i działania wpływają na myśli i zachowanie innych. Jako lidera – przywódcę należy traktować osobę wywierającą faktyczny wpływ na innych, a nie uważaną za członków grupy za najbardziej wpływową²⁴. Zasadniczym warunkiem przewodzenia innym jest zaufanie, przekonanie, że przywódca nie wykorzysta swojej przewagi wbrew interesom pozostałych członków grupy.

Ciekawym spojrzeniem na istotę przywództwa jest rozróżnienie dokonane przez Margaret G. Hermann. Zaprezentowała ona 4 wizje lidera:

²⁰ Ibidem, s. 142.

²¹ Za: R. Dilts, B. Feder: Przemowa. W: L. Kanarski: Przywództwo we współczesnych organizacjach. Warszawa 2005, s. 10.

²² T. Sztucki: Encyklopedia marketingu: definicja, zasady, metody. Warszawa 1998, s. 151.

²³ Encyklopedia socjologii. T. 3. Red. nauk. A. Kojève. Warszawa 1998, s. 248.

²⁴ Ibidem, s. 249.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ E. B. Zybert: op. cit., s. 24.

¹⁷ E. B. Zybert: Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach. *Bibliotekarz* 2005, nr 1, s. 2–3.

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg: op. cit., s. 53–54.

¹⁹ E. B. Zybert: Kultura organizacyjna: op. cit., s. 144.

Lidera można porównać do pstrokatego kobziarza z Hamelin, który wyprowadził myszy z miasteczka, czarując je swoją muzyką – lider wskazuje swoim zwolennikom cele działań, kusi, aby podążali w jego ślady. Lider i jego cechy osobowe znajdują się w centrum uwagi. Wizji tej odpowiada ujmowanie przywództwa, skupiające się na osobistych cechach lidera.

Utożsamia lidera z kupcem. Bycie liderem wymaga zarówno wrażliwości na ludzkie potrzeby, jak i gotowości do ich zaspokajania. Lider musi nie tylko reagować na pragnienia i potrzeby ludzi, ale też przekonać ich, że jedynie on może im pomóc. W tym ujęciu bieg wydarzeń zależy od wzajemnego stosunku między liderem a jego zwolennikami. Mamy tu do czynienia ze szczególną odmianą transakcji i wymiany.

Traktuje lidera jak marionetkę – to zwolennicy manewrują liderem, kreując jego siłę i zwracając go w określonym kierunku. Lider jest przedstawicielem swej grupy, odzwierciedla jej cele i działa w jej imieniu. Zgodnie z tą wizją przywódca jest refleksem swego otoczenia. Tak na ogół traktują go atrybucjonalistyczne teorie przywództwa.

Porównanie przywództwa do walki na froncie charakterystyczne jest dla kolejnej wizji. Jest bowiem przywództwo reakcją na przemiany, które zachodzą w środowisku społecznym. Do tej wizji odwołują się teorie kładące nacisk na jego społeczne uwarunkowanie. Według Margaret G. Hermann układ tworzący przywództwo zamyka się między osobą przywódcy, jego zwolennikami i innymi członkami organizacji oraz relacjami tworzonymi między przywódcą a zwolennikami. Następstwem jest określone postępowanie przywódcy²⁵.

Problematyka kształtowania kultury organizacyjnej w bibliotece akademickiej

Innym zagadnieniem dotyczącym liderowania jest rola przywódcy w budowaniu, podtrzymywaniu i kształtowaniu odpowiedniej dla biblioteki akademickiej oraz lidera kultury, tworzącej środowisko pracy i będącej źródłem wartości i celów działania. Lider pełni rolę projektanta i architekta tejże kultury. Kluczową sprawą w bibliotekach akademickich jest świadomość, że kultura organizacyjna stanowi o jej prestiżu, toteż pracowanie nad nią jest podstawowym obowiązkiem lidera.

Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej powstaje pod wpływem przenikania różnych zachowań, sposobów myślenia, wartości, norm i stylów uczenia się do płaszczyzny organizacyjnej, którą tworzy struktura organizacyjna, sposób komunikowania się i podejmowania decyzji²⁶. Jej kształtowanie się i ewolucja to proces ciągły. Czynniki uczenia się, wiedzy i zmiany istotnie wpływają na przekształcenia jakościowe kultury biblioteki.

Aby móc kreować kulturę organizacyjną biblioteki akademickiej nieodzowna jest

²⁵ M. G. Hermann: Elementy przywództwa. W: Władza i społeczeństwo: antologia tekstów z zakresu socjologii polityki. Wybór i oprac. J. Szczupaczyński. Warszawa 1998, s. 297–298.

²⁶ E. Głowacka: op. cit., s. 53.

pomoc i wsparcie kadry zarządzającej bibliotek, która powinna być orędownikiem i rzecznikiem wprowadzenia nowych wartości i norm, które biblioteka jako organizacja chce osiągnąć. Bowiem „pełnienie funkcji zarządzających i kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej efektywnemu funkcjonowaniu bibliotek wymaga zatrudniania na stanowiskach przywódczych osób posiadających kompetencje merytoryczne i osobowościowe”²⁷.

W bibliotece akademickiej, nastawionej na zarządzanie informacją i wiedzą jednym z podstawowych zadań lidera jest tworzenie wizji i kierunkowanie rozwoju kultury organizacyjnej, umożliwiającej odkrywanie niewykorzystanego potencjału tkwiącego w bibliotece. Liderowanie polega również na wyzwaniu energii zespołu ludzi, gdy kultura organizacyjna wymaga przekształceń. Żadna formalna struktura nie jest w stanie sama z siebie pełnić roli lidera. Jest to zadanie dla konkretnej osoby lub osób, które pełnią również funkcje kierownicze i potrafią zapewnić bibliotece spójność funkcjonowania i wykorzystać synergii między osobami. Większość autorów rozpatruje sytuację, kiedy jest jeden lider. Jednakże w dużych bibliotekach naukowych, gdzie struktura jest złożona, funkcjonuje lider kolektywny, czyli grupa przywódcza, ułożona na najniższych i średnich szczeblach instytucji, gdyż lider działający w pojedynkę może być mało skuteczny²⁸.

Mówiąc o problemie kształtowania kultury organizacyjnej bibliotek akademickich nie można *bagatelizować roli liderów opinii*, czyli osób, które ze względu na swoją wiedzę, doświadczenia, a także zajmowane stanowisko i prestiż są dla innych wzorem do naśladowania, i z których opiniami i zastrzeżeniami liczą się sami bibliotekarze i otoczenie zewnętrzne²⁹. Liderzy bibliotek akademickich, posiadający wizję przyszłej organizacji, muszą wyjść poza tradycyjne zadania menadżerów i skoncentrować się na wywieraniu wpływu na twórcach opinii, aby ci zmieniali stereotypowe zdanie o środowisku bibliotekarskim. Wyróżnia się formalnych i nieformalnych liderów opinii. Formalni, czyli uznani ze względu na swoje znaczenie i pozycję. Mogą to być naukowcy, nauczyciele, pracownicy uczelni, dziennikarze, duchowni, bądź bibliotekarze z innych bibliotek. Nieformalni natomiast są uznawani ze względu na swoją charyzmę, osobowość, wywierają wpływ na swoich rówieśników, przyjaciół i znajomych, kształtując postrzeganie biblioteki³⁰. Niewątpliwie liderzy opinii mobilizują biblioteki akademickie do zmiany norm, zachowań, powodując zmiany kultury. Dzisiaj, kiedy obowiązują bezwzględne prawa rynku, żeby zaistnieć, biblioteka akademicka musi porozumieć się z wieloma osobami i grupami z otoczenia zewnętrznego oraz czołowymi ośrodkami opiniotwórczymi. Liderów nie powinno się oceniać wyłącznie za kunsztowne plany, ale także za jakość wykonania projektów, ponieważ celem przywództwa jest przekształcenie aspiracji w działania i doprowa-

²⁷ E. B. Zybort: Kultura organizacyjna: op. cit., s. 144.

²⁸ P. King, S. Sikoma, S. Sreenivasan: Smok o trzech głowach, czyli grupowe przywództwo. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 12, s. 82–83.

²⁹ T. Sztucki: op. cit., s. 151.

³⁰ S. Black: Public relations. Przeł. I. Chlewińska. Warszawa 1998, s. 53.

dzenie biblioteki do sukcesu. Lider biblioteki musi swobodnie poruszać się po globalnej wiosce i tworzyć powiązania z innymi ośrodkami naukowymi oraz czerpać z doświadczenia innych. Powinien bazować na rozwijaniu kontaktów międzynarodowych, tworzeniu sieci i wspólnych projektów po to, aby być zauważonym w środowisku bibliotekarskim (co sprzyja rozwojowi), a tym samym zostać liderem opinii. Podstawą sukcesu jest kultura organizacyjna, wypracowana przez liderów i bibliotekarzy – tych, którzy czują związek z biblioteką, a nie stawiają 'na przetrwanie' i przeciętność. Kulturę organizacyjną bowiem tworzą silne jednostki.

W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie biblioteki akademickie powinny być elastyczne i w zależności od potrzeb przekształcać się w małe komórki działające wewnątrz oddziałów, aby móc lepiej wykonywać swe zadania. Jeżeli lider przekazuje bibliotekarzom uprawnienia i odpowiedzialność, tym samym zaangażuje ich w proces tworzenia nowych usług, to uchroni bibliotekę przed izolacją i zapewni współdziałanie pracowników w realizacji celów. „Liderowanie to balansowanie na krawędzi, bo lider musi znaleźć złoty środek pomiędzy 'apetytem' swoich podwładnych na zmiany a niechęcią do nich”³¹. Niezwykle ważnym zagadnieniem, dotyczącym kształtowania kultury organizacyjnej bibliotek akademickich, jest określenie przez lidera długofalowej wizji rozwoju biblioteki. By mogła ona być zrealizowana, lider musi wychować swoich następców na różnych szczeblach organizacji. Szkoda, że biblioteki nie dbają o zabezpieczenie ciągłości przywództwa w długim okresie czasu i nie traktują tego problemu jako podstawy sukcesu biblioteki³².

Ważne jest, aby kultura organizacyjna przygotowała bibliotekę do dalszego funkcjonowania w otoczeniu, o czym się zapomina. Liderowanie jest nieodłącznie związane z kulturą organizacji, którą kształtuje lider, jego zachowanie, sposób podejmowania decyzji, system nagradzania i karania oraz organizacyjne zwyczaje, związane ze statusem, zmianą ról, uznaniem itd. Dlatego też podstawą dobrego liderowania jest szacunek, empatia, inteligencja emocjonalna. O kształtowanie kultury dbają biblioteki akademickie, budujące swój sukces w oparciu o wiedzę pracowników, pracę zespołową oraz poszukujące nowych rozwiązań organizacyjnych przy umacnianiu więzi z pracownikami. Ta ostatnia daje najlepsze efekty i wymierne korzyści, gdy:

- system wartości pracowników jest bliski systemowi wartości zarządzających nią,
- pracownicy identyfikują się z firmą i jej celami, a praca sprawia im przyjemność i daje zadowolenie,
- organizacja i sposób zarządzania odpowiada kadrze zarządzającej, przy czym jest zgodna z celami postawionymi przed biblioteką,

³¹ R. Heifetz, D. L. Laurie: Na czym naprawdę polega praca lidera. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 5, s. 112.

³² N. Gadacz: Dbaj lepiej o przyszłych liderów. Rozwój umiejętności przywódczych w polskich firmach na tle Europy. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 12, s. 21.

- relacje wewnętrzne i atmosfera pracy sprzyjają podejmowaniu wysiłków i realizacji zadań.

Dzięki prowadzeniu badań i doskonaleniu działania oraz umożliwianiu pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych powstaje nowa jakość kultury organizacyjnej. Zastanawia jedynie i poważnie martwi fakt, że – jak słusznie zauważa Jacek Wojciechowski – „brakuje potencjalnych liderów, spontanicznych przywódców zawodowej świadomości. Dyrektorzy bibliotek to coraz częściej ludzie chwilowi, spadochroniarze, całkowicie temu zawodowi obcy. W ich towarzystwie z kolei autentyczni zawodowcy wolą się nie wychylać. Tak właśnie lęgnie się inercja i pat. Same, przeważnie zdeintegrowane, duże biblioteki nie są w stanie pracować na rzecz ogólnego zawodowego porozumienia”³³.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na wybranych problemach koncepcji przywództwa i roli liderów w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej w bibliotekach akademickich. Bibliotekarze nie zdają sobie sprawy, jak potrzebni są w ich pracy liderzy i menadżerowie. Pozostałością poprzedniego ustroju jest u nas brak elit i ich poszanowania. Każda biblioteka ma dyrektorów, lecz nie każdej przewodzą liderzy. Nie lubi się ludzi, którzy robią coś więcej – ba, lepiej, niż inni. Tymczasem większość badających zagadnienie przywództwa zwraca uwagę na potrzebę zaistnienia liderów w XXI wieku. Nie będą oni działali w osamotnieniu, lecz zainspirują do działania bibliotekarzy, w efekcie kształtując elity w naszym środowisku. Nigdy za dużo liderów, obdarzonych wysoką kulturą, wykształceniem, wyobraźnią i odpowiedzialnością. „Przywódcy «wyglądają przez okno», poszukując czegoś, czemu mogliby przypisać zasługi w doprowadzeniu firmy do sukcesu. Jednocześnie «patrzą w lustro», biorąc na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie firmy i unikając zrzucenia winy na warunki zewnętrzne”³⁴.

Wszelkie przeobrażenia kultury organizacyjnej mają na celu uniknięcie statusu biblioteki-dinozaura³⁵, która podtrzymuje odziedziczoną, skostniałą kulturę, odrzucając wszystko to, co zagraża tożsamości biblioteki, nie przepuszczając żadnych zmian, które klóciłyby się z utrwalonymi nawykami myślowymi i wzorami działania. Jednakże gros bibliotek pod wpływem otoczenia kopiuje kultury innych bibliotek, szczególnie tych, które odnoszą sukcesy. Mechanizmy działają w kierunku ślepego upodobniania polskich bibliotek do wzorów zachodnioeuropejskich, bądź amerykańskich bez względu na to, czy jest to zgodne z zapotrzebowaniem polskiego czytelnika i możliwościami. Wzór – często ten najbardziej odległy – traktowany jest jak niezbędny atrybut nowoczesności. Tylko lider o otwartym umyśle potrafi przeciwdziałać ślepej imitacji, sprowadzając kształtowanie kultury organizacyjnej do zdefiniowania tożsamości. Rzeczywistość rysuje się brutalnie. Biblioteki gonią za blichтром w postaci certyfikatów

³³ J. Wojciechowski: Rozsypanka. *Bibliotekarz* 2003, nr 10, s. 2.

³⁴ J. Collins: Przywództwo piątego stopnia. *Harvard Business Review Polska* 2003, nr 8, s. 76.

³⁵ J. Szczupaczyński: Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w procesie transformacji systemowej. W: Współczesne społeczeństwo polskie: dynamika zmian. Pod red. J. Wasilewskiego. Warszawa 2006, s. 301–302.

pseudoświadczonych usług, nieprzemyślanych działań, które prowadzą na manowce, miast do sukcesu. Często ów pozorny sukces jest równoznaczny z osiągnięciem „nowoczesności” i poczuciem dobrze spełnionego obowiązku.

Bibliografia

- Black S.: Public relations. Przeł. I. Chlewińska. Warszawa 1998.
- Collins J.: Przywództwo piątego stopnia. *Harvard Business Review Polska* 2003, nr 8, s. 76.
- Dilts R., Feder B.: Przedmowa. W: L. Kanarski: Przywództwo we współczesnych organizacjach. Warszawa 2005, s. 10
- Encyklopedia socjologii. T. 3. Red. nauk. A. Kojève. Warszawa 1998.
- Gadacz N.: Dbaj lepiej o przyszłych liderów. Rozwój umiejętności przywódczych w polskich firmach na tle Europy. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 12, s. 21.
- Głowacka E.: Kultura organizacyjna a proces zarządzania wiedzą w instytucjach. *Przegląd Biblioteczny* 2006, z. 1, s. 51.
- Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Przeł. M. Rusiński. Warszawa 2000.
- Heifetz R., Laurie D. L.: Na czym naprawdę polega praca lidera. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 5, s. 112.
- Hermann M. G.: Elementy przywództwa. W: Władza i społeczeństwo: antologia tekstów z zakresu socjologii polityki. Wybór i oprac. J. Szczupaczyński. Warszawa 1998, s. 297–298.
- Jaskowska B.: Niejedno oblicze tożsamości biblioteki akademickiej. *Bibliotekarz* 2005, nr 10, s. 13.
- King P., Sikoma S., Sreenivasan S.: Smok o trzech głowach, czyli grupowe przywództwo. *Harvard Business Review Polska* 2004, nr 12, s. 82–83.
- Pluta E.: Public relations – moda czy konieczność?: teoria i praktyka. Warszawa 2001.
- Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Warszawa 2007.
- Sikorski Cz.: Zachowania ludzi w organizacji. Warszawa 1999.
- Sokołowska S.: Organizacja i zarządzanie: ujęcie teoretyczne. Opole 2004.
- Szczupaczyński J.: Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w procesie transformacji systemowej. W: Współczesne społeczeństwo polskie: dynamika zmian. Pod red. J. Wasilewskiego. Warszawa 2006, s. 301–302.
- Sztucki T.: Encyklopedia marketingu: definicja, zasady, metody. Warszawa 1998.
- Wojciechowski J.: Rozsypanka. *Bibliotekarz* 2003, nr 10, s. 10.
- Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 2002.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.
- Zybert E. B.: Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach. *Bibliotekarz* 2005, nr 1, s. 2–3.

Dr Joanna Kamińska

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
kaminska@us.edu.pl

Wpływ stylu kierowania na kulturę organizacyjną biblioteki

Abstract

The article presents factors (the style of management, mainly) that affect the organizational culture in libraries. It discusses selected styles of management along with their description, while presenting the examples of the relationship between a management style and the type of organizational culture. The article indicates selected ways of shaping the organizational culture by the library management personnel, as well as presents the characteristics of a style that facilitates the creation of such organizational culture in the library which stimulates innovativeness and organizational skills.

Wstęp

Recepta na sukces w działalności organizacji od dawna stanowi przedmiot zainteresowania i dociekania wielu badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Kierunki rozwoju współczesnych koncepcji w naukach organizacji i zarządzania potwierdzają, że czynnikiem, który ma znaczący wpływ na funkcjonowanie wszystkich organizacji są ich pracownicy, a konkretnie wytworzona i uznawana przez nich kultura organizacyjna. Jak zauważają autorzy, Kim S. Cameron i Robert E. Quinn: „Większość naukowców zajmujących się organizacjami przyznaje obecnie, że kultura przedsiębiorstwa wywiera przemożny wpływ na jego funkcjonowanie i efektywność. Dzięki badaniom uzyskaliśmy imponującą liczbę dowodów świadczących o wpływie kultury na poprawę funkcjonowania organizacji”¹. Każda organizacja posiada bowiem pewną trudną do uchwycenia i sprecyzowania właściwość, specyfikę funkcjonowania, która silniej niż rozwiązania formalne czy stosowane technologie

¹ K. S. Cameron, R. E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003, s. 14–15.

wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej oraz decyduje o charakterze jej kontaktów z otoczeniem – kultura organizacyjna stanowi „ducha” organizacji, jest jej „osobowością”. Aby zatem zrozumieć funkcjonowanie organizacji trzeba poznać jej kulturę oraz kształtujące ją czynniki.

Podobnie jak większość koncepcji opracowywanych początkowo dla firm komercyjnych, z czasem także zagadnienia odnoszące się do zjawiska kultury organizacyjnej, zaczęły przenikać do badań nad działalnością organizacji nieochodowych, w tym także bibliotek. Zrozumienie uwarunkowań wpływających na postępowanie pracowników biblioteki pozwoli ukształtować optymalne warunki pracy oraz uniknąć błędów w organizowaniu pracy zespołowej, rozwiązywaniu konfliktów, kształtowaniu relacji wobec użytkowników czy wreszcie podnoszeniu jakości usług bibliotecznych.

Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne kultury organizacyjnej biblioteki

Termin *kultura organizacyjna* jest pojęciem wieloznacznym, różnorodnie definiowanym. Niektórzy badacze, jak Czesław Sikorski, wskazują nawet, że: „kultura jest jedną z tych kategorii, które prowokują do ogólnych definicji zawierających niemal tyle znaczeń, jak wielu jest ludzi używających tego terminu. (...) Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia”². Jedną z najpowszechniej przyjętych definicji kultury organizacyjnej zaproponował Edgar H. Schein, na którego do dziś powołuje się wielu badaczy, między innymi Robert Kamiński, który twierdzi, iż kultura organizacyjna jest to: „wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia oraz problemami koordynacji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji”³. W odniesieniu do bibliotek definicję kultury organizacyjnej zaproponowała Elżbieta B. Zybert ujmując ją jako zespół cech decydujących o osobowości biblioteki, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia⁴. Kultura organizacyjna wypukła to, co jest w bibliotece wspólne, a nie to, co różne. Jest to swoisty „społeczny klej”, który scala i jednoczy bibliotekę.

² Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002, s. 2.

³ R. Kamiński: *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 3/4, s. 48–49.

⁴ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 22.

Niezależnie od tego, jaką definicję kultury organizacyjnej przyjmujemy za słuszną czy najbardziej trafną, można próbować opisać ją dokładniej przez przynależne jej cechy, takie jak⁵:

- kultura organizacyjna biblioteki jest kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia i zachowania oraz odwrotnie – wpływa ona na sposoby postępowania i myślenia pracowników biblioteki,
- kultura organizacyjna jest fenomenem społecznym – w przeważającej mierze jest ukryta w umysłach pracowników biblioteki, nie istnieje samodzielnie,
- o kulturze organizacyjnej biblioteki możemy mówić wtedy, gdy zespół pracowniczy akceptuje i praktykuje wyznaczone systemy wartości, gdy mamy do czynienia z ideami, znaczeniami i wartościami wspólnymi dla większości pracowników biblioteki,
- przyjęta w danej bibliotece kultura organizacyjna jest przekazywana nowym pracownikom, od których wymaga się co najmniej częściowego podporządkowania wyznaczonym wzorcom myślenia i działania.

Chociaż kultura każdej organizacji jest unikatowa, niepowtarzalna, to we wszystkich organizacjach, w więc także w bibliotekach, można wyodrębnić te same grupy czynników, zarówno wewnętrznych i zewnętrznych, wpływających na kształt kultury organizacyjnej.

Wśród uwarunkowań zewnętrznych oddziałujących na kulturę organizacyjną biblioteki wyróżnić należy następujące czynniki:

- typ otoczenia: kultura narodowa, system wartości, jakie reprezentuje społeczeństwo czy regionalne wyznawane zasady i wartości;
- typ organizacji: sektor non profit, w jakim działa biblioteka, jej sytuacja rynkowa, konkurenci, oferowane usługi, stosowana technologia.

Kultury biblioteki nie można rozpatrywać w oderwaniu od kultury kraju, w jakim ona funkcjonuje. Łukasz Sułkowski pisze, że: „Ważne jest rozstrzygnięcie kwestii, czy pod względem wpływu wywieranego na pracowników kultura organizacji przeważa nad kulturą narodową, czy też jest odwrotnie. (...) Kultura społeczeństwa wpływa na kulturę organizacji, a także na wartości jednostek, również pracowników”⁶. Nie bez znaczenia dla procesu kształtowania się kultury organizacyjnej pozostają również inne warunki zewnętrzne wpływające na sytuację bibliotek. Działają one w sektorze non profit, co wywołuje określone konsekwencje: celem bibliotek nie jest wypracowywanie zysków, lecz zaspokojenie ważnych potrzeb społecznych zarówno w sferze edukacji, jak i szeroko pojmowanej kultury i rozrywki. Powoduje to, że biblioteki z jednej strony zmuszone są do konkurowania z innymi organizacjami o środki finansowe na działalność, jak i o klientów, czyli użytkowników, a z drugiej strony funkcjonują w określo-

⁵ Zob. Z. Kłos: *Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa. Problemy Jakości* 1998, nr 4, s. 17.

⁶ Ł. Sułkowski: *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji? Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 3/4, s. 11–12.

nych warunkach rynkowych. Na kulturę organizacyjną bibliotek wpływa także fakt, że są one instytucjami usługowymi, które przy zastosowaniu dostępnej technologii swoją ofertę muszą dostosować do potrzeb środowiska, w jakim działają.

Drugą grupę czynników kształtujących kulturę organizacyjną biblioteki stanowią uwarunkowania wewnętrzne, takie jak:

- cechy biblioteki: historia i „wiek” biblioteki, jej wielkość i struktura organizacyjna, styl kierowania,
- cechy bibliotekarzy: wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe, wyznawane wartości i preferowane postawy.

Wśród czynników wewnętrznych leżących po stronie biblioteki wpływ na jej kulturę organizacyjną ma to, od jak dawna funkcjonuje, jak długa jest historia jej działalności, bowiem tradycje od dawna zakorzenione w bibliotece trudno zmienić. Ogromne znaczenie ma również dominujący w bibliotece styl kierowania. Do kultury organizacyjnej biblioteki wnosi swój wkład także każdy pracownik biblioteki, zarówno jako jednostka podlegająca z kolei różnym wpływom zewnętrznym, jak np. rodzina, przyjaciele, krąg znajomych, jak i jako osoba dysponująca własnymi poglądami, wartościami, światopoglądem, który nabyła pod wpływem posiadanego wykształcenia, doświadczenia zawodowego i życiowego, wieku czy płci.

Wymienione czynniki wpływają w istotny sposób na kształt i rodzaj kultury organizacyjnej, jaka tworzy się w danej bibliotece. System podzielanych wartości jest czymś więcej niż tylko zbiorem nakazów i zakazów. Pozwala on na określenie orientacji kulturowej biblioteki, która z kolei wyznacza poziom zbieżności interesów biblioteki z interesami jej pracowników, a przez ich postawy kształtuje relacje biblioteki z otoczeniem.

W grupie czynników wewnętrznych oddziałujących na kulturę organizacyjną biblioteki warto zwrócić uwagę na znaczenie stylu kierowania. Jedną z definicji, której autorem jest Czesław Sikorski, głosi, że: „kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym co się faktycznie dzieje”⁷. Pracownicy poszukują zatem informacji, jakie zachowania są pożądane, co jest nagradzane, a co karane. Starają się dowiedzieć, co lubi ich przełożony, które zadania są naprawdę ważne, jakie są kryteria oceny wykonanej pracy. Takich informacji dostarcza pracownikom obserwacja stylu kierowania kadry zarządzającej.

Styl kierowania jako czynnik wpływający na kulturę organizacyjną biblioteki

W literaturze odnoszącej się do tematyki stosunków społecznych w organizacji w układzie przełożony – podwładni oraz form zachowania kierownika, które mają sprzyjać realizacji zamierzonych przez niego celów, funkcjonują obok siebie dwa po-

⁷ Cz. Sikorski: op. cit., s. 3.

jęcia: styl kierowania oraz styl zarządzania. Poszczególni autorzy stosują je zamiennie, traktując jako synonimy. Utożsamianie tych dwóch pojęć wydaje się błędem, gdyż jak zauważa Józef Penc: „zarządza się firmą, instytucją, majątkiem, funduszami, zasobami itp. Ludźmi co najwyżej można kierować”⁸. Odnosząc zatem to rozróżnienie do tematyki kultury organizacyjnej za korzystniejsze i bardziej uzasadnione uznać należy posługiwanie się pojęciem styl kierowania i skoncentrowanie się na tych zachowaniach kierowniczych, które są związane z wybranymi sposobami oddziaływania na podwładnych.

Istnieje bardzo wiele zarówno definicji, jak i koncepcji stylów kierowania, są one przedmiotem ciągłych dyskusji, badań i analiz, zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

W potocznym rozumieniu styl kierowania to sposób, w jaki kierownik oddziałuje na swoich podwładnych. Jest to jednak sformułowanie zbyt ogólne i wymaga doprecyzowania. Styl kierowania można zdefiniować jako utrwalony, powtarzalny sposób motywowania podwładnych do wykonywania powierzonych im przez kierownika zadań lub jako całościowy sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych⁹. Inna definicja, zaproponowana przez Mariana Mroziewskiego i nawiązująca do teorii cech osobowych kierowników, głosi, że: „za styl kierowania uznaje się sposób sprawowania władzy kierowniczej, czyli utrwalony w praktyce zestaw metod kierowania ludźmi, pozostający w ścisłym związku z cechami osobowości kierującego”¹⁰. Według autorów *Encyklopedii biznesu*¹¹ styl kierowania należy rozumieć jako sposób oddziaływania kierownika na członków podlegającej mu grupy, utrwalony w jego zachowaniu się, mający wpływ na grupę i osiągnięte przez nią wyniki. Analizując prezentowane przez różnych autorów definicje stylu kierowania można wskazać trzy powtarzające się elementy składowe, którymi są:

- różne sposoby, techniki, metody wpływania kierownika na podwładnych,
- świadome i celowe działanie,
- zależności i wzajemne oddziaływanie między przełożonym a podwładnymi.

Podobnie jak wiele jest prób definiowania, tak samo liczne są spotykane w literaturze przedmiotu klasyfikacje różnych stylów kierowania. Można jednak zauważyć, że u podstaw podziału stylów kierowania leżą zasadniczo trzy różne założenia badawcze¹²:

- stosowany styl kierowania zależy od kierownika, dominujących cech jego osobowości lub wyznawanych przez niego poglądów na kierowanie;
- styl kierowania jest uzależniony od warunków i wymogów sytuacji, w jakiej znaleźli się kierownik i organizacja;

⁸ J. Penc: *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997, s. 9.

⁹ Zob. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa 1982, s. 503.

¹⁰ M. Mroziewski: *Style kierowania i zarządzania*. Warszawa 2005, s. 56.

¹¹ Zob. *Encyklopedia biznesu*. T. 2. Red. W. Pomykało. Warszawa 1995, s. 962–963.

¹² Zob. M. Mroziewski: op. cit., s. 69–70.

– jest połączeniem dwóch poprzednich, czyli zakłada podejście osobowościowo-sytuacyjne, uznając, że styl kierowania opiera się z jednej strony na cechach kierownika, z drugiej – wymaga uwzględnienia warunków jego działania.

Dostrzeżenie faktu, że styl kierowania zależy nie tylko od przekonań przełożonego o najbardziej skutecznych formach kształtowania działań podwładnych, ale jest raczej kompromisem między tymi przekonaniem a warunkami sprawowania funkcji kierowniczej doprowadziło do wyróżnienia potencjalnego stylu kierowania oraz rzeczywistego stylu kierowania¹³. Potencjalny styl kierowania scharakteryzować można jako indywidualny pogląd kierownika na to, jakimi metodami powinien oddziaływać na swoich podwładnych. Jest to styl potencjalny, ponieważ kierownik ma zamiar tak postępować i robi to, kiedy pozwalają mu na to warunki oraz kiedy wypracowane wzorce działania przynoszą oczekiwane rezultaty. Natomiast, kiedy zamierzone cele nie zostają osiągnięte albo kiedy sytuacja nie pozwala kierownikowi działać zgodnie z jego przekonaniem, wówczas przełożony zmuszony jest dokonać korekty ukształtowanego wcześniej zespołu metod i technik oddziaływania na podwładnych. W ten sposób dochodzi do wypracowania rzeczywistego stylu kierowania, który jest w istocie skorygowanym pod wpływem aktualnych warunków stylem potencjalnym. Jak zauważają autorzy – Alfred Czermiński i in.: „Po pewnym czasie te nowe metody nabierają cech trwałości i stają się charakterystycznymi dla kontaktów przełożonego z podwładnymi. Jako trwałe elementy z biegiem czasu wchodziły w skład subkultury stanowiska kierowniczego i kształtują jego potencjalny styl kierowania”¹⁴. Styl kierowania nie jest zatem niezmienny, wykazuje jedynie okresową stałość stosowanych metod, technik, sposobów postępowania. Powoduje to znaczne utrudnienia w dotyczących tej tematyki badaniach oraz próbach opisywania i systematyzowania tych zjawisk.

Ograniczenia wynikające z formy niniejszego opracowania narzucają konieczność zawężenia omawianych zagadnień i dokonania wyboru spośród niezwykle bogatej i różnorodnej typologii stylów kierowania z punktu widzenia związków pomiędzy stylem kierowania a kulturą organizacyjną biblioteki.

Wśród kryteriów wykorzystywanych do budowy typologii stylów kierowania zaliczanych do grupy osobowościowych, interesujące jest kryterium bazujące na określeniu przedmiotu zainteresowania kierownika¹⁵: czy koncentruje się on na ludziach i stosunkach ich współdziałania, czy też interesują go przede wszystkim zadania stojące przed biblioteką. Kierownik zorientowany na zadania bardziej troszczy się o wykonanie pracy niż o podwładnych, ściśle ich jednak nadzorując, aby wykonali zadania zgodnie z jego zamierzeniami. Kierownik zorientowany na ludzi stara się raczej motywować ich do działania, poprzez współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji oraz kształtowanie życzliwych stosunków interpersonalnych w bibliotece. Występu-

¹³ Zob. A. Czermiński [i in.]: Zarządzanie organizacjami. Toruń 2001, s. 124–125.

¹⁴ Ibidem, s. 125–126.

¹⁵ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. Warszawa 1996, s. 386.

ją także inne typy kierowników, m.in. biurokrata czy kierownik bierny (nazywany także ociągającym się), którzy nie są zorientowani ani na ludzi, ani na zadania¹⁶. Biurokrata charakteryzuje powolność i ostrożność w podejmowaniu decyzji, dąży on bowiem do ścisłego przestrzegania określonych przepisów. Wobec nowej sytuacji czy problemu jego reakcją jest zazwyczaj sugestia, aby sprawdzić czy zaplanowane rozwiązanie jest zgodne z ustalonymi zasadami i normami. Kierownik reprezentujący styl bierny pozostawia podległy mu dział samemu sobie, nie angażuje się w aktywne sprawowanie swojej funkcji, wobec swoich podwładnych także pozostaje obojętny. Autorzy: Peter Malkin, Cary Cooper i Charles Cox zwracają uwagę na fakt, że: „W pewnych warunkach kierownik ociągający się może robić wrażenie biurokraty. Ponieważ nie jest zainteresowany zarządzaniem, wybór działania całkowicie zgodnego z przepisami dostarcza łatwego sposobu rozwiązywania problemów. Kiedy jednak zdarza się coś nietypowego, często trudno uzyskać jakąkolwiek decyzję”¹⁷.

Najbardziej znanym wyznacznikiem stosowanym do klasyfikowania stylów kierowania, należącym do grupy kryteriów sytuacyjnych, jest sposób podejmowania przez kierownika decyzji dotyczących zadań podwładnych, a konkretnie stopień partycypacji podwładnych w procesie decyzyjnym. Biorąc pod uwagę to kryterium wyróżnić można dwa krańcowe modele kierowania: autokratyczny (autorytarny) i demokratyczny (partycypacyjny)¹⁸. Autokratyczny styl kierowania charakteryzuje się tym, że przełożony zleca podwładnym zadanie, określając jednocześnie sposób jego wykonania. Kierownik zachowuje dystans w stosunku do pracowników, nie przejawia aktywności grupowej oraz nie zachęca podwładnych do wykazywania się inicjatywą, a uzyskanie nagrody lub kary uzależnia od stopnia wykonania zadania zgodnie z jego zaleceniami. Kierownik stosujący styl demokratyczny zezwala na udział pracowników w podejmowaniu decyzji, przed wprowadzeniem zmian stara się uzyskać aprobatę zespołu, którego będą one dotyczyć. Oczekuje od pracowników samodzielności i inicjatywy, a jednocześnie zapewnia im warunki dla tego typu pracy. W praktyce między tymi dwoma skrajnymi stylami kierowania istnieją modele pośrednie, które różnią się kolejno stopniem udziału pracowników w podejmowaniu decyzji. Obrazuje to rysunek 1.

Styl kierowania a typ kultury organizacyjnej biblioteki

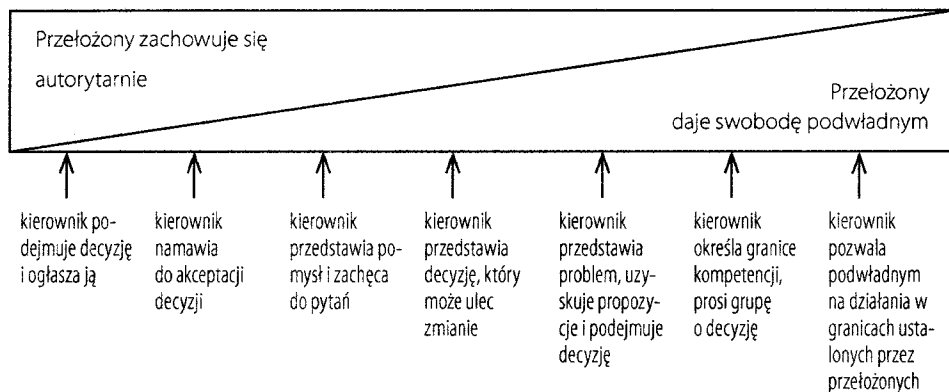
Badania poświęcone stylom kierowania wskazują, że nie ma uniwersalnego i najsukceszniejszego stylu kierowania, podobnie jak trudno jest określić, jaki typ kultury organizacyjnej jest najlepszy czy najbardziej pożądany. Nie sposób jednak nie zauważyć silnych zależności pomiędzy tymi pojęciami. Skoro kultura organizacyjna

¹⁶ Zob. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox: Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy. Warszawa 2000, s. 297–304.

¹⁷ Ibidem, s. 303.

¹⁸ Zob. M. Mrozewski: op. cit., s. 92–93.

biblioteki jest nośnikiem norm i wartości wyznawanych przez bibliotekarzy oraz kadrę zarządzającą, to styl kierowania, wyrażający się w preferowanych sposobach oddziaływania przełożonych na podwładnych, ma silny wpływ na typ kultury organizacyjnej biblioteki.



Rys. 1. Kontinuum zachowania kierowniczego od autokratycznego do demokratycznego stylu kierowania. Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa 1996, s. 389

Podobnie jak wiele jest typologii stylów kierowania, równie liczne są propozycje klasyfikowania kultur organizacyjnych. Najczęściej stosuje się typologie jednowymiarowe, które opierają się na wybranej jednej zmiennej uznanej za kluczową, a następnie na tej podstawie wyróżnia się dwa alternatywne typy kultury: silna – słaba, pozytywna – negatywna, introwertyczna – ekstrawertyczna, zachowawcza – innowacyjna, męska – kobieca, biurokratyczna – pragmatyczna, elitarna – egalitarna. Jak zauważa Elżbieta B. Zybert¹⁹ podziały te nie zawsze są rozłączne, a cechy wymienione w kontekście jednej grupy mogą występować także w innej. Oznacza to, że możemy mieć do czynienia z silną kulturą organizacyjną wykazującą cechy kultury zachowawczej i biurokratycznej.

Najbardziej znaną typologię kultur organizacyjnych, zaliczaną do utworzonych na podstawie macierzy bipolarnych o dwóch zmiennych, zaproponował Roger Harrison, który wyróżnił cztery rodzaje kultur organizacyjnych: władzy, roli, zadania i osoby²⁰. Mimo że kultury te rzadko występują w postaci czystego typu, to w większości organizacji istnieje tendencja do koncentrowania się na pewnym systemie wartości. Analiza tego właśnie podziału pod kątem zależności między typem kultury organizacyjnej biblioteki a stylem kierowania może zatem przynieść interesujące spostrzeżenia.

W kulturze władzy stosunki społeczne między pracownikami biblioteki oparte są na dużym dystansie władzy i silnej rywalizacji. Przełożeni traktują swoich podwładnych przedmiotowo, a władza ma charakter scentralizowany. System komunikacji

¹⁹ Zob. E. B. Zybert: op. cit., s. 38–44.

²⁰ Zob. Cz. Sikorski: op. cit., s. 17–19.

polega na przekazywaniu rozkazów pionowo, z góry w dół piramidy struktury organizacyjnej biblioteki. Wartościami cenionymi są posłuszeństwo, niezawodne wykonywanie odgórnych poleceń. Wytworzeniu takiej kultury organizacyjnej sprzyjać zatem będzie autokratyczny styl kierowania, oparty na wydawaniu podwładnym poleceń bez umożliwienia im wpływu na podejmowane decyzje. Autorzy publikacji *Organizacja a kontrakt psychologiczny* zauważają: „Autokraci nie słuchają swoich podwładnych i kierują za pomocą instrukcji, oczekując, że zostaną one bezwzględnie wykonane, z wyjątkiem spraw wymagających wyjaśnień. Taki kierownik ma mało tolerancji dla tych, którzy popełniają błędy”²¹. W stosunkach społecznych panujących w bibliotece skutkować to może dążeniem do uzyskiwania osobistej przewagi nad współpracownikami, gdyż dominacja jest wysoko cenioną wartością.

Kultura roli nazywana jest także biurokratyczną i charakteryzuje się przywiązywaniem wagi do legalności podejmowanych działań. Obowiązki i przywileje są wyraźnie określone i ściśle związane z zajmowanym w bibliotece stanowiskiem, sposoby pracy i komunikowania się pracowników są sformalizowane. Źle widziane są zachowania wykraczające poza przyjęte normy, nie wolno „wyjść z roli”. „Przewidywalność zachowań ludzi jest bardzo duża, a stabilność działania i jego zgodność z przepisami jest często wyżej ceniona niż wiedza i umiejętności”²². Prowadzi to do tego, że pracownicy biblioteki zniechęceni do poszukiwania nowatorskich rozwiązań stają się raczej zamknięci na zmiany i innowacje. Wytworzeniu takiej kultury organizacyjnej biblioteki sprzyja biurokratyczny oraz autokratyczny styl kierowania. Decyzje podejmowane w kulturze roli mają bowiem charakter scentralizowany i zhierarchizowany, pracownicy nie partycypują w rozwiązywaniu organizacyjnych problemów biblioteki.

W bibliotekach o kulturze zadania szczególną wagę przywiązuje się do skuteczności i efektywności funkcjonowania, istotny jest wynik działania, a nie to, czy było ono zgodne z ustalonymi procedurami. Najwyższą wartością jest praca zespołowa, potrzeby jednostek są podporządkowane interesom całej biblioteki. Elżbieta B. Zybert pisze: „Biblioteki o kulturze pragmatycznej, ukierunkowanej na zadania, (...) dążą do zwiększania zasięgu czytelnictwa i przyciągnięcia czytelników rzadko lub wcale nie korzystających z biblioteki, nawiązania lepszego kontaktu z dotychczasowymi użytkownikami lub zaistnienia w świadomości obsługiwanego środowiska”²³. Pożądane są zatem nowatorskie pomysły pozwalające zrealizować zamierzone cele. Wytworzeniu takiej kultury organizacyjnej sprzyjać zatem będzie styl kierowania nastawiony na zadania, w którym kierownik koncentruje się na wyniku działania podwładnych, a nie na sposobach jego uzyskania, ani na samych podwładnych i ich oczekiwaniach czy potrzebach.

Odmienne założenia są charakterystyczne dla kultury osoby, w której bibliotekarze oraz ich rozwój osobisty znajdują się w centrum uwagi. Osiąganie celów orga-

²¹ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox: op. cit., s. 299–300.

²² Cz. Sikorski: op. cit., s. 18.

²³ E. B. Zybert: op. cit., s. 46.

nizacyjnych biblioteki następuje dzięki zaangażowaniu pracowników, którzy czują się odpowiedzialni za losy całej instytucji, ponieważ uczestniczą w podejmowaniu kluczowych decyzji. Takim typowi kultury organizacyjnej towarzyszy zwykle styl kierowania nastawiony na ludzi, w których dostrzega się najważniejszy zasób biblioteki. Wobec takich założeń preferowany jest także demokratyczny styl kierowania pozwalający pracownikom biblioteki na samodzielność i działanie zgodne z ich potrzebami w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego.

Oczywiście zaprezentowane omówienie typów kultur organizacyjnych i charakterystycznych dla nich stylów kierowania jest pewnym uproszczeniem, ale znajduje potwierdzenie w odnoszącej się do tej tematyki literaturze²⁴. Najbardziej istotne jest to, aby wskazać na istnienie takich zależności, co pozwoli być może lepiej rozpoznać problematykę kształtowania się w poszczególnych bibliotekach kultury określonego typu. Pierwszoplanową rolę w tym procesie sprawuje kadra kierownicza, która przez stosowanie określonego stylu kierowania w praktyce upowszechnia preferowane w bibliotece wartości. W ten sposób kreowane są normy i postawy pożądane z punktu widzenia zadań stojących przed biblioteką.

Styl kierowania sprzyjający wytworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako uczącej się organizacji

Jako organizacje usługowe osadzone w konkretnych środowiskach biblioteki muszą sprostać wymaganiom stawianym im przez otoczenie i użytkowników. Zmiany zachodzące w organizacji współczesnych społeczeństw wymagają również od bibliotek gotowości do przedefiniowania swoich zadań i sposobów działania. Koncepcją, która wskazuje bibliotekom sposoby na odnalezienie się w warunkach nowej rzeczywistości, jest koncepcja organizacji uczących się, czyli maksymalnie elastycznych, pozbawionych rutyny i stale poszukujących nowatorskich rozwiązań. Biblioteka jako organizacja ucząca się powinna dążyć do opanowania zdolności rozpoznawania sygnałów płynących z otoczenia oraz elastycznego reagowania na nie poprzez wspomaganie uczenia się wszystkich swoich uczestników. W bibliotece jako organizacji uczącej się każdy pracownik angażuje się w identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, ciągle eksperymentowanie oraz zmianę i doskonalenie biblioteki, przez co zwiększa jej zdolność do wzrostu, uczenia się i osiągnięcia założonych celów. Cechy, jakie wykazywać powinna biblioteka jako ucząca się organizacja są następujące²⁵:

- zachęcanie pracowników do sugerowania nowych, innowacyjnych rozwiązań,
- zachęcanie do eksperymentowania,
- uczenie się na błędach,

²⁴ Zob. M. Czernska: *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwania dla współczesnego menedżera*. Warszawa 2003.

²⁵ Zob. B. Mikuła: *Elementy nowoczesnego zarządzania: kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków 2001, s. 32.

- przystosowywanie procedur pracy do aktualnej sytuacji,
- ciągła rewizja i doskonalenie przyjętych procedur działania,
- kierownictwo dba o rozwój personelu, tworzy warunki do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników,
- planowanie potrzeb szkoleniowych oraz ciągły trening personelu biblioteki,
- delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania biblioteką,
- podejmowanie ryzyka,
- ścisła współpraca pomiędzy poszczególnymi działami biblioteki, wspólne realizowanie zadań oraz grupowe rozwiązywanie problemów.

Zatem biblioteka, która pragnie stać się organizacją uczącą się, powinna wykształcić u swoich pracowników określone postawy i preferowane wartości. Założenia te są niemożliwe do realizacji bez odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stylu kierowania. Organizacją uczącą się ma szansę stać się biblioteka o silnej kulturze innowacyjnej, w której nacisk kładziony jest na przyszłość i zdolność adaptacji w niespokojnym, burzliwym otoczeniu. Pracownicy takiej biblioteki powinni być przez przełożonych zachęceni do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, a kierownicy muszą brać pod uwagę związane z tym ryzyko popełniania błędów. Styl kierowania pozwalający uzyskać stosunki interpersonalne oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy, to demokratyczny styl kierowania wykazujący nastawienie na ludzi. Kierownik, który traktuje swoich podwładnych podmiotowo oraz daje im swobodę działania ma większe szanse na ukształtowanie w bibliotece kultury organizacji uczącej się, niż ten kierownik, który narzuca pracownikom swoją wolę i traktuje ich przedmiotowo.

Zakończenie

Należy podkreślić, że oddziaływanie stylu kierowania na kulturę organizacyjną biblioteki nie jest zjawiskiem o charakterze jednokierunkowym. Również kultura organizacyjna wpływa na styl kierowania, jaki reprezentuje kadra zarządzająca biblioteką. Zaprezentowane uwagi dotyczące pojęcia kultury organizacyjnej oraz stylu kierowania ukazują złożoność procesów zachodzących w każdej organizacji i nie wyczerpują tego zagadnienia, a jedynie wskazują na konieczność podjęcia badań w tym zakresie. Każda osoba pełniąca funkcję kierownika powinna dążyć do rozpoznania zarówno własnego stylu kierowania, jak i typu kultury organizacyjnej, w jakiej działa. Samoświadomość szefa odnośnie do stosowanych przez niego metod oddziaływania na podwładnych nie tylko zwiększa jego szanse powodzenia w podejmowanych działaniach, ale może ponadto przynieść dodatkową korzyść w postaci uzyskania w oczach pracowników autorytetu wynikającego spoza czynników formalnych. Pracownicy najczęściej pozytywnie oceniają dążenia kierownictwa do obiektywnego spojrzenia na samych siebie oraz zespół, którym kierują. Właśnie autorytet osobisty kierownika jest najbardziej pozytywnie i silnie oddziałującym na pracowników bodźcem, który sprawia, że wartości kulturowe reprezentowane przez przełożonych są akceptowane i wdrażane w codziennej pracy przez podwładnych.

Bibliografia

- Cameron K. S., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003.
- Czerwiński A. [i in.]: Zarządzanie organizacjami. Toruń 2001.
- Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera. Warszawa 2003.
- Encyklopedia biznesu. T. 2. Red. W. Pomykało. Warszawa 1995, s. 962–963.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa 1982.
- Kamiński R.: Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 3/4, s. 47–60.
- Kłos Z.: Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa. *Problemy Jakości* 1998, nr 4, s. 17–19.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy. Warszawa 2000.
- Mikuła B.: Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych. Kraków 2001.
- Mroziewski M.: Style kierowania i zarządzania. Warszawa 2005.
- Nogański B. i zespół: Kultura organizacyjna: duch organizacji. Bydgoszcz 1998.
- Penc J.: Leksykon biznesu. Warszawa 1997.
- Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Warszawa 2002.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch.: Kierowanie. Warszawa 1996.
- Sułkowski Ł.: Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 3/4, s. 9–20.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Mgr Dorota Otwinowska
Muzeum Narodowe w Krakowie
dotwinow@autograf.pl

Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w bibliotekach

Abstract

An adjustment of libraries to changing and more and more sophisticated needs of their users often requires rebuilding of their organizational culture. This culture is being formed by behavior, values and preferences of employees, which are being processed under influence of group and adjusted to rules accepted within it. One of elements, which accounts for behavior and values of people carried in organization are their professional competences which are defined as a sum of gifts, skills and knowledge completed by personal features. By their distinct definition we get a clear catalogue of required attitudes for all employees, which gradually become a base for a new organizational culture in library. Change of the organizational culture has to be planned. It consist of a few stages; initial verification of a sample of required competences, definition of general and positional competences, assignment of competences to individual positions or groups of positions and implementation of this system by using it in all personal processes in library: recruitment, creation of evaluation systems and career path planning. Clear rules of these processes lead to a growth of intrinsic motivation of employees and form required attitudes and behaviors, which consolidate organizational culture.

Kultura organizacyjna a kompetencje

Sprawna realizacja zadań bibliotek wymaga dopasowania kultury organizacyjnej do roli, którą ma wypełnić biblioteka. Powoli nieaktualny staje się model, dobrze zilustrowany przez cytat wiszący nad drzwiami pewnej biblioteki: „Porzućcie nadzieję, którzy tu wchodzić”¹, kiedy to czytelnik traktowany był jak intruz, zakłócający pracę biblioteka-

¹ Dante A.: *Pieśń Boskiej komedii część pierwsza*. Przeł. A. Kuciak. Poznań 2002, *Pieśń III*, 9.

rzowi. Oto do biblioteki wchodzi klient, który zadaje pytania i stawia wymagania. Oczekuje nie tylko szybkiego uzyskania kompletu potrzebnych mu materiałów, lecz także profesjonalnych informacji i wskazówek z interesującego go zakresu wiedzy, podanych w sposób jasny i dla niego wygodny. Spełnienie tych oczekiwań wymaga przebudowy tradycyjnych kultur organizacyjnych panujących w bibliotekach i dostosowanie ich do zmieniających się i coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb użytkowników².

Zainteresowanie kulturą organizacyjną w tych przekształceniach związane jest z silnym jej wpływem na wszystkie niemal obszary życia biblioteki, w tym także na zachowania pracowników. Należy jednak pamiętać, że nie jest to nieokreślony byt, na który jesteśmy skazani. Kulturę bowiem można stosownie do potrzeb kształtować i zmieniać, pamiętając jednak, że jest to proces długotrwały i wymagający konsekwencji w działaniach³. Kultura organizacyjna kształtowana jest przez zachowania, wartości i preferencje wniesione przez pracowników, które po przetworzeniu przez grupę stają się postawami dla niej charakterystycznymi i przez nią akceptowanymi⁴. Jednym z elementów składających się na zachowania i wartości ludzi wnoszone do organizacji są ich kompetencje zawodowe.

Na potrzeby artykułu stworzony został pewien model BIBLIOTEKI, który może w dalszej części artykułu, prześledzić proces kształtowania nowych zachowań pracowników: Wchodzimy do BIBLIOTEKI. Już od drzwi wita nas zapach pasty do podłóg, a wzrok nasz pada na brudne okna prowadzące na wewnętrzny dziedziniec. Pani w portierni opowiada o czymś przez telefon, bardzo zaaferowana – ruchem ręki wskazuje nam szatnie i napis o zakazie wnoszenia toreb. Biorę numerek i kieruję się w stronę czytelnicy. Za zielonym stołem siedzi „starsza dama w rogowych okularach” – która nie uśmiecha się – „kontynuując służbiste marszczenie brwi. Na pewno zakatrupiłaby każdego, kto by odstawił książkę na niewłaściwą półkę”⁵. Chcę pożyczyć dwie książki w języku niemieckim. Zostają odesłane do Wypożyczalni Obcojęzycznej. Tu zastaję dwie Panie, żwawo komentujące jakieś wydarzenie. Nie przerywają, kiedy wchodzę, nie przeszkadza im moje pochrząkiwanie i nieśmiało powtarzane „przepraszam”. Nareszcie, po kilku minutach, dociera do nich moja obecność...

Kompetencje zawodowe

Peter Drucker twierdził, że zatrudniając pracownika zawsze zatrudnia się całego człowieka, a nie tylko jego wiedzę czy umiejętności⁶. Kompetencje to suma posia-

² M. Stachowicz-Stanusch: Klient nie tylko na dziś: wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrożenie systemu CRM, *Personel* 16–28.02.2002, s. 36–38.

³ E. Masłyk-Musiał: Organizacje w ruchu. Kraków 2003, s. 116, 130.

⁴ „Kompetencje z wizją”. Rozmowa z Hanną Dąbrowską, dyrektorem ds. zasobów ludzkich w ABB Polska, *Personel* 16–30.11.2000, s. 12.

⁵ J. Carroll: Kraina Chichów. Poznań 2005. Cyt. za: B. Kowalska, D. Kotlarek: Bibliotekarz a stereotypy. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska_kotlarek [24 marca 2007].

⁶ P. Drucker: Praktyka zarządzania. Kraków 1998.

danych przez jednostkę zdolności, umiejętności oraz wiedzy wspartych przez cechy osobowości, a także – co ważne, zwłaszcza w kontekście badań dotyczących kultury organizacyjnej – przez doświadczenie i sposoby zachowania oraz procedury działania pracownika⁷. Są to wszystkie te cechy, które używane i rozwijane prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji. Wśród kompetencji można wymienić:

– kompetencje zawodowe (funkcjonalne) – dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na określonym poziomie⁸ – podlegają procesom zarządzania kompetencjami, bowiem możliwy jest ich rozwój, doskonalenie i kształtowanie;

– osobowościowe, zwane też metakompetencjami⁹ – wszystkie te które umożliwiają rozwój i zdolność refleksji – należy brać pod uwagę w budowaniu struktury kompetencji – a zatem cechy charakteru, cechy osobowości etc., bowiem mają one znaczący wpływ na aktywność i efektywność zawodową. Nie ma jednak możliwości ich kształtowania, bowiem należą one do cech stałych, niezmiennych¹⁰.

Zmiana kultury organizacyjnej – kompetencje zawodowe w bibliotece – definiowanie kompetencji kluczowych i stanowiskowych

Zmiana kultury biblioteki poprzez zarządzanie kompetencjami zawodowymi musi odbywać się w sposób zaplanowany i przemyślany. W projektowaniu jej konieczne jest uwzględnienie następujących etapów¹¹:

1. Dlaczego chcemy kulturę zmienić? – diagnoza obecnej kultury organizacyjnej¹², analiza słabych i mocnych stron w funkcjonowaniu biblioteki (tzw. analiza SWOT).

2. Co chcemy osiągnąć poprzez zmianę? – zdefiniowanie celów i zadań nowej kultury organizacyjnej w bibliotece oraz wartości, które mają stać się bazą nowej kultury; „Chcemy stworzyć wizerunek BIBLIOTEKI jako instytucji otwartej dla czytelników, przyja-

⁷ J. Zgud: Nie tylko dyplomy i tytuły czyli o kompetencjach zawodowych pracowników. *Personel* 16–31.10.2000, s. 28; J. Kubicka-Daab: Człowiek z właściwościami: zastosowanie modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15.12.2001, s. 24–27; Wpływ kompetencji indywidualnych na zachowania pracowników w grupie przedstawił również R. J. Watson na Ogólnopolskim Kongresie „Postawy i wartości pracowników”, który odbył się w Warszawie w dn. 2–3.10.2006 r.

⁸ G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa 2004, s. 19; S. Whidett, S. Hollyforde: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków 2003, s. 15.

⁹ T. Oleksyn: Zarządzanie kompetencjami. Kraków 2006, s. 24.

¹⁰ G. Filipowicz: op. cit., s. 19.

¹¹ E. Masłyk-Musiał: op. cit., s. 55–60; L. Zbiegień-Maciąg: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 2002, s. 95; J. Krzemieniecki: Waga kompetencji fundamentalnych, czyli jak kształtować skuteczne nawyki zachowań w firmie. *Personel* 16–30.04.2000, s. 12; N. Sosińska: Jak opracować strategię zarządzania zasobami ludzkimi w średniej firmie? *Personel* 1–28.02.2004, s. 8.

¹² Podstawą zmiany kultury organizacyjnej jest diagnoza kultury obecnej. Zob. m.in.: K. S. Cameron, R. E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003; E. Masłyk-Musiał: op. cit.; L. Zbiegień-Maciąg: op. cit.

znej, w której zatrudnieni pracownicy świadczą wysokiej jakości usługi informacyjno-biblioteczne, są kompetentni, komunikatywni, życzliwi i mają wysoką kulturę osobistą”.

3. Jakich zachowań oczekujemy od pracowników? – ustalenie struktury kompetencji kluczowych i stanowiskowych.

4. Jak i kiedy chcemy wprowadzać zmiany? – sposób weryfikacji kompetencji istniejących, sposób dostosowywania ich do oczekiwanych, strategia i harmonogram wprowadzania modelu kompetencyjnego w bibliotece.

Pierwszym i najważniejszym etapem jest wstępna weryfikacja zbioru kompetencji potrzebnych w naszej organizacji do zmiany kultury organizacyjnej: ustalenie listy kompetencji kluczowych (obowiązujących wszystkich pracowników), które są podstawą do kształtowania kultury organizacyjnej: kompetencji stanowiskowych (niezbędnych i pożądaných)¹³ oraz określenie wymaganych poziomów dla każdej z nich¹⁴. Pamiętajć trzeba, że proces definiowania kompetencji nie jest czynnością jednorazową, możliwą do przeprowadzenia w krótkim czasie, wymaga również zaangażowania pracowników reprezentujących wszystkie grupy funkcyjne i stanowiskowe w bibliotece, co ma duże znaczenie w późniejszej akceptacji systemu przez pracowników. Ewoluuje on wraz z organizacją, a efekty jego w procesie przekształceń kultury organizacyjnej widoczne są nierzadko dopiero po kilku latach¹⁵.

„W BIBLIOTECE konieczną kompetencją, która stanie się bazą do zmiany zachowań pracowników jest zorientowanie na klienta¹⁶:

- pracownik wykazuje się wysoką kulturą osobistą,
- jest zainteresowany wyszukaniem i przygotowaniem wszelkich potrzebnych klientowi informacji,
- komunikuje się z klientami precyzyjnie i efektywnie,
- przestrzega obowiązujących procedur obsługi klienta”.

Ilość poziomów, które charakteryzują daną kompetencję uzależniony powinien być od ważności i znaczenia w danej organizacji – przyjmuje się, że najbardziej optymalne jest opisanie kompetencji za pomocą pięciu poziomów: A – brak przyswoje-

¹³ J. Krzemieniecki: Waga kompetencji fundamentalnych czyli jak kształtować skuteczne nawyki zachowań w firmie. *Personel* 16–30.04.2000, s. 12; „Kompetencje z wizją”. Rozmowa z Hanną Dąbrowską: op. cit., s. 12; A. Świgoń, U. Jabłońska: Serce wszystkich narzędzi: model kompetencyjny jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15.05.2002, s. 14–15; W. Chojnacki, A. Banasiewicz: Wzorce potrzebne od zaraz: standardy kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu personelem. *Personel* 1–31.07.2001, s. 30–33.

¹⁴ M. Sidor-Rządkowska: Kompetencje pożyteczna moda: zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm, cz. 2. *Personel* 1–31.03.2006, s. 17–18.

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska: Kompetencje pożyteczna moda: zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm, cz. 1. *Personel* 1–28.02.2006, s. 21.

¹⁶ Przedstawiony tu został bardzo uproszczony opis kompetencji „zorientowanie na klienta”. Rzeczywista wersja uzależniona będzie od specyfiki zadań, jakie pełni biblioteka oraz stworzonego przez nas modelu kultury organizacyjnej. Zob. też: J. Drogosz: Obsługa klienta w bibliotece: co bibliotekarz powinien wiedzieć? W: Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy, Toruń 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php> [13 kwietnia 2007].

nia danej kompetencji, B – kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym, C – kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, D – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, E – kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym¹⁷. W tabeli 1 przedstawiono przykładowe poziomy kompetencji: zorientowanie na klienta.

Tabela 1. Przykładowe poziomy dla kompetencji: zorientowane na klienta

	A	B	C	D	E
1.	zachowuje się wobec klientów nieuprzejmie, jest kłótlivy i arogancki	zdarza się, że zachowuje się nieuprzejmie, czasami wchodzi w spory z klientami	wobec klientów zawsze jest uprzejmy i taktowny	zachowuje się bardzo taktownie, również w sytuacjach spornych spowodowanych przez klienta	jego zachowanie jest bez zarzutu, potrafi zachować się uprzejmie we wszystkich, nawet najtrudniejszych sytuacjach
2.	nie wykazuje zainteresowania poszukiwanymi przez klienta informacjami, zazwyczaj nie słucha klienta, niechętnie udziela informacji, nie udziela pomocy w poszukiwaniu informacji dla klienta	nie wykazuje zainteresowania poszukiwanymi przez klienta informacjami, zdarza się, że nie stara się zdefiniować problemu, wyniki poszukiwań często nie spełniają oczekiwań klienta	stara się zbadać potrzeby klienta poprzez zadawanie pytań, aktywnie słucha, poprzez odpowiednie zadawanie pytań potrafi skonkretyzować i zdefiniować postawiony przez pytającego problem, wyniki poszukiwań są zazwyczaj zgodne z oczekiwaniami klienta	szybko nawiązuje dobry kontakt z klientem, poprzez parafrazowanie wypowiedzi klienta upewnia się co do właściwego zrozumienia postawionych pytań oraz oczekiwań, wyniki poszukiwań dotyczących skomplikowanych zagadnień są zawsze zgodne z oczekiwaniami klienta	wykazuje zainteresowanie poszukiwanymi przez klienta informacjami, wyniki poszukiwań, dotyczących nawet bardzo specjalistycznych zagadnień są zawsze zgodne z oczekiwaniami klienta
3.	wyraża się zawsze niejasno, przekazywane przez niego informacje (pisemne i ustne) są niezrozumiałe i chaotyczne	czasami ma problemy z formułowaniem jasnych i zwięzłych wypowiedzi (pisemnych i ustnych)	potrafi udzielić fachowej i rzetelnej informacji, w sposób jasny i precyzyjny formuluje wypowiedzi pisemne i ustne	jego wypowiedzi (pisemne i ustne) są jasne i precyzyjne, również w przypadku bardziej skomplikowanych kwestii	jego wypowiedzi (pisemne i ustne) są zawsze perfekcyjnie przygotowane i zawsze zrozumiałe, również te, które dotyczą specjalistycznych kwestii
4.	nie zna procedur obsługi klienta	zna procedury obsługi klienta, nie zawsze je stosuje w praktyce	zna i stosuje w praktyce procedury obsługi klienta w sytuacjach typowych	zna i stosuje w praktyce procedury obsługi klienta nawet w sytuacjach nietypowych	wszelkie sprawy związane z obsługą klienta zawsze prowadzi według obowiązujących procedur, w przypadku sytuacji skomplikowanych zgłasza propozycje dodatkowych przepisów regulujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz: op. cit., s. 28; S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 128–130.

¹⁷ G. Filipowicz: op. cit., s. 28; S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 128–130.

Kolejnym etapem jest przyporządkowanie kompetencji poszczególnym stanowiskom lub grupom stanowisk. Dzięki zdefiniowaniu kompetencji i umieszczeniu ich w opisach stanowisk pracy, każdy pracownik ma od początku swojej pracy w bibliotece świadomość zachowań, na jakie powinien zwrócić szczególną uwagę przy wykonywaniu zadań. Organizacji gwarantuje to większą spójność w zachowaniach pracowników, mającą wpływ na powstającą kulturę¹⁸. Typowy układ opisu stanowiska pracy, uwzględniający kompetencje zawodowe, zawiera z następujące informacje¹⁹:

- nazwa stanowiska,
- cel stanowiska,
- umiejscowienie w strukturze (jednostka organizacyjna, komu stanowisko podlega, kto podlega stanowisku, kogo stanowisko zastępuje, kto zastępuje na stanowisku etc.),
- kwalifikacje i doświadczenie związane ze stanowiskiem: wymagane i pożądane (poziom wykształcenia, formalne kwalifikacje zawodowe, egzaminy i uprawnienia),
- zakres obowiązków,
- kluczowe kompetencje: ogólne i specjalistyczne.

Prawidłowo skonstruowane opisy stanowiskowe są podstawą do stopniowego wprowadzenia modelu kompetencyjnego w poszczególnych procesach personalnych w bibliotece. Wdrożenie zarządzania kompetencjami warto zacząć od zastosowania opartego na kompetencjach sposobu rekrutacji i selekcji przyszłych bibliotekarzy.

Wdrożenie modelu kompetencyjnego –
pierwszy krok: rekrutacja i selekcja

Podstawowym procesem w kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej jest dobór odpowiednich ludzi. W związku z funkcjonującym w Polsce systemem kształcenia, który nie przewiduje pomocy w świadomym wyborze zawodu, wielu wybiera swoją drogę edukacji przez czysty przypadek²⁰, traktując studia jako szansę na zdobycie jakiegokolwiek pracy. Wielu więc od początku nie wiąże swojej przyszłości z pracą w zawodzie, jeszcze więcej osób podejmuje decyzję o odejściu od zawodu bibliotekarskiego po zakończeniu studiów, w związku z nieatrakcyjnością bibliotekarskich pensji. Obecny komercyjny rynek pracy daje możliwość wybicia się ludziom, którzy są dynamiczni, przedsiębiorczy, odważni i tacy w większości odchodzą od bibliotekarskiego fachu. Pozostają ludzie, którzy nie mają wystarczającej „siły przebicia”, aby sprostać warunkom dyktowanym przez wymagające firmy oraz garstka zapaleńców: „damy i wyrobnice”²¹. Kompetencyjny model wprowadzony już na etapie rekrutacji jest ważny, ponieważ tradycyjna metoda bazowania tylko i wyłącznie na

¹⁸ A. Świgoń, U. Jabłońska: op. cit., s. 14–15.

¹⁹ S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 72.

²⁰ Cz. Nosal: Psychologia decyzji kadrowych. Warszawa 1994, s. 79.

²¹ J. Kołodziejska: Lokalność i uniwersalność bibliotek. Warszawa 2000, s. 113–129; E. B. Zyburt: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 107.

CV jest nieefektywna, jeśli chodzi o pozyskiwanie ludzi o konkretnych wartościach i motywacji²². W przypadku przebudowy kultury organizacyjnej to właśnie nowi ludzie staną się jej głównym fundamentem. Aby proces rekrutacji okazał się skuteczny i efektywny konieczne jest wzięcie pod uwagę obszaru zdolności i cech osobowości, one bowiem warunkują posiadanie i rozwój najważniejszych kompetencji, co w późniejszym czasie przekłada się na zachowania pracowników²³. Do cech osobowości zalicza się: temperament, osobowość i inteligencję, której wyrazem są potrzeby i motywacja. Przygotowując rekrutację trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie cechy wspierają oczekiwane przez nas postawy na danym stanowisku, a następnie ustalić, jakie zachowania najlepiej ujawnią posiadanie wskazanych kompetencji i dopasować najbardziej optymalny sposób ich weryfikacji. Do dyspozycji mamy wiele metod dobrane już sprawdzających się na komercyjnym rynku pracy, a możliwych do przeprowadzenia we własnym zakresie, bez udziału firm rekrutacyjnych²⁴, m.in.: rozmowa kwalifikacyjna (wywiad strukturyzowany, połączony z metodą epizodyczną), zadania problemowe (indywidualne i grupowe), symulacje konkretnych sytuacji zawodowych, testy²⁵. W tabeli 2 przedstawiono zestawienie informacji uzyskiwanych dzięki stosowaniu różnych metod oceny.

Prawidłowym zakończeniem procesu rekrutacji jest wprowadzenie pracownika do organizacji. Kwestia ta jest niezwykle istotna dla kształtowania wypracowanego przez nas modelu kultury organizacyjnej. Badania wykazują, że często zaniedbanie tego etapu powoduje, że traci się obiecujących pracowników. Na tym etapie bowiem następuje werbalne przekazanie nowemu pracownikowi zasad i wartości, które mają być dla niego obowiązujące. Następuje to zarówno podczas tzw. rozmowy adaptacyjnej, poprzez omówienie oczekiwanych postaw i zachowań oraz kodeksu etycznego obowiązującego w bibliotece.

²² M. Jankowicz: Talenty potrzebne od zaraz. Jak skompletować zespół, który zapewni konkurencyjne wyniki przedsiębiorstwa – badania firmy Accenture. *Personel* 1–31.05.2005, s. 18–19; K. Szydłowska: Na właściwym miejscu: o konieczności uwzględniania predyspozycji pracownika przy obsadzie stanowisk pracy. *Personel* 16–30.09.2000, s. 10; Ł. Sułkowski: Rycerze czy partyzanci?: kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15.02.2002, s. 12–14.

²³ G. Filipowicz: op. cit., s. 109–110; R. E. Bernacka: Pracownika portret własny: postawy konformistyczne i nonkonformistyczne w środowisku pracy. *Personel* 16–30.11.2002, s. 24–27.

²⁴ Zastosowanie metody Assessment Center, Development Center wymaga współpracy firm konsultingowych, zaś testy psychologiczne może przeprowadzić tylko wykwalifikowany psycholog. Zob. D. Molek-Winiarska: Testy tak, ale...: narzędzia psychologiczne do badania kompetencji – bez ingerencji w prywatność pracownika. *Personel* 1–31.07.2005, s. 56–57.

²⁵ Proponowane są tu metody możliwe do przeprowadzenia przez bibliotekę we własnym zakresie. Dostępne są liczne publikacje dotyczące zasad rekrutacji i selekcji pracowników. Zob. m.in.: M. Suchar: Rekrutacja i selekcja personelu. Warszawa 2005; J. Marciniak: Rekrutacja i zatrudnianie według standardów Unii Europejskiej. Ostrołęka 2004; M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Kraków 2005; G. Filipowicz: op. cit., s. 108–124; M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2005; M. Sidor-Rządkowska: Kompetencje – pożyteczna moda: zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm, cz. 3. *Personel* 1–3.04.2006, s. 18–21.

Tabela 2. Zestawienie informacji o kandydacie możliwych do uzyskania za pomocą różnych metod rekrutacyjnych

Metoda	Uzyskane informacje
Analiza referencji	Przebieg dotychczasowej pracy zawodowej, opinie innych osób
Kryteria wstępnej selekcji i życiorys	Doświadczenie zawodowe na poprzednich stanowiskach, kwalifikacje, zainteresowania, informacje osobiste
Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad strukturyzowany, metoda epizodyczna)	Wykorzystanie posiadanych kompetencji na poprzednich stanowiskach, zdobyta wiedza, stosunek do zagadnień ważnych z punktu widzenia naszych oczekiwań i kształtowane kultury organizacyjnej, aspiracje, wartości
Zadania problemowe, symulacje, testy	Umiejętność radzenia sobie z zadaniami związanymi ze stanowiskiem pracy, zdolności wypełnienia standardów pracy, umiejętności, zdolności, osobowość, motywacja

Źródło: na podstawie: S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 82

Zarządzanie kompetencjami zawodowymi – nowe perspektywy dla pracowników – ocena okresowa

Zmiana kultury organizacyjnej biblioteki poprzez wprowadzenie systemu kompetencji wymaga dobrze przemyślanego planu i dużej rozwagi²⁶. Pamiętać trzeba, że zmian nie można przeprowadzać w sposób gwałtowny, że pracownicy muszą mieć czas na akceptację „nowego porządku”. Istotne jest to szczególnie w przypadku środowisk charakteryzujących się dużym stopniem konserwatyizmu, a takim niewątpliwie jest środowisko bibliotekarzy²⁷. Zmiana zachowań pracowników już zatrudnionych w bibliotece, mających swoje zwyczaje i przyzwyczajenia wymaga jasnego określenia pożądanych postaw, sposobów ich egzekwowania oraz konsekwencji nie dostosowania się do wprowadzonych zasad. Zadanie to ułatwia wprowadzenie do biblioteki systemu ocen pracowniczych²⁸ (dalej: SOP), opartego na systemie kompetencji, który powinna poprzedzić odpowiednio przeprowadzona akcja informacyjna, wyjaśniająca cel oraz korzyści, jakie zyskają pracownicy (szkolenia, sprawiedliwy i przejrzysty system premiowania, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej). Należy od samego początku jasno określić zadania i zasady SOP: związek zakresu ocen z wykonywanymi zadaniami, kryteria ocen, konsekwencje wynikające z oceny, przełożenie ocen na działania rozwojowe, możliwość dyskusji nad ocenami oraz procesem oceny²⁹.

²⁶ R. Osipiński: Ukryte kompetencje: czy polscy pracodawcy badają kompetencje swoich pracowników – wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Hudson Global Resources. *Personel* 1–31.10.2006, s. 14–16.

²⁷ M. Wojciechowska: Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php> [13 kwietnia 2007].

²⁸ T. Oleksyn: op. cit., s. 232–242.

²⁹ G. Filipowicz: op. cit., s. 126.

Dysponując przygotowaną strukturą kompetencji i zdefiniowanymi ich wymiarami mamy gotową bazę do sporządzenia kwestionariusza, który stanowić będzie podstawę tzw. rozmowy oceniającej przeprowadzonej przez przełożonego³⁰. Kwestionariusz powinien zawierać następujące elementy:

- dane osobowe pracownika,
- ocena poziomu kompetencji ogólnych i stanowiskowych,
- indywidualne zadania na następny okres, zalecenia, plany szkoleń – ustalenie planu działania oraz finalnego efektu,
- ocena przełożonego – podsumowanie mocnych i słabych stron pracownika,
- samoocena pracownika oraz jego komentarz na temat zgodności z opinią zwierzchnika,
- termin kolejnej oceny.

Skuteczność procesu SOP gwarantuje odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie osób, które będą w nim uczestniczyć – pamiętać bowiem trzeba, że sytuacja zarówno bycia ocenianym, jak i oceniającym jest bardzo trudna psychologicznie, a odpowiednie jej przeprowadzenie wymaga dużych umiejętności oceniającego.

Stosowanie w bibliotece SOP stwarza wśród ludzi odpowiedni klimat do wprowadzania zmian: bibliotekarze otrzymują przez nich akceptowaną regularną i sprawiedliwą ocenę poziomu ich kompetencji zawodowych, regularne informacje zwrotne dotyczące oczekiwanych zachowań i poziomu dostosowania ich do kształtowanego przez nas modelu kultury³¹. SOP wspomaga ocenę mocnych stron potencjału pracowników oraz obszarów, które wymagają jeszcze pracy, doskonalenia i szkoleń. System ocen pomaga w dopasowaniu zadań pracownika do jego możliwości i aspiracji, przez co daje poczucie wpływu na własną sytuację zawodową, a to z kolei generuje większe zadowolenie i motywację do pracy. Poczucie zajmowania właściwego stanowiska zmienia także zachowania człowieka w grupie i sposób podchodzenia do swoich obowiązków, zwiększa także zaangażowanie i aktywność, zwłaszcza wówczas, kiedy z góry wiadomo, że one właśnie będą miały wpływ na wynik przeprowadzonej oceny. Czynniki te są bardzo istotne w środowisku, które ma: „poczucie nietykalności (...) w bibliotekach, charakteryzujących się względnie stałym składem osobowym, w których praktycznie nie dokonuje się zwolnień, gdzie pracownicy zatrudniani są przez kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat; oponują przeciwko zmianom, jeżeli są one dla nich niewygodne, gdyż wychodzą z przeświadczenia, że ich brak współpracy nie może spowodować żadnych konsekwencji personalnych”³².

³⁰ Poznaj stan swoich kadr: przegląd metod pomiaru kompetencji: materiały IV Forum Zarządzania Kompetencjami Pracowników w Praktyce, IX 2004 w Warszawie. *Personel* 1–31.05.2005, s. 58–62; G. Filipowicz: Obserwacje z użyciem skali: metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji, cz. 2. *Personel* 1–15.09.2002, s. 36–39; J. Zgud: op. cit., s. 30–31.

³¹ S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 115–123.

³² M. Wojciechowska: op. cit.

Kształtowanie kultury organizacyjnej w bibliotece – podsumowanie

W artykule przedstawiono podstawowe kwestie związane z systemem zarządzania kompetencjami zawodowymi oraz wskazano literaturę, która może być pomocna przy przygotowaniu potrzebnych procedur.

Celem artykułu było wskazanie konieczności wprowadzenia do bibliotek systemu kompetencji, dobrze sprawdzającego się w firmach komercyjnych jako czynnik kształtujący pożądane postawy i wartości wśród pracowników. Pojawienie się określonego zachowania u pracownika uwarunkowane jest m.in.: wiedzą, jak się zachować (wie jak), umiejętnościami (potrafi) oraz motywacją do zachowania się w określony sposób (chce)³³, zależy także od warunków funkcjonowania stwarzanych przez organizację (stanowiska, zakresu obowiązków, przełożonych), oraz od możliwości jego działania (możliwości sprawdzenia się) i otrzymania informacji zwrotnej. Elementy te muszą być uwzględnione podczas projektowania systemu kompetencji dla organizacji³⁴.

Celem zarządzania kompetencjami jest kształtowanie i monitorowanie kultury organizacyjnej poprzez zbudowanie i przekazanie jednolitego, dopasowanego do potrzeb i możliwości organizacji modelu zachowań i postaw, oraz wykorzystanie go następnie w procesach personalnych w bibliotece: rekrutacji, tworzeniu systemów ocen, kształtowaniu ścieżek karier. Jasno określone reguły tych procesów skutecznie przekładają się na podniesienie wewnętrznej motywacji pracowników³⁵, a tym samym kształtują pożądane postawy i zachowania, które konstytuują i umacniają wprowadzaną kulturę organizacyjną.

Bibliografia

Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2005.

Bernacka R. E.: Pracownika portret własny: postawy konformistyczne i nonkonformistyczne w środowisku pacy. *Personel* 16–30.11.2002, s. 24–27.

³³ P. Jurek: Pracownik wyskalowany: przykłady wybranych metod diagnozy i oceny kompetencji. *Personel* 1–31.03.2006, s. 42.

³⁴ J. Zgud: op. cit., s. 29; A. Skuza: Jak Cię widzą, tak firmę piszą: o rozwijaniu cech osobowościowych niezbędnych dla budowania reputacji organizacji. *Personel* 1–31.08.2002, s. 54–56; J. Szybisz: Inwestycja w wizerunek: jak buduje się markę dobrego pracodawcy – studium przypadku. *Personel* 1–31.08.2001, s. 36–39.

³⁵ S. Whidett, S. Hollyforde: op. cit., s. 48–49; L. Zbiegień-Maciąg: op. cit., s. 39–43; M. Sidor-Rządkowska: Kompetencje – pożyteczna moda: zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm, cz. 1. *Personel* 1–28.02.2006, s. 20; T. Oleksyn: Praca i płaca w zarządzaniu. Warszawa 2001, s. 227; Ł. Sułkowski: op. cit., s. 13; E. Mastyk-Musiał: op. cit., s. 29–36, 202–203; „Kompetencje z wizją”. Rozmowa z Hanną Dąbrowską: op. cit., s. 12.

Cameron K. S., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Kraków 2003.

Carrol J.: Kraina Chichów. Poznań 2005.

Chojnacki W., Banasiewicz A.: Wzorce potrzebne od zaraz: standardy kwalifikacji zawodowych w zarządzaniu personelem, cz. 1. *Personel* 1–31.07.2001, s. 30–33; cz. 2. *Personel* 1–31.08.2001, s. 40–43.

Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Kraków 2005.

Dante A.: Piekło: Boskiej komedii część pierwsza. Przeł. A. Kuciak. Poznań 2002, Pieśń III, 9.

Drogosz J.: Obsługa klienta w bibliotece: co bibliotekarz powinien wiedzieć? W: Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy, Toruń 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php> [13 kwietnia 2007].

Drucker P.: Praktyka zarządzania. Kraków 1998.

Filipowicz G.: Obserwacje z użyciem skali: metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji. *Personel* 1–15.09.2002, s. 36–39.

Filipowicz G.: Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji. *Personel* 1–31.07.2002, s. 25–27.

Filipowicz G.: Testy kompetencyjne: metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji. *Personel* 1–30.09.2002, s. 25–29.

Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa 2004.

Jankowicz M.: Talenty potrzebne od zaraz: jak skompletować zespół, który zapewni konkurencyjne wyniki przedsiębiorstwa – badania firmy Accenture. *Personel* 1–31.05.2005, s. 18–19.

Jurek P.: Pracownik wyskalowany: przykłady wybranych metod diagnozy i oceny kompetencji. *Personel* 1–31.03.2006, s. 42–51.

Kołodziejska J.: Lokalność i uniwersalność bibliotek. Warszawa 2000.

Kompetencje z wizją: rozmowa z Hanną Dąbrowską Dyrektorem ds. zasobów ludzkich w ABB Polska. *Personel* 16–30.11.2000, s. 12–15.

Kowalska B., Kotlarek D.: Bibliotekarz a stereotypy. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska_kotlarek [24 marca 2007].

Krzemieniecki J.: Waga kompetencji fundamentalnych, czyli jak kształtować skuteczne nawyki zachowań w firmie. *Personel* 16–30.04.2000, s. 12.

Kubicka-Daab J.: Człowiek z właściwościami: zastosowanie modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15.12.2001, s. 24–27.

Marciniak J.: Rekrutacja i zatrudnianie według standardów Unii Europejskiej. Ostrołęka 2004.

Masłyk-Musiał E.: Organizacje w ruchu. Kraków 2003.

Molek-Winiarska D.: Testy tak, ale...: narzędzia psychologiczne do badania kompetencji – bez ingerencji w prywatność pracownika. *Personel* 1–31.07.2005, s. 56–57.

Nosal Cz.: Psychologia decyzji kadrowych. Warszawa 1994.

Oleksyn T.: Praca i płaca w zarządzaniu. Warszawa 2001.

Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Kraków 2006.

Osiński R.: Ukryte kompetencje: czy polscy pracodawcy badają kompetencje swoich pracowników – wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Hudson Global Resources. *Personel* 1–31.10.2006, s. 14–16.

Poznaj stan swoich kadr: przegląd metod pomiaru kompetencji: materiały IV Forum Zarządza-

- nia Kompetencjami Pracowników w Praktyce, IX 2004 w Warszawie. *Personel* 1–31.05.2005, s. 58–62.
- Przemieniecki J.: Waga kompetencji fundamentalnych czyli jak kształtować skuteczne nawyki zachowań w firmie. *Personel* 16–30.04.2000, s. 12–13.
- Sidor-Rządkowska M.: Kompetencje pożyteczna moda: zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm, cz. 1. *Personel* 1–28.02.2006, s. 20–24; cz. 2. *Personel* 1–31.03.2006, s. 14–18; cz. 3. *Personel* 1–30.04.2006, s. 18–22.
- Skuza A.: Jak Cię widzą, tak firmę piszą: o rozwijaniu cech osobowościowych niezbędnych dla budowania reputacji organizacji. *Personel* 1–31.08.2002, s. 54–56.
- Sosińska N.: Jak opracować strategię zarządzania zasobami ludzkimi w średniej firmie. *Personel* 1–28.02.2004, s. 8–10.
- Stachowicz-Stanusch M.: Klient nie tylko na dziś: wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrożenie systemu CRM. *Personel* 16–28.02.2002, s. 36–38.
- Suchar M.: Rekrutacja i selekcja personelu. Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł.: Rycerze czy partyzanci?: kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15. 02 2002, s. 12–15.
- Szybisz J.: Inwestycja w wizerunek: jak buduje się markę dobrego pracodawcy – studium przypadku. *Personel* 1–31.08.2001, s. 36–39.
- Szydzińska K.: Na właściwym miejscu: o konieczności uwzględniania predyspozycji pracownika przy obsadzie stanowisk pracy. *Personel* 16–30.09.2000, s. 10–13.
- Świgoń A., Jabłońska U.: Serce wszystkich narzędzi: model kompetencyjny jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 1–15.05. 2002, s. 14–15.
- Whidett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków 2003.
- Wojciechowska M.: Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php> [13 kwietnia 2007].
- Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 2002.
- Zgud J. : Nie tylko dyplomy i tytuły czyli o kompetencjach zawodowych pracowników. *Personel* 16–31.10.2000, s. 28–31.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Dr Maja Wojciechowska

Biblioteka Ateneum Szkoły Wyższej w Gdańsku

maja.wojciechowska@gmail.com

Kultura organizacyjna jako przedmiot zarządzania niematerialnymi wartościami organizacyjnymi biblioteki

Abstract

The paper presents the meaning of term "immaterial organizational value" and, moreover, its types, role, and significance in library management. The importance of a library corporate culture as an example of immaterial organizational value which has the major influence on library effectiveness is discussed.

Wstęp

W wyniku ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu licznym przeobrażeniom ulegają również zasady funkcjonowania organizacji. Na początku XX wieku dominowała **gospodarka przemysłowa**, nazywana również gospodarką produkcyjną, której podstawą była produkcja dóbr. Gospodarka ta charakteryzowała się dużą stabilnością. Opierała się na zasobach materialnych i surowcach naturalnych, jak np. rudy metali czy węgiel, które stanowiły największą wartość. Przedsiębiorstwa musiały posiadać rozbudowany park maszynowy, hale produkcyjne i magazynowe, co utrudniało tworzenie nowych firm, a więc i konkurencyjności.

W drugiej połowie XX wieku można było zaobserwować przejście na **gospodarkę usług**. Firmy oferujące usługi zaczęły zdobywać przewagę na rynku i zmieniać jego oblicze. W przeciwieństwie, do przedsiębiorstw produkcyjnych, organizacje usługowe potrzebowały do rozpoczęcia działalności, znacznie mniejszy kapitał oraz mniej zasobów materialnych, co powodowało duży wzrost konkurencji i mniejszą stabilność rynku. Firmy te zaczęły działać coraz bardziej dynamicznie, prześcigając się w nowych pomysłach i rozwiązaniach. Do tej pory tak niedoceniany na świecie rodzaj działalności stał się głównym udziałowcem rynku. Aby zobrazować to zjawisko, wystarczy podać, że obecnie w USA trzy czwarte osób zatrudnionych w sektorze

prywatnym oraz prawie wszyscy zatrudnieni w sektorze publicznym pracują w organizacjach usługowych, podobnie jest w Europie¹.

Począwszy od końca XX wieku zaczęto jednak mówić o nowym typie gospodarki – **gospodarce opartej na wiedzy** lub gospodarce informacyjnej oraz o społeczeństwie informacyjnym². Podstawowym zasobem w gospodarce opartej na wiedzy jest właśnie wiedza, umiejętności, innowacyjność, zdolności i inwencja twórcza. Wszystkie te elementy ucieleśnione są w ludziach, czyli w pracownikach organizacji.

Niematerialne wartości organizacji

Obecnie większość firm swój sukces na rynku opiera nie na wartościach materialnych, takich jak surowce, sprzęt, czy maszyny, ale właśnie na wartościach które nie mają formy materialnej, fizycznej. Wartości niematerialne są niezwykle ulotne, często mało trwałe, trudne do zarządzania i oszacowania materialnego. Jednak istnieją, a ich wartość na obecnym etapie rozwoju organizacyjnego, ciągle wzrasta. Najlepiej jest to widoczne w przypadku spółek funkcjonujących na światowych giełdach, których wartość rynkowa znacznie przewyższa wartość księgową, czyli zasoby materialne figurujące po stronie aktywów firmy. Wartości niematerialnych nie ma ujętych w bilansie firmy, jednak znacznie wpływają one na wartość organizacji. Przykładem może być gigant oprogramowania komputerowego firma Microsoft, której 90% wartości ulokowanych jest w wartościach niematerialnych, takich jak wiedza pracowników, doświadczenie, licencje, patenty itp.³ Zaś wartość marki Coca-Cola w 2001 roku była szacowana na 70 miliardów dolarów⁴.

Do najważniejszych wartości niematerialnych, którymi powinny umiejętnie zarządzać zarówno firmy komercyjne, jak i organizacje nienastawione na zysk, takie jak biblioteki, można zaliczyć:

- kapitał ludzki, czyli wartości, które przedstawiają sobą zatrudnieni pracownicy
 - ich siła fizyczna, zdolności, zdrowie, wiedza, inwencja twórcza,
- kapitał intelektualny, czyli właściwości intelektualne ludzi,
- kulturę organizacyjną, tj. system zasad, norm i zwyczajów przestrzeganych przez grupę ludzi,
- markę,
- innowacyjność,
- elastyczność, czyli zdolność do adaptowania się pracowników oraz całej organizacji do zmian i potrzeb otoczenia,
- prawa do własności intelektualnej, takie jak patenty, licencje, znaki towarowe, wzory przemysłowe, zdobnicze, użytkowe itp.

¹ J. Low, P. C. Kalafut: *Niematerialna wartość firmy*. Kraków 2004, s. 26.

² T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz: *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*. Kraków 1999.

³ J. Low, P. C. Kalafut: *op. cit.*

⁴ *Ibidem*, s. 96.

- sieci i sojusze oraz różnego typu więzi, którymi są m.in. konsorcja biblioteczne będące źródłem wielu korzyści dla uczestniczących w nich bibliotek,
- reputację organizacji,
- umiejętność sprawnej komunikacji,
- umiejętność realizacji strategii,
- przywództwo w postaci sprawnego i cieszącego się szacunkiem menedżera lub dyrektora.

Oczywiście wartości tych może być nieskończenie wiele. Dla jednej firmy istotną wartością niematerialną będzie umiejętność szybkiego realizowania zamówień, a dla drugiej zdolność szybkiej i skutecznej reklamy w Internecie. Każda organizacja ma inne priorytety i inne wartości najwyższej ceni. Powyżej zostały wymienione podstawowe.

Niematerialne wartości organizacyjne w bibliotekach

Jeszcze do niedawna bibliotekarze i biblioteki nie cieszyły się wysoką renomą społeczną. Zawód bibliotekarza wymieniany był bardzo nisko zarówno w rankingach płac jak i popularności. Biblioteki uznawane były za instytucje, które oferują towar atrakcyjny tylko dla wybranych grup ludności – a tym towarem jest wiedza. Często można było usłyszeć głosy, że oferta bibliotek jest nienamacalna, nie daje natychmiastowych korzyści. Społeczeństwo, przyzwyczajone do nabywania dóbr, nie ceniło wysoko tak ulotnych wartości. Studenci przyzwyczajeni do kupowania, po przeczytaniu książki w czytelnicy mieli często poczucie, że wychodzą z niczym, ponieważ nie otrzymali rzeczy materialnej i wracają z pustymi rękoma. (Ale czy na pewno?) Stąd też zapewne wziął się zwyczaj masowego kopiowania książek, który daje uczucie, że coś się posiadało, nabyło.

Taka sytuacja może jednak ulec zmianie. Coraz więcej ludzi jest świadomych istnienia wartości niematerialnych, i to zarówno w gospodarce światowej jak i w codziennym życiu. Również bibliotekarze coraz aktywniej starają się kształtować i zarządzać w bibliotekach wartościami niematerialnymi. Wszak działalność i cele biblioteki mają przede wszystkim charakter niematerialny.

Dlatego też można mówić o grupie **niematerialnych wartości organizacyjnych** obecnych w instytucjach biblioteczno-informacyjnych. Jedną z takich wartości jest właśnie kultura organizacyjna.

Kultura organizacyjna w bibliotece

Kultura organizacyjna coraz częściej staje się wartością, która umiejętnie zarządzana, może przyczynić się do osiągnięcia przez biblioteki znacznych korzyści. Według jednej z definicji, cytowanej przez Czesława Sikorskiego, kultura organizacyjna to „wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działają-

cych wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów⁵. Druga definicja kultury organizacyjnej prezentowana przez autora to „zwyczajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy”⁶.

Personel biblioteki tworzy swoją unikalną kulturę organizacyjną, czyli unikalny system społeczny. System ten, w zależności od panujących w nim zasad i reguł może być mobilizujący, dawać satysfakcję i zadowolenie z wykonywanej pracy oraz zatrudnienia w tej a nie innej bibliotece. Może jednak być źródłem stresów, niezadowolenia, niezdrowej walki i konkurencji – a więc patologii. Dlatego tak ważne jest świadome zarządzanie kulturą organizacyjną oraz tworzenie pożądanego klimatu pracy, który odpowiednio ukształtowany i dopasowany do potrzeb zarówno pracowników, jak i biblioteki może przynieść znaczne korzyści.

Liczne badania dowodzą, iż organizacje o takim samym potencjale i zasobach, w zależności od przyjętej kultury organizacyjnej, mogą osiągać skrajnie różną efektywność działania. Tworzone są rankingi organizacji, w których pracuje się najlepiej. Te z nich, które uplasują się na wysokich miejscach, częstokroć rozpoczynają akcję informującą o ich sukcesie, aby pozyskać dzięki temu nowych zdolnych i ciekawych pracowników.

Kultura organizacyjna biblioteki sprzyjająca rozwojowi i efektywności może przybierać bardzo różne formy. Nie istnieje jeden najskuteczniejszy model. Dla pewnej grupy pracowników korzystna jest swoboda działania, indywidualny tryb pracy, zaś dla innej sztywne ramy i jasno wytyczone zakresy obowiązków. Jedne biblioteki preferują kulturę zabawy, inne zaś wymagają od pracowników powagi i całkowitego poświęcenia się dla dobra organizacji. Od indywidualnych cech bibliotekarza zależy, który typ pracy i kulturę organizacyjną woli, w której będzie się czuł bardziej komfortowo i naturalnie. Można jednak wymienić kilka podstawowych zasad, które stanowią elementy kultury nastawionej na wysoką efektywność, innowacyjność i rozwój bibliotekarzy. Należą do nich:

1. **Delegowanie uprawnień**, czyli przekazywanie przez kierownika bądź dyrektora biblioteki części swoich uprawnień i obowiązków pracownikom. Powoduje to zwiększenie swobody, pobudzenie inicjatywy i samodzielności bibliotekarzy, co często skutkuje wdrożeniem przez bibliotekę ciekawych pomysłów. Często również zdarza się, iż dyrekcja nie ma świadomości występowania pewnych problemów lub możliwości, o których najlepiej poinformowany jest pracownik, który również może zaproponować pewne zmiany. Taka sytuacja pojawia się nierzadko w przypadku działów zajmujących się obsługą użytkowników, gdzie pracownicy tych działów są w stanie zaproponować wiele ciekawych udogodnień, jeśli tylko stworzy im się takie

⁵ C. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2006, s. 3.

⁶ *Ibidem*, s. 2.

możliwości. Należy pamiętać również, aby podczas delegowania uprawnień jasno określić czas i zakres praw przysługujących pracownikowi. Delegowanie uprawnień jest często dla bibliotekarzy bardzo motywujące, choć bywają również osoby, które lepiej się czują, jeśli mają jasno wytyczone zadania i niewielki margines samodzielnej pracy.

2. **Skuteczna komunikacja**, która powoduje wzrost zaufania pracowników do dyrekcji i dyrekcji do swoich pracowników. Stworzenie atmosfery zaufania wymaga właśnie skutecznej komunikacji. Badania firm zajmujące wysokie miejsca w rankingach na najlepsze miejsca pracy wykazują, iż charakteryzują się one właśnie otwartą komunikacją⁷.

3. **Pasja i zaangażowanie w wykonywaną pracę** to element, który bardzo często ma znaczący wpływ na to jak funkcjonuje biblioteka. Pracownicy, którzy pracują z pasją są bardzo często zadowoleni ze swojej pracy, tworzą pozytywny klimat, który oddziałuje zarówno na innych pracowników, jak i na czytelników, tworząc w ten sposób pozytywny wizerunek biblioteki i zawodu. Lecz nie każdy nowo zatrudniony pracownik musi tę pasję posiadać. Wówczas niezwykle ważna jest rola kierownictwa biblioteki i współpracowników, którzy przy odpowiedniej kulturze organizacyjnej są w stanie tę pasję rozbudzić i utrzymać przez dłuższy czas, dzięki np. możliwościom kształcenia, odpowiednim wynagrodzeniom, powierzaniu ambitnych zadań i odpowiedniemu traktowaniu pracownika. Z kolei biblioteki źle zarządzane, o destruktywnej kulturze organizacyjnej, mogą doprowadzić do spadku motywacji i zadowolenia z wykonywanej pracy. Wielu dyrektorów bibliotek zdaje sobie sprawę z korzyści, jakie może przynieść zaangażowany w swoją pracę bibliotekarz, i już podczas procesów rekrutacyjnych starają się wyłonić takie osoby.

Podsumowanie

Biblioteki posiadają bardzo wiele atrybutów, które powinny przedstawiać potencjalnym pracownikom podczas procesów rekrutacyjnych. Jednym z nich jest bardzo często kultura organizacyjna, niezwykle przychylna pracownikowi, nastawiona na współpracę, nie zaś na konkurencję. Kadra zarządzająca powinna niedostatki, wynikające z braku funduszy, kompensować sprawnym zarządzaniem pozostałymi wartościami, którymi dysponuje biblioteka. Pozyskanie, dzięki temu, innowacyjnych, dynamicznych i zdolnych pracowników, może zaowocować w bibliotece całą gamą pozytywnych zmian, które z kolei mogą wpłynąć na docenienie tej instytucji przez organy rozdzielające środki budżetowe.

⁷ J. Low, P. C. Kalafut: *op. cit.*, s. 154.

Bibliografia

- Edvinsson L., Malone M. S.: Kapitał intelektualny. Warszawa 2001.
Goban-Klas T., Sienkiewicz P.: Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania. Kraków 1999.
Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. Warszawa 2002.
Low J., Kalafut P. C.: Niematerialna wartość firmy. Kraków 2004.
Sikorski C.: Kultura organizacyjna. Warszawa 2006.
Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Mgr Gabriela Meinardi
Akademia Pedagogiczna
im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
biblrom@ap.krakow.pl

Jak kultura organizacyjna ułatwia proces komunikacji z użytkownikiem w bibliotece instytutowej?

Abstract

This article is aimed at attempting to answer the question asked in its title – on the base of bibliography, own experience and conducted polling.

After a short description of organizations culture in a library in general, the article is devoted to one of its specific pattern – the adaptation culture and its main values such as user-orientation. As a continuation, the methods of satisfying users' needs and their relationship with a librarian will be presented.

The second part is devoted mainly to the library communication strategy. After the revision of the basic communication rules, the article discusses the process of information service offered to a reader. The main verbal and non-verbal messages being the foundation of the user-librarian relationship in the communication process will be presented.

The finishing summary will define both the new role of a librarian as a „knowledge creator” and the new role of a library as a knowledge repository in the information society.

Biblioteka dawniej i dziś

Cechą wspólną wszelkich bibliotek i księgozbiorów jest zakres możliwości porozumiewania się i zbliżenia człowieka z człowiekiem. Przed laty Eustachy Gaberle stwierdził, że: „świadomie lub podświadomie człowiek szuka człowieka, współpracownika, współwyznawcy, współtowarzysza, powiernika, informatora – czy dzielą ich wieki, czy tylko lata, dni, czy oddala ich wielka przestrzeń, czy tylko piętro lub wiedza, stanowisko społeczne i konwenans towarzyski, czy też ów mur, kryjący dążenia i tęsknoty ludzkie, który między bliźnimi wznosi życie codzienne. Wytwór

kultury zwany biblioteką daje względnie największą pewność, że poszukiwania te nie będą bezowocne¹.

Stwierdzenie to nie straciło do dziś na aktualności, mimo że na przestrzeni wieków zmieniła się rola samej biblioteki i jej zadania. Cytując Devey'a: „Dawna biblioteka nic nie robiła: spała i była rezerwuarem, który wszystko pochłaniał, a nic nie zwracał. Była z ducha swego instytucją średniowieczną, była tylko po to, aby posiadać i rachować, nie po to, aby przynosić pożytek. Najlepiej porównać ją ze skąpcem, który gromadzi złoto, nie po to, aby je wydawać, lecz po to, aby się cieszyć. Nowa biblioteka jest czynna, agresywna, jest siłą wychowawczą w organizmie społecznym, jest żywym źródłem dobrych wpływów, jest armią w polu z bronią gotową do strzału²”.

Jednym z głównych zadań współczesnych bibliotek, obok jak najszerzego udostępniania całego dorobku piśmiennego zgromadzonego w tych skarbnicach wiedzy, jest przede wszystkim wyjście naprzeciw potrzebom i zainteresowaniom kulturalnym potencjalnych użytkowników. Uczestnictwo biblioteki w procesie komunikacji społecznej jest postrzegane jako pośrednictwo pomiędzy jej użytkownikami a treścią zgromadzonych przekazów.

Można powiedzieć, że w bibliotece dochodzi do twórczego łączenia zasobów elektronicznych z zasobami nieosiągalnymi przez sieć, w tym papierowymi. Dochodzi też do współpracy z bibliotekarzem, który oczywiście może wiele wyjaśnić przez telefon lub listem elektronicznym, ale którego żywa dydaktyczna praca wszędzie na świecie okazała się trudna do zastąpienia.

„Biblioteka pozostanie zawsze miejscem spotkań i znakiem rozpoznawczym uczelni. Będzie warsztatem pracy dla czytelników i ośrodkiem digitalizacji, a także skarbcem dla tych materiałów, których po digitalizacji nie pošlemy na makulaturę” – powiedział kiedyś H. Hollender³.

Kultura organizacyjna w bibliotece

Jednym z istotnych elementów postrzegania każdej biblioteki, niezależnie od jej wielkości, jest na pewno jej kultura organizacyjna. Powołując się na obszerną charakterystykę dokonaną przez prof. E. B. Zybert, postaramy się przypomnieć krótko to pojęcie.

„Kultura organizacyjna tworzy pewien rodzaj mentalności i kultury pracy oddziaływający i jednocześnie uzależniony od relacji międzyludzkich, istotnych w osiągnięciu efektywności działań. Przynależność bibliotek do grupy instytucji budżetowych, nie wypracowujących środków na swoje funkcjonowanie, narzuca im pewne formy zachowań w otoczeniu, ukierunkowane na pozyskiwanie środków na swoją dzia-

łalność, służącą realizacji społecznych powinności. Muszą one ukazywać przydatność, wdrażać zasady zarządzania prowadzące do optymalizacji pracy, kształtować dobry wizerunek społeczny swojej jednostki, decydujący o ich miejscu i znaczeniu, a ten zależny jest właśnie od kultury organizacyjnej⁴”.

Nie ulega więc wątpliwości, że kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w życiu każdej biblioteki. Można przyjąć, że kultura organizacyjna w bibliotekach to kultura, którą dana biblioteka posiada. Kultura istniejąca w każdej bibliotece jest niepowtarzalna, jedyna, wyjątkowa, może być wyrazista, nijaka lub wadliwa. Jest ona czasem bardziej, czasem mniej widoczna, uświadomiona lub nie, bądź niedostatecznie wyartykułowana. Stanowi bazę do budowania pożądanych zachowań organizacyjnych, służy identyfikacji tożsamości wewnętrznej danej biblioteki i kształtowaniu jej zewnętrznego wizerunku.

Kultura organizacyjna biblioteki to zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia.

Jak sugeruje prof. E. B. Zybert⁵, początkową i zazwyczaj najsilniejszą kulturę organizacyjną tworzy założyciel danej biblioteki, osoba kierująca nią. Jest to osiągnięte zarówno w wyniku działań świadomych, jak i nieświadomych. Wartości osoby inicjującej kulturę są przekładane na pewne procedury danej biblioteki. Personel zatrudniony w bibliotece będzie następnie przyporządkowywał te same idee i wartości do dalszych działań. Te wartości będą z kolei za jakiś czas nieświadomie przekazywane jako normy i zachowania. Jeśli wówczas zostanie utworzona efektywna kultura, pozostanie ona długo po odejściu z pracy jej założyciela.

Zazwyczaj biblioteki osiągające sukces mają silną efektywną kulturę organizacyjną, która przekłada wartości kulturalne na poziomie organizacyjnym na zachowania na poziomie indywidualnym. Zaobserwowano, że w bibliotekach, w których tradycja i wartości są głęboko zakorzenione, pewne zwyczaje i zachowania są stałe. Pracownicy szybko się uczą i dopasowują do tego, jak biblioteka funkcjonuje. Kultura organizacyjna – jako główny wyznacznik zachowań w bibliotece – pełni zatem szereg różnorodnych funkcji, których szczegółowe omówienie wykraczałoby poza temat tego komunikatu.

Faktem jest, że w każdej bibliotece istnieje pewna kultura organizacyjna – niezależnie od tego, czy jest ona zwerbalizowana, uświadomiona, czy też nie. W każdej z nich będzie też miała inny charakter i cechy dystynktywne. W dużych bibliotekach czy ośrodkach informacji można zaobserwować dużą różnorodność występujących w nich typów kultury organizacyjnej. Mogą one mieć charakter jednej całościowej kultury, obejmującej wszystkie działy biblioteki lub może wystąpić kilka podkultur,

⁴ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 18.

⁵ Ibidem, s. 23.

¹ E. Gaberle: *Czym jest biblioteka*. (Pyłki). [Oprac. A. Kempa]. *Bibliotekarz* 2001, nr 7/8, s. 47.

² Devey o zadaniach nowoczesnej biblioteki. (Pyłki). [Oprac. A. Kempa]. *Bibliotekarz* 2001, nr 4, s. 35.

³ H. Hollender: *Nowoczesna biblioteka uniwersytecka: mity i prognozy*. W: *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników: materiały z konferencji* (Opole, 8 listopada 2001). [Red. W. Hendzel, W. Matwiejczuk]. Opole 2002, s. 23–24.

niezależnie od całościowej kultury istniejącej w danej bibliotece. W małych bibliotekach, gdzie struktura organizacyjna nie jest rozbudowana, spotyka się zazwyczaj jedną kulturę organizacyjną, czego przykładem jest również biblioteka instytutowa.

Filozofia zarządzania i nastawienia kierownictwa determinują, czy kultura organizacyjna biblioteki jest progresywna, tj. ukierunkowana na usługi, czy zorientowana bardziej na dobro organizacji niż na użytkownika⁶.

To właśnie kultura organizacyjna sprawia, że biblioteki mają cechy kultur in-trowertycznych lub ekstrawertycznych, silnych lub słabych, pozytywnych lub negatywnych. Ponieważ kultura organizacyjna nie istnieje w próżni, na jej charakter i kształt ma wpływ szereg czynników. Obecny rozwój społeczeństwa informacyjnego, konieczność dostrzegania i antycypowania informacyjnych potrzeb użytkowników sprawia, że biblioteki jako instytucje powinny dążyć do kształtowania u siebie wzorów kultury adaptacji, tj. wzorów otwartości na klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych, umożliwiając im samodoskonalenie i motywację wewnętrzną.

Kultura adaptacji i etos usług – najważniejsze wartości

Nieodłączną cechą wspomnianej już kultury adaptacji w bibliotece, której chciałabym poświęcić teraz więcej miejsca, jest etos usług, który polega głównie na wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom klientów. W kulturze adaptacji najważniejsze są takie wartości, jak wolność i odpowiedzialność jednostki oraz osobisty sukces zawodowy. Do norm społecznych często występujących w tym typie kultury zalicza się partnerski charakter relacji społecznych, umiejętność wzajemnego uczenia się i orientację na potrzeby użytkownika. Obecnie jakość świadczonych usług nie może być mierzona tylko za pomocą takich tradycyjnych wskaźników jak liczba książek i czasopism na półkach lub tytułów zakupionych w ciągu danego roku sprawozdawczego. Te kryteria muszą być dziś zmienione, ponieważ prawdziwą miarą sukcesu czy efektywności danej biblioteki może być głównie satysfakcja użytkownika. Od naszych klientów-użytkowników zależy bowiem w dużej mierze sukces biblioteki oraz indywidualne osiągnięcia zatrudnionych bibliotekarzy.

Kultura organizacyjna oparta na etosie usług powinna sprzyjać ukształtowaniu i upowszechnianiu wśród personelu postawy podporządkowania wszystkich działań potrzebom użytkowników. Klient ma potrzeby – mamy mu pomóc, ma prawo wyboru – musimy mu dać lepszą propozycję, jest wrażliwy – musimy być delikatni, spieszy się – musimy być szybcy, jest unikalny – musimy być elastyczni, ma wysokie oczekiwania – musimy być wybitni, jest wpływowy – mamy nadzieję na następnych. Ponieważ klient jest, my istniejemy⁷.

⁶ Ibidem, s. 26.

⁷ W. Kołodziejczyk: Kreowanie postaw uczniów u progu XXI wieku. W: Forum jakości w edukacji: (materiały szkoleniowe Ministerstwa Edukacji Narodowej i Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli). Warszawa 1999, s. 3.

Sama jednak deklaracja o chęci usatysfakcjonowania użytkownika nie jest wystarczająca. Konieczne jest kompleksowe podejście do działań zapewniających tę satysfakcję: badanie potrzeb, mierzenie jakości usług, zgłaszanie uwag i sugestii. Punktem wyjścia jest dostarczanie czytelnikowi tego, co potrzebuje, w sposób odpowiadający mu, a więc niezbędne jest precyzyjne ustalenie tych potrzeb, np. za pomocą ankiet. Takie badanie zostało przeprowadzone w bibliotece instytutowej filologii romańskiej AP, a jego wyniki okazały się bardzo pomocne przy przygotowaniu tego materiału.

Jakość usług to poznawanie między innymi odpowiedzi na pytania studentów, w jakim celu odwiedzają konkretną bibliotekę, czego od niej oczekują i jak oceniają jej funkcjonowanie. Na pytanie: Czy do biblioteki przychodzisz tylko wypożyczać książki? 52% studentów odpowiedziało „tak”, 37% – „nie”, a 11% wskazało inny cel, np. nauczyć się, pogadać, dobrze spędzić czas, skorzystać z Internetu, popracować w spokoju. Kulturę organizacyjną biblioteki IN – 53% oceniło średnio, 41% – dobrze, a tylko 6% bardzo dobrze.

Wszystkie nasze działania mające służyć spełnieniu tych oczekiwań, można zakwalifikować do kilku podstawowych grup, począwszy od zmian struktur organizacyjnych, poprzez godziny otwarcia, sposób zarządzania zbiorami i usługami, współpracę środowiskową, a nawet politykę opracowywania zbiorów.

W zmianach struktury organizacyjnej mieści się na pewno wydzielony księgozbiór dydaktyczny – z wolnym dostępem do półek, co zapewnia studentom szybki dostęp do książek i możliwość natychmiastowego wyboru tego, co ich interesuje.

Ten sposób dopuszczenia studentów do półek dobrze sprawdza się w naszej bibliotece instytutowej. Pomaga na pewno w doborze księgozbioru, ponieważ wiemy, co faktycznie „chodzi”, co dokupić, co ewentualnie wycofać. Studenci, mając łatwiejszy wgląd w zasoby, samorzutnie doradzają nam, że coś nowego jest polecane i dostępne w księgarniach.

Odnosnie do godzin pracy – użytkownicy na pewno oczekują maksymalnego wydłużenia czasu funkcjonowania biblioteki. Takie życzenie wyraziło 41% pytanym przez nas o to studentów.

W zakresie możliwości wypożyczenia książek do domu, studenci domagają się większej ilości pozycji, są niezadowoleni, że z niektórych mogą korzystać tylko na miejscu (aż 54 %).

W ankietach studentów oceniających pracę biblioteki instytutowej pojawiły się również takie postulaty, jak ograniczenie liczby czytelników tzw. „obcych” spoza uczelni, z priorytetem dla naszych własnych studentów i pracowników, wprowadzanie do księgozbioru książek, które najlepiej odpowiadają zapotrzebowaniom czytelników, mniej egzemplarzy, ale więcej różnorodnych tytułów, jak najwięcej materiałów do korzystania na miejscu, jak najwięcej miejsc czytelniczych i samoobsługowych kserografów oraz maksymalne dotarcie do czytelników z informacją o bibliotece i jej usługach.

Zbadanie potrzeb czytelników nakłada na nas dużą odpowiedzialność. Skoro już

wiemy, jakie są ich oczekiwania, musimy zrobić wszystko, aby rozbieżność między tymi oczekiwaniami a uzyskanym poziomem jakości usług była jak najmniejsza. Czy nam się to podoba, czy nie, wszystkie nasze działania powinniśmy podporządkować zidentyfikowanym potrzebom naszych użytkowników.

Po dokładniejszej analizie sugestii studentów zamieszczonych w przeprowadzonej ankiecie, wyłania się nam pewien obszar, który roboczo już ktoś wcześniej nazwał „obszarem konfliktu” między oczekiwaniami naszych użytkowników a możliwościami ich zaspokajania.

Ze względów najczęściej finansowych i lokalizacyjnych, na które bibliotekarz ma niewielki wpływ, konfliktu tego nie można na pewno bezpośrednio rozwiązać, a jedynie łagodzić, stwarzając studentom możliwość łatwiejszego dostępu do kserokopiarek, skanerów, zwiększając ilość miejsc w czytelniach, digitalizując skrypty i podręczniki.

Od wszystkich bibliotek wymaga się ciągłych zmian w organizacji pracy – tak, aby zaspokoić potrzeby użytkowników tych aktualnych, ale także potencjalnych, którzy w najbliższej przyszłości będą korzystać z usług bibliotecznych. Żywiłowy wręcz rozwój technik informatycznych w ciągu ostatnich kilku lat przyniósł olbrzymie zmiany w sposobach docierania do informacji. Tradycyjne źródła informacji – książka, czasopismo – znalazły równorzędnych następców: CD-R-om, czasopismo elektroniczne, serwisy informacyjne dostępne w trybie on-line w Internecie. Wszystkie te przemiany wymagają od bibliotek i bibliotekarzy umiejętności dostosowania się do nowej sytuacji, nastawienia swoich placówek na użytkownika, którego wymagania są coraz większe i coraz bardziej różnorodne.

Trzeba wziąć dziś pod uwagę fakt, że użytkownikami biblioteki są studenci, dla których komputer jest już banalnym przedmiotem codziennego użytku, a świat bez komputerów jawi się im jako mglista prehistoria. Ich wymagania w tym względzie będą wręcz stale rosły, będą się domagali – jako czegoś oczywistego – szybko pracujących komputerów, szybkich połączeń internetowych, dostępu do baz danych, nie tylko polskich, które odpowiadają na coraz bardziej wyrafinowane pytania i poszukiwania. O poziomie ich niezadowolenia z braku tego typu świadczonych usług również świadczą wyniki ankiet przeprowadzonych w bibliotece instytutowej filologii romańskiej AP.

Na pytanie: Co chciałbyś zmienić w bibliotece IN? – najczęściej odpowiadało „komputery”.

Nie wolno jednak zapominać, że obok wymienionych udogodnień natury technicznej, musimy użytkownikowi zaoferować coś, na co nas stać zawsze. Niezależnie od tego, jak bogate są zbiory biblioteki i jak szeroką gamę usług oferuje użytkownikom, powinny być one zawsze wysokiej jakości – a jakość to nic innego jak pełne zadowolenie użytkowników, skupienie na nich uwagi, stałe utrzymywanie wysokiego poziomu zaspokajania ich obecnych i przewidywanych potrzeb, wywoływania w nich uczucia zadowolenia i satysfakcji z oferowanej usługi.

Na pytania: Czy obsługa jest życzliwa i spełnia Twoje oczekiwania? Czy otrzyma-

ne informacje Cię satysfakcjonują? – prawie 100% ankietowanych udzieliło odpowiedzi pozytywnej.

Jest to pewien etos promujący uczciwość, lojalność, ukierunkowanie się na użytkownika i przestrzeganie zasady równości wszystkich użytkowników niezależnie od ich statusu. Miernikami przyjętymi do określenia wysokiej jakości usług są też: zadowolenie użytkownika, traktowanie go z szacunkiem, grzeczność, uprzejmość, chęć niesienia pomocy. Niestety wiele z tych wartości ma często charakter wyłącznie deklaracyjny – zwłaszcza życzliwy stosunek do użytkowników i partnerstwo, zawierające się w hasło „zaspokajanie potrzeb użytkowników naszym celem”.

M. Kuczkowski w artykule „Klient w bibliotece – trudne wyzwanie?”⁸ stwierdza, że „generalnie im mniejsza placówka, tym lepszy kontakt z personelem, większa pomoc, bardziej ludzkie podejście. Wielka instytucja – mniej sympatycznie, protekcyjnie” – co mogę potwierdzić, mając ponad 30-letnie doświadczenie w pracy ze studentami w bibliotece instytutowej.

Co, jak i gdzie –

3 wyznaczniki satysfakcji użytkownika biblioteki

Czynniki, które decydują o wizerunku danej biblioteki można podzielić na 3 zasadnicze grupy, dotyczące tego, co oferujemy, jak oferujemy i w jakich warunkach się to odbywa. Powszechnie wiadomo, że bogactwo i różnorodność zbiorów dostosowanych do potrzeb i preferencji użytkowników, a także szeroki asortyment usług świadczonych przez biblioteki są czynnikami wpływającymi na ich obraz w oczach czytelników. Dlatego też obowiązkiem biblioteki jest wyraźne informowanie, jakie usługi i w jakim zakresie będą zrealizowane. W przypadku biblioteki instytutowej można je umieścić w regulaminie wewnętrznym biblioteki.

Jakość usług to także warunki, w jakich usługa dociera do studenta: przyjazne środowisko, życzliwy i kompetentny bibliotekarz, szybka obsługa. Wiadomo też, że istnieje ścisły związek między satysfakcją zatrudnionych a satysfakcją klienta – satysfakcja klientów wpływa bowiem bezpośrednio na motywację pracowników. Bibliotekarz, którego wiedza i kompetencje są zauważane, czuje się silniej motywowany do dalszej pracy zawodowej. I na odwrót – zmotywowany bibliotekarz, który pracuje z pełnym entuzjazmem i zaangażowaniem, przyczynia się do zwiększenia satysfakcji klientów.

Na pytanie: Czy pracownicy biblioteki wykonują swój zawód z satysfakcją? – niemal wszyscy studenci odpowiedzieli pozytywnie (98%).

Przeprowadzone wśród studentów badania potwierdzają brak uznania i sympatii dla bibliotekarzy, u których badani spostrzegają apatię, frustrację, demonstrowane niezadowolenie, które przekłada się zwrótnie na niezadowolenie studentów.

⁸ M. Kuczkowski: Klient w bibliotece – trudne wyzwanie? W: Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy, Toruń, 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczkowski.php> [15 marca 2007].

Bibliotekarze powinni mieć zawsze świadomość, że tak naprawdę ważne jest nie tylko, co robią, ale także jak traktują swoich klientów. Pracownicy, ich postawa i kompetencje decydują o zaufaniu klientów do biblioteki i o ocenie otrzymywanych usług. „Najpierw klient ufa radom udzielonym przez pracownika, potem wierzy w przyjazne relacje z instytucją biblioteki, jako całością”⁹. Jak zauważa E. B. Zybert – od życzliwości i uprzejmości pracowników, ich stylu pracy z czytelnikiem w zasadniczym stopniu zależą społeczne opinie o bibliotece.

Na wizerunek biblioteki oddziałują również percepcja warunków, w jakich dochodzi do kontaktu użytkownika z biblioteką. Tworzą one klimat „przyjazności” lub wywołują lęk przed biblioteką.

Na przyjazny klimat biblioteki składa się wszystko to, co zapewnia dobre odczucia odnośnie do biblioteki, czyli jej wyposażenie, rozwiązania architektoniczne zapewniające przytulność, funkcjonalna aranżacja przestrzeni umożliwiająca łatwą orientację oraz sprzyjająca pracy i relaksowi. Chociaż lokal biblioteki, jego aranżacja wewnętrzna i wystrój stanowią część całościowej strategii komunikacyjnej biblioteki i budowania jej wizerunku, to jednak same z siebie nie uczynią jej przyjazną, jeśli będzie w niej brakowało życzliwości i zrozumienia dla potrzeb i czasu użytkownika.

Użytkownik, mówiąc o sympatii do danej biblioteki, nie zawsze jest w stanie wyśzczególnić czynniki, które się na to składają. Są to pewne aspekty nienamacalne, takie jak dobra organizacja pracy, proste procedury wyszukiwania zbiorów czy szybka realizacja zamówień. Natomiast, gdy jest niezadowolony, bez problemu wskaże te czynniki, które go zniechęcają i kreują negatywny wizerunek jego biblioteki.

Przeciwnieństwem uczucia przyjazności jest lęk, niepokój przed biblioteką (termin określany jako *library anxiety*, także w polskim piśmiennictwie).

Wśród czynników, które mają największy wpływ na powstanie tego uczucia, objawiającego się napięciem psychicznym czy zagubieniem, znajdują się m.in. problemy związane z personelem biblioteki.

Wynikają one często z postrzegania bibliotekarzy jako nieprzystępnych i nieśmielających oraz zbyt zajętych, aby udzielać pomocy w korzystaniu z biblioteki. Zwłaszcza ich wygląd oceniany jako „groźny, daleki” wywołuje obawy przed proszeniem o pomoc.

Szczególnie początkujący czytelnik bardzo potrzebuje przychylnego, mądrego, przyjaźnie nastawionego przewodnika, który nawiąże z nim dialog, pomoże mu oswoić się z nowym miejscem, wybrać interesującą lekturę, albo wzbudzi w nim ciekawość czytania.

Rola bibliotekarza w procesie komunikacji społecznej

Aby znaleźć pełniejszą odpowiedź na pytanie, w jaki sposób przedstawiona kultura organizacyjna wpływa na proces komunikacji z użytkownikiem, spróbujmy przypomnieć podstawowe zasady samej komunikacji, która nie jest zjawiskiem przełomu

tylko ostatnich dwóch wieków. Obecnie jednak w dobie społeczeństwa informacyjnego, z uwagi na szybki rozwój technologii i powszechny dostęp do informacji, jej znaczenie na pewno wzrasta.

Na obecnym etapie rozwoju technologicznego polskich bibliotek stwierdzić można, że w komunikacji na linii bibliotekarz – czytelnik dominuje wciąż kontakt osobisty, tj. bezpośrednie spotkanie, które dla czytelnika jest niezbędnym warunkiem otrzymania książki czy choćby tylko uzyskania informacji. Zawód bibliotekarza jako profesja typowo społeczna i usługowa w stosunku do czytelnika polega na wielorakich kontaktach interpersonalnych.

Zazwyczaj uważa się, że biblioteka w procesie komunikacji interpersonalnej stanowi ogniwo pośrednie pomiędzy nadawcą komunikatu rozumianym jako autor książki czy artykułu a odbiorcą – czytelnikiem. Użytkownik przychodzi do biblioteki, aby uzyskać dostęp do konkretnego dzieła czy autora. Pośrednictwo bibliotekarza w wypożyczeniu lub udostępnieniu tego materiału na miejscu czytelnikowi ma w takiej sytuacji wymiar formalny. Współczesna biblioteka nie może być jednak postrzegana wyłącznie jako pośrednik, udostępniający „cudze dokumenty”. Wobec bardziej skomplikowanych problemów wyszukiwawczych zgłaszanych przez czytelników, bibliotekarz staje się również – przynajmniej w części – autorem udzielanych im odpowiedzi¹⁰.

Autorstwo to wynika bezpośrednio z ogromnych i stale rosnących ilości informacji, jakie są obecnie dostępne na rynku. Wielość i różnorodność typów nośników powodują, że praca bibliotekarza z czytelnikiem nie polega już tylko na prostym zdjęciu z półki książki, czasopisma, kasety i przekazaniu jej do rąk czytelnika. Szukając odpowiedzi na zapytanie informacyjne, bibliotekarz musi wykonać pewną „pracę twórczą”, wybierając pewne teksty z ogromnych zasobów, by skomponować zbiór, który według swojej wiedzy, doświadczeń i kwalifikacji – uzna za optymalny dla użytkownika. I ta właśnie „kompozycja” własna powoduje, że bibliotekarz staje się nie tylko pośrednikiem, ale i nadawcą w procesie komunikacji społecznej. Jest autorem wyboru informacji, która stanowi odpowiedź dla użytkownika. Może to być wybór zarówno bardzo prosty, jak np. wypożyczenie jednego spośród 15 stojących na półce podręczników lub bardziej skomplikowany problem wyszukiwawczy i wymagający poszukiwań w rozległych katalogach czy bazach danych.

Strategia komunikacyjna: komunikaty werbalne i niewerbalne

Biblioteka naukowa jako instytucyjowa została wyodrębniona ze względu na pełną rolę, specyfikę gromadzonych zbiorów i związaną z tym ściśle specyfikę użytkowników (głównie pracownicy różnych dyscyplin nauki, studenci różnych typów studiów). Ze względu na tę kategorię użytkowników, proces komunikacji w takiej bibliotece wymaga szczególnej strategii. Stosowane w kontakcie z bibliotekarzem różnorodne komunikaty werbalne wymagają dużej znajomości rzeczy, uwzględnia-

¹⁰ M. Kisilowska: Już nie wiem jak mam do Ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece. Warszawa 2001, s. 21.

⁹ M. Kuczkowski: op. cit., s. 2.

jącej jakość formy, tj. sposób zbudowania pytania, stosowaną terminologię, stylistykę, poprawność gramatyczną i formuły grzecznościowe.

Jednocześnie wszystkie komunikaty muszą brać pod uwagę fakt, że porozumiewanie się między ludźmi (również w bibliotece) odbywa się poprzez 4 zasadnicze kanały: język ciała (zachowania niewerbalne), barwę głosu, treść wypowiedzi oraz niewielkie ulotne informacje zwane mikro sygnałami lub mikro wyrażeniami. Język ciała – kanał niewerbalny – to podstawa komunikacji międzyludzkiej. Szacuje się, że wyraża on aż 65% tego, co chcemy przekazać. Zachowania niewerbalne bywają też określane jako kinetyczne¹¹. Pozostałe kanały, tj. barwa głosu, treść wypowiedzi i mikro sygnały – stanowią pozostałe 35% komunikacji¹². Nasze reakcje komunikowane są poprzez 4 ww. kanały. Wszystkie te elementy tak się dostrajają, aby wspólnie wyrażać nasze reakcje emocjonalne i umysłowe.

Komunikaty związane z procesem obsługi informacyjnej czytelnika dzielą się odpowiednio do etapów tego procesu na: przyjmowanie zapytania, opracowanie odpowiedzi i przekazanie jej użytkownikowi. Niezależnie jednak od typu biblioteki dla tych 3 etapów można wskazać przykładowe komunikaty wg kryterium wielkości i zakresu. Ze względu na poziom przygotowania naszego użytkownika, komunikaty takie można podzielić na proste i złożone – bardziej specjalistyczne, o rozbudowanej strukturze i terminologii.

Inny będzie nasz kontakt z czytelnikiem często odwiedzającym bibliotekę, o sprecyzowanych zainteresowaniach i potrzebach, z którym możemy rozmawiać konkretnie, posługując się fachowym słownictwem. W przypadku rozmowy z nowicjuszem lub użytkownikiem okazjonalnym zacząć należy raczej od wypowiedzi prostej, aby w miarę poznawania jego potrzeb i możliwości dostosować się do jego sposobu mówienia.

Wśród komunikatów werbalnych wyodrębnić możemy najogólniej ustne lub pisemne. Z własnych doświadczeń pracy bibliotekarza wiem, że w obsłudze czytelników częstsze są te pierwsze, realizowane w kontakcie bezpośrednim z użytkownikiem. Nasza rozmowa z czytelnikiem, szczególnie w bibliotece instytutowej, odbywa się najczęściej „twarzą w twarz” przy tzw. ładzie, przy odbieraniu zapytania i szukaniu na nie odpowiedzi.

Poza słowami, które wypowiadamy, informujemy również naszego użytkownika poprzez intonację i modulację głosu, przez swoje zachowanie, gest, spojrzenie, zachowywanie odległości. Wg M. Kisilowskiej¹³ zdarza się często, że komunikaty werbalne i niewerbalne są ze sobą sprzeczne, albo co najmniej niespójne. Warto wiedzieć, że bliższy prawdy jest zawsze komunikat niewerbalny, ponieważ jest on nadawany nieświadomie, w związku z czym trudniej nim manipulować.

Rozróżnia się wiele kanałów komunikacji niewerbalnej, z których najbardziej ogólnym

¹¹ Termin został wprowadzony przez prof. Raya L. Birdwhitsella – pierwszego uczonego, który poważnie zajął się badaniem języka ciała na początku lat pięćdziesiątych.

¹² S. B. Walters: *Kłamstwo cała prawda o...: jak wykryć kłamstwo i nie dać się oszukać*. Gdańsk 2005, s. 35.

¹³ M. Kisilowska: op. cit., s. 57.

nym jest postawa bibliotekarza (stojąca lub siedząca): napięta, rozluźniona, wyprostowana, skrzywiona czy zgarbiona. Swoją postawą bibliotekarz sygnalizuje przede wszystkim ogólne nastawienie do użytkownika (nonszalancja i luz – swoboda i lekceważenie partnera, wyprostowanie i spięcie – przejęcie, zaangażowanie w sytuację).

Poza postawą bardzo ważny jest nasz kontakt wzrokowy. Spojrzenie kierowane na użytkownika w bibliotece powinno być przede wszystkim życzliwe, otwarte, wyrażające chęć pomocy i gotowość zajęcia się klientem. Bibliotekarz powinien też starać się opanowywać swoje emocje – powinien wyrobić sobie na stałe pozytywne nastawienie do czytelnika jako klienta – tak silne, aby było widoczne zarówno w spojrzeniu, mimice jak i postawie ciała.

Jeszcze inną formą komunikacji jest również aparycja i strój bibliotekarza. Można tu powtórzyć za W. Głodowskim¹⁴, że: „aparycja wysyła sygnały składające się z 3 elementów: cech stałych i niezmiennych (wzrost), cech względnie zmiennych (waga ciała, kolor włosów) i cech łatwo zmiennych (ubranie, fryzura). De facto aparycja ma często silny wpływ na jakość komunikacji niewerbalnej. Na pytanie, czy coś komunikujemy naszym strojem, odpowiedź będzie twierdząca. Swoim strojem sugerujemy, że pracę traktujemy z powagą, a naszych klientów z szacunkiem. Nie wolno nie wymagać od siebie staranności w doborze poszczególnych elementów ubrania, które staje się częściowo kluczem do sukcesu”.

Na pytanie: Czy pracownicy biblioteki IN odpowiadają stereotypowi bibliotekarki? aż 88% odpowiedziało, że „nie”.

Najszerza kategoria komunikacji niewerbalnej to gest, obejmujący ruchy głowy, rąk, dłoni, nóg, stóp. Każdy nasz gest, każdy ruch ma swój wymiar pozytywny i negatywny. Zachowania pokazujące stan emocjonalny rozmówcy mogą być różnorodne, np. splatanie rąk, palców, drżenie dłoni, krzyżowanie nóg, dotykanie dłonią twarzy, szyi, ucha, opuszczenie głowy, skulenie ramion – odbierane są jako uczucia negatywne. Tymczasem podnoszenie ramion do góry, kiwanie głową, szeroki uśmiech, swoboda zachowania, nogi w lekkim rozkroku sygnalizują, że osoba mówiąca jest zadowolona i pewna siebie.

Inną z form komunikatów niewerbalnych jest również odległość, jaką każdy człowiek zachowuje w różnych sytuacjach wobec innych osób. Pierwszą granicą jest odległość ok. 45–60 cm – w tym obszarze mieści się tzw. przestrzeń intymna człowieka¹⁵. Miejsce kontaktu czytelnika z bibliotekarzem urządzone jest zazwyczaj tak, aby przypominało o oficjalnym charakterze tych kontaktów.

Najważniejsze w bibliotece jest też zachowanie pełnej naturalności, aby nasz czytelnik nie wyczuł w nim sztuczności i wysiłku, ale odebrał właściwie intencje „życzliwego bibliotekarza”.

Talent interpersonalny pracowników biblioteki IN 44% oceniło dobrze, 12% średnio, 44% bardzo dobrze.

¹⁴ W. Głodowski: *Komunikowanie interpersonalne*. Warszawa 2001, s. 163.

¹⁵ M. Kisilowska: op. cit., s. 65.

Są jednak sytuacje, kiedy potrzebny jest również kontakt telefoniczny (zapytanie o godziny otwarcia biblioteki czy poszukiwany tytuł w katalogu tradycyjnym).

Komunikacja taka ma charakter pośredni, jako że jej uczestnicy nie widzą się nawzajem – cała treść komunikatu musi być przedstawiona słownie i tu obowiązują pewne zasady prowadzenia rozmowy w określony sposób. Rozmowa powinna zacząć się od formuły powitalnej, informującej klienta gdzie się dodzwonił i z kim rozmawia.

Jakość głosu, jego barwa może zdradzić rodzaj i siłę reakcji umysłowej, a w pewnych wypadkach – również emocjonalnej, doznawanej przez wypowiadającą się osobę.

Zmiana wysokości głosu dostarcza dowodu na siłę reakcji i umożliwia określenie, czy jest ona pozytywna czy negatywna.. Zmiana napięcia głosu precyzyjnie wskazuje na poziom energii wewnętrznej odczuwanej przez komunikującą się osobę. Zmiana tempa mówienia może nie tylko uświadomić nam, jaki jest stan emocjonalny rozmówcy, lecz również dostarczyć informacji na temat niektórych procesów poznawczych, które mogą w nim zachodzić. Ważnym elementem rozmowy telefonicznej jest też jej zakończenie, czyli pożegnanie, podziękowanie za zainteresowanie i telefon, zaproszenie do dalszych kontaktów oraz odwiedzin w bibliotece.

Telefon jest szybkim narzędziem uzyskiwania informacji, ale w dobie Internetu jego wykorzystanie zaczyna schodzić na dalsze miejsce. Strona internetowa biblioteki staje się dziś silniejszym narzędziem komunikacji – ułatwia zarówno bezpośredni kontakt z bibliotekarzem, jak i buduje lepszy wizerunek biblioteki w oczach jej użytkowników.

Jako komunikaty pisemne traktuje się informacje wywieszane dla użytkowników lub umieszczane w Internecie jako odpowiedzi na pisemne zapytanie. Coraz częściej staje się też metoda nadsyłania za pomocą poczty elektronicznej zapytań i prośb o przygotowanie bibliografii do określonego tematu. Zależnie od celu, jaki przyświeca tworzeniu danego komunikatu, jego adresata oraz od wybranego nośnika – teksty powinny mieć bardziej lub mniej staranną formę grzecznościową i graficzną oraz odpowiednio dobrane słownictwo.

Etyka w komunikowaniu

Z komunikacją, nie tylko w bibliotece instytucyjnej, wiążą się uniwersalne zasady etyki, jakie ludzkość formułowała i nadal formułuje. Sferę komunikacji zawodowej bibliotekarzy regulują węższe zasady etyki tej grupy w kontaktach z klientami, odbiorcami usług bibliotecznych. Ponieważ funkcjonowanie bibliotek polega właśnie bez przerwy na różnych formach komunikacji, przyjęta etyka zawodowa zawsze będzie decydowała o jakości tej komunikacji. Przekaz w bibliotece powinien więc podlegać fundamentalnej zasadzie podawania prawdziwej informacji, niefałszowania danych ani rzeczywistości, unikania argumentów emocjonalnych, co stanowi podstawową zasadę etyczną w odniesieniu do komunikacji. Etyka wymaga wzajemnej akceptacji i poszanowania zarówno wypowiedzi, jak i postaw, poglądów, które się za tymi wypowiedziami kryją i są dla nich uzasadnieniem.

Przestrzeganie tych norm jest warunkiem umiejętnego i skutecznego słuchania. Różnorodne badania wykazały, że słuchanie jest dominującą czynnością komunikacyjną. Znacznie częściej na pewno słuchamy niż mówimy, czytamy czy piszemy. Słuchanie – w odróżnieniu od słyszenia, które jest procesem fizjologicznym – to działanie świadome, zależne od woli i zaangażowania człowieka.

Skuteczne słuchanie jest warunkiem satysfakcjonującym zarówno bibliotekarza, jak i czytelnika. Jest niezbędne dla właściwej współpracy w bezpośredniej obsłudze użytkowników na stanowisku informacyjnym, zarówno przy ladzie wypożyczalni, jak i w czytelni czy przy telefonie. Tę umiejętność należy w sobie kształcić i stale dostosowywać do zmieniających się potrzeb społecznych.

Podstawowe warunki słuchania to m.in. cierpliwość i zaangażowanie, koncentracja uwagi na słowach osoby wypowiadającej się w danym momencie oraz na komunikacie całościowym przez nią prezentowanym (zachowanie, wzrok). Koncentracja ta powinna być wyrażona całą postawą, kontaktem wzrokowym, skierowaniem ciała w stronę osoby mówiącej, zatrzymaniem gestu.

To także uprzejmość – niegrzeczne traktowanie nikogo nie zachęci bowiem do pełnej, otwartej wypowiedzi. To także zdolność do przyznania się niekiedy do błędów i gotowość uczenia się. To również traktowanie wszystkich z szacunkiem, niezależnie od postaw i zachowań.

Bibliotekarz reprezentuje bowiem nie tylko siebie, ale przede wszystkim placówkę, w której pracuje oraz całe bogactwo dorobku cywilizacyjnego i kulturalnego, jakie kryje się w zasobach jego biblioteki. Postępowanie bibliotekarza powinno więc wynikać nie tylko ze świadomego reprezentowania placówki, w której pracuje, ale również z konieczności właściwego zrozumienia pytania stawianego przez użytkownika – bez tego bowiem nie otrzyma on w odpowiedzi właściwie dobranych informacji lub dokumentów.

Świadome kształtowanie w sobie umiejętności skutecznego słuchania powinno być obowiązkiem każdego bibliotekarza, zwłaszcza komunikującego się bezpośrednio z użytkownikiem, co ma szczególne miejsce w bibliotece instytucyjnej.

Bibliotekarz w społeczeństwie informacyjnym

Bibliotekarz postrzegany dotychczas jako ten, który z posiadanych zasobów potrafi wydać właśnie ten dokument, którego klient poszukuje, a z zasobów tzw. księgozbioru podręcznego czy naukowego potrafi wyszukać tę właśnie potrzebną informację, jest teraz nazywany przewodnikiem po wiedzy. Nie zawsze sam z siebie, z własnej woli, ale pod wpływem przymusu czasu, okoliczności i stawianych mu wymagań, staje się partnerem w edukacji za pomocą informacji. I głównie od samych bibliotekarzy zależy, czy staną się uczestnikami procesu dydaktycznego w rozwijającym się społeczeństwie informacyjnym. Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że żaden podmiot nie jest wyposażony w takie narzędzia, taką wiedzę, takie zasoby informacyjne, jak bibliotekarze w swoich bibliotekach. To dzięki temu

biblioteki naukowe sytuują się w czołówce instytucji kreujących świadomość społeczeństwa informacyjnego.

Szczególnie biblioteki akademickie, w tym również instytutowe, z wpisaną funkcją informacyjną (obok edukacyjnej), dzięki nowym technologiom i wyposażeniu w nowe, wcześniej nieprzewidywalne możliwości wyszukiwawcze, stały się faktycznymi ośrodkami informacji naukowej. Usługi i zasoby informacji oferowane przez biblioteki stają się z dnia na dzień coraz bardziej obszerne i kompleksowe.

Współcześni bibliotekarze funkcjonują w czasach przełomu informacyjnego, uznającego wiedzę człowieka i zasoby intelektualne za najbardziej wartościowe aktywa każdej instytucji.

Bibliotekarze muszą jednak działać poza presją ekonomii i stać na straży wartości demokratycznego, równego i sprawiedliwego dostępu do zgromadzonych w danej bibliotece zasobów¹⁶. Powinni aktywnie pozyskiwać potrzebne dane i informacje oraz sprawnie je dostarczać, uwzględniając przy tym efekt przyspieszenia tempa życia, będąc świadomym, że nie można już jedynie oczekiwać od użytkowników fizycznego zgłaszania się do biblioteki. Muszą być przygotowani na to, że młode pokolenia, przyzwyczajone do wprzegania technologii w codzienne działanie, będą coraz bardziej domagały się realizacji zdalnych usług, korzystania z zasobów biblioteki poprzez sieć, sięgania do opracowywanych przez bibliotekarzy specjalistycznych baz danych oraz serwisów informacyjnych.

Współczesna biblioteka, chcąc przyciągnąć, a nie zniechęcać, swoich rzeczywistych i potencjalnych klientów, musi odwoływać się do treści składających się na jej kulturę organizacyjną i wykorzystywać wszelkie narzędzia sprzyjające budowaniu jej pozytywnego wizerunku, w tym właściwą strategię komunikacyjną.

Jeżeli udało się nam przybliżyć, w jaki sposób można wykorzystać wybrane elementy kultury organizacyjnej w bibliotece instytutowej – można uznać, że przedstawiony materiał jest odpowiedzią na postawione w tytule pytanie.

Bibliografia

- Devey o zadaniach nowoczesnej biblioteki. (Pyłki). [Oprac. A. Kempa]. *Bibliotekarz* 2001, nr 4, s. 35.
- Gaberle E.: Czym jest biblioteka. (Pyłki). [Oprac. A. Kempa]. *Bibliotekarz* 2001, nr 7/8, s. 47.
- Głodowski W.: *Komunikowanie interpersonalne*. Warszawa 2001.
- Hollender H.: Nowoczesna biblioteka uniwersytecka: mity i prognozy. W: *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników: materiały z konferencji* (Opole, 8 listopada 2001 r.). [Red. W. Hendzel, W. Matwiejczuk]. Opole 2002, s. 23–24.

¹⁶ *Bibliotekarz w świecie wartości: materiały z konferencji*, Wrocław, 15–16 maja 2003 r. Pod red. S. Kubowa. Wrocław 2003, s. 99.

- Kisilowska M.: *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa 2001.
- Kołodziejczyk W.: *Kreowanie postaw uczniów u progu XXI wieku*. W: *Forum jakości w edukacji: (materiały szkoleniowe Ministerstwa Edukacji Narodowej i Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli)*. Warszawa 1999, s. 3.
- Kuczkowski M.: Klient w bibliotece – trudne wyzwanie? W: *Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy*, Toruń, 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczkowski.php> [15 marca 2007].
- Walters S. B.: *Kłamstwo cała prawda o...: jak wykryć kłamstwo i nie dać się oszukać*. Gdańsk 2005.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników biblioteki

Abstract

Whether librarians contribute to the success and development of a library largely depends on organizational culture. Thus, organizational culture, by leading and motivating employees with the use of correct personnel management techniques, can have a significant influence on the situation in the library. Elements of motivation are those, which encourage people to work effectively. Motivation leads to the use of defined incentives in the management process, and is based on conscious and targeted actions upon the conduct of people, by creating the opportunities using all available tools and possibilities in relation to their values and expectations.

In contemplating mutual relations between organizational culture and work performed by a librarian, we need to pay particular attention to the role in achieving job satisfaction. Job satisfaction affects attitude to the work performed and is directly linked to utilization of the full potential of the employee. The librarian, whose knowledge and qualifications are acknowledged, feels strongly motivated to further a professional career. The arsenal of means used to motivate employees is very wide, and should be used to full advantage in the proper way.

Kultura organizacyjna w bibliotece

Jedną z najpopularniejszych i najczęściej cytowanych definicji kultury organizacyjnej jest definicja E. Scheina, według której kultura organizacyjna to: „wzorzec podstawowych założeń stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go trak-

tować jako obowiązujący i dlatego wpajany jest nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów¹.

Kultura jest trwałym wyróżnikiem organizacji. Kształtują ją ludzie, wykonując codzienne zadania niejako bezwiednie i podświadomie. Jednak coraz częściej spotyka się firmy mające ambicje posiadania rozwiniętej kultury, która byłaby podstawą jej tożsamości w środowisku, częścią wizerunku i wyznacznikiem sukcesu.

W każdej bibliotece kultura istnieje, jest niepowtarzalna i wyjątkowa, służy identyfikacji tożsamości wewnętrznej biblioteki i kształtowaniu jej zewnętrznego wizerunku.

Od kultury organizacyjnej zależy, czy biblioteki są przyjazne czytelnikowi, czy nie będzie się on czuł w niej intruzem przeszkadzającym w pracy zatrudnionym tam bibliotekarzom. Organizacyjna kultura jakości, aby była efektywna, powinna mieć charakter kompleksowy, powinna tworzyć łańcuch wzajemnych zależności, obejmować wszystkich i wszystko, co wiąże się z funkcjonowaniem danej biblioteki. Nie powinny występować w niej sprzeczności pomiędzy celami organizacji i celami poszczególnych pracowników, co sprawi, że będą oni mieli silną motywację wewnętrzną, mającą wpływ zarówno na rozwój wewnętrzny pracownika, jak i rozwój całej organizacji jako całości.

Kulturą jakości jest pozytywna kultura adaptacji, która podporządkowana jest realizacji celów organizacji. Wynika z tego konieczność porozumienia i dostosowania przez pracowników własnych wzorów kulturowych do systemu wartości będącego podstawą działań instytucji. Celem kultury organizacyjnej powinna być nie tylko dbałość o dobry wizerunek i dobrą jakość świadczonych usług, lecz także dbałość o pracownika, o jego satysfakcję, odpowiednie motywowanie go, eliminowanie patologii i traktowanie go w sposób podmiotowy². Właśnie kultura organizacyjna poprzez odpowiednie kierowanie personelem, odpowiednie motywowanie pracowników, może w istotny sposób wpłynąć na zmiany w bibliotece. Ma ona istotny wpływ na panującą w danej bibliotece atmosferę i współdecyduje o samopoczuciu pracownika w miejscu pracy. Indywidualne oczekiwania każdego pracownika sprawiają, że istniejąca kultura jest odbierana jako odpowiadająca pracownikowi lub nie.

Jesienią 2003 roku pod kierunkiem Elżbiety Barbary Zybert przeprowadzane zostały badania odnośnie do preferowanego typu kultury organizacyjnej. Z sondażu wynika, że zdecydowana większość bibliotekarzy lepiej się czuje w miejscu pracy, w którym kultura organizacyjna ma charakter formalny. Cechuje się ona stabilnością, małą możliwością zmian, podejmowane działania są zgodne z obowiązującymi przepisami, normami, wartościami i poglądami. Pracownicy bibliotek nie są jednak zwolennikami ani skrajnych rozwiązań ani rygorystycznego ich przestrzegania. Preferowana przez badanych jest taka sytuacja, w której odczuwają bezpieczeństwo wy-

¹ Cyt. za: K. Gadomska, A. L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk: System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej – wyniki badań. *Przegląd Organizacji* 2002, nr 12, s. 7.

² E. B. Zybert: Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach. *Bibliotekarz* 2005, nr 1, s. 2-7.

nikające z istnienia sformalizowanej struktury organizacyjnej. Badani wykazali, że dobrze czują się w sytuacji, w której mają określone prawa i obowiązki, nie ulegające zmianom w zależności od aktualnych potrzeb. Sugeruje to, że bibliotekarze traktują swój zawód jak urzędnicy, zawsze można zasłonić się przepisami uzasadniając swoje zachowanie lub wyjaśnić swoją bierność przez przypisanie swoich działań do kompetencji innej osoby. Można także stwierdzić zdecydowanie, że nieformalne, innowacyjne i elastyczne kultury organizacyjne nie są preferowane w badanej grupie. Dobre odczucia w takim typie kultury wykazało tylko 16% badanych. Badania potwierdzają, że bibliotekarze, jako grupa, dobrze czują się w rozwiązaniach pośrednich. Omówione wyżej badania wykazały, że najczęściej występujący w bibliotekarstwie model biurokratyczny (mechanistyczny) wynika z preferencji samych bibliotekarzy³.

W bibliotece o kulturze wspólnotowej sukces jest osiągnięty dzięki współpracy i jedynomyślności, które są kluczem do rozwiązywania problemów. Jednak orientacja kolektywna może posiadać również i złe strony. Dzieje się tak wówczas, kiedy miejsce pracy staje się dla pracownika źródłem silnej identyfikacji grupowej, gdy pracownik czuje się kompetentny tylko w grupie np. w oddziale biblioteki, gdy obawia się samodzielności i odpowiedzialności za działania i decyzje. Wtedy kolektywizm może być przeszkodą w sprawnym działaniu biblioteki. Zatrzymaniu może ulec proces samodoskonalenia się pracowników, inicjatywa i samodzielność, powszechna może stać się ogólna bierność i oglądanie się na innych. Rozwiązaniem w tej sytuacji może być tworzenie kreatywnych i twórczych zespołów, rekrutujących osoby wybitne, odpowiedzialne, posiadające ponadto umiejętność współdziałania i kreowania nowej wiedzy⁴. Praca w takim zespole powinna przynieść niewątpliwie korzyści. Według M. M. Górskiego praca zespołowa powoduje zwiększenie innowacyjności, ułatwienie wspólnego wyszukiwania talentów poprzez wzajemne poznanie i uwypuklenie różnych cech osobowości oraz kreatywność, zmianę sformalizowanej struktury organizacyjnej na bardziej kooperatywną, zastąpienie biurokracji i eliminacja hierarchii, uatrakcyjnienie pracy poprzez zamianę funkcji i zadań, zwiększenie poczucia przydatności, pewności siebie oraz możliwości samorozwoju i partycypacji w efektach⁵.

System motywacyjny a kultura organizacyjna

System motywacyjny jest cechą kultury organizacyjnej i powinien odpowiadać obowiązującym wartościom i normom. Poznanie kultury organizacyjnej stwarza możliwość opracowania takiego systemu motywowania pracowników, który w danej

³ E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna biblioteki i jej pracownicy*. W: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 132–137.

⁴ B. Jaskowska: *Biblioteka w kulturze – kultura w bibliotece: procesy informacyjno – biblioteczne na tle polskiej kultury narodowej*. Tryb dostępu: <http://eprints.rcis.org/archive/00005484/01/elis.pdf> [2 kwietnia 2007].

⁵ M. M. Górski: *Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece*. W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*. Pod red. M. Kocójowej. Kraków 2004, s. 203.

jednostce będzie najbardziej odpowiedni, gdyż będzie popierał najbardziej pożądane wartości i postawy np. zaangażowanie, wydajność, jakość, satysfakcję z pracy.

W 2001 i 2002 roku zespół badawczy Uniwersytetu Szczecińskiego przeprowadził badania, których tematem były relacje między systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Informacje uzyskane przez ten zespół badawczy w konfrontacji z innymi badaniami, potwierdziły znaczenie kultury organizacyjnej w konstruowaniu skutecznych systemów motywacyjnych, wskazały także istotne różnice między przedsiębiorstwami krajowymi i przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego. Z badań tych wynika, że w przedsiębiorstwach krajowych najbardziej cenionymi postawami pracowników są niezawodność, zaangażowanie i uczciwość. Zaniepokojenie budzi fakt słabego zapotrzebowania na kreatywność pracowników, co może być pozostałością po systemie gospodarki centralnie planowanej z pasywnością pracowników i brakiem zaangażowania w pracę. Przejawia się to brakiem kreatywności i inicjatywy oraz niechęcią do poszukiwania nowych pomysłów i metod racjonalizacji pracy. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego natomiast najbardziej cenią sobie kreatywność pracowników, zdając sobie sprawę, że obecnie kluczem do sukcesu jest pozbycie się schematycznego myślenia i umiejętność elastycznego postępowania. Tworzą więc warunki sprzyjające umacnianiu tego rodzaju postaw, co wyraża się np. dużą niezależnością w działaniu celem zapewnienia sprawnej realizacji zadań, która jest celem wszystkich przedsiębiorstw⁶.

Zaangażowanie pracowników w sprawną realizację zadań oraz poprawę wyników pracy jest potęgowane stosowaniem różnorodnych bodźców materialnych takich jak: podwyżki lub obniżki wynagrodzenia, zróżnicowanie płac między grupami zawodowymi, premie oraz inne bodźce niematerialne, takie jak: pochwały i nagany, awanse, przydzielanie bardziej odpowiedzialnych zadań, stwarzanie możliwości realizacji aspiracji zawodowych. O ile w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego bodźce materialne pełnią raczej rolę wspomagającą wewnętrzny rozwój pracowników, to w przedsiębiorstwach krajowych w procesie motywacji bazuje się głównie na bodźcach materialnych, tj. podwyższaniu lub obniżaniu wynagrodzeń i premiach. Istotnym czynnikiem motywacyjnym jest również możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju szkoleniach i możliwość podnoszenia kwalifikacji. Coraz atrakcyjniejsze nagrody niewątpliwie mobilizują do zwiększenia zaangażowania i wykraczania poza zakres podstawowych obowiązków. Skuteczny system motywacyjny w znaczny sposób przyczynia się do tego, że pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy, przez co są bardziej zdyscyplinowani, skłonni do ponoszenia większego wysiłku (jak np. praca w godzinach nadliczbowych) oraz silniej związani z miejscem pracy. Fakt utożsamiania się pracownika z zakładem pracy lub jego częścią świadczy również o tym, że w przedsiębiorstwie

⁶ K. Gadomska, A. L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk: *op. cit.*, s. 18.

panuje atmosfera ogólnego zadowolenia z pracy. Sprzyja to podejmowaniu przez pracowników różnych inicjatyw integracyjnych⁷.

Reasumując stwierdzić można, iż wartości i postawy premiowane przez system motywacyjny wpływają na sprawność działań pracowników oraz ich zadowolenie z pracy. Jeżeli potrzeby pracowników w firmie będą sukcesywnie zaspakajane, to odpowiednie warunki pracy, miła atmosfera, brak konfliktów będą powodowały uczucie zadowolenia z pracy i wpłyną na sprawność działań. Znajdzie to odbicie w realizacji celów całego przedsiębiorstwa, wzroście poziomu zadowolenia klientów i większych zyskach. Żeby te założenia zrealizować, należy jednak podjąć pewne inicjatywy usprawniające działania pracowników i powodujące ich zadowolenie.

W przedsiębiorstwach krajowych powinno się odejść od dominującego wciąż systemu wynagrodzeń stałych i tam, gdzie to możliwe, powiązać wynagrodzenia z wynikami z pracy. Zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację celów i zadań uzyskać można np. poprzez płacenie części wynagrodzenia w zależności od uzyskanych wyników i osiągnięć. Tym samym pracownicy będą uważniej analizować, czy wyznaczone im cele są możliwe do realizacji oraz czy dysponują odpowiednimi zasobami do ich osiągnięcia, sygnalizując nieprawidłowości. W systemie wynagradzania powinny być uwzględniane bodźce stymulujące do przejawiania przez pracowników inicjatyw i twórczego podejścia do zagadnień związanych z funkcjonowaniem firmy⁸.

Czynniki motywacyjne a zachowania pracownicze

Czynniki oddziaływania motywacyjnego są wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy. Motywowanie sprowadza się do stosowania określonych bodźców w procesie zarządzania, polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań. Motywowanie to takie działania, które powodują, że każdy chętnie podejmuje się wykonywania powierzonych zadań i czynności traktując je jako sposób na osiąganie własnych celów, będących oczywiście w zgodzie z celami instytucji, oraz wykonuje je w sposób racjonalny i twórczy. Motywacja pracowników powinna poza tym skłonić ich do wspólnej, zorganizowanej realizacji tych zadań.

U źródeł procesów motywacyjnych znajdują się potrzeby, a także nakazy i auto-nakazy, czyli decyzje z własnych kalkulacji, tzw. motywacja wewnętrzna. Tam, gdzie siła motywacyjna jest niedostateczna, albo gdy jest nadmierna – nie dochodzi do spodziewanych zachowań. Oprócz tego, że każdy sam dokonuje takich wyborów i kalkulacji, według własnej oceny okoliczności, istnieje też motywacja zewnętrzna czyli pobudzenie zewnętrzne. W miejscu pracy będą to głównie przełożeni, któ-

rzy będą próbowali nakłonić do pewnych form zachowania i działania. W procesie pracy będą to różnego rodzaju impulsy skłaniające do współpracy, podejmowania wskazanych czynności, a także do przejawiania inicjatywy. W kierowaniu będą to czynniki motywacji psychicznej jak atrakcyjność pracy, satysfakcja, bezpieczeństwo, a także motywacji socjalnej i ekonomicznej – płaca, premie i gratyfikacje pozapłacowe⁹. Zdaniem Frederica Herzberga każda wykonywana praca składa się z elementów o potencjale motywacyjnym pozytywnym (prawdziwe motywatory) i negatywnym (czynniki higieny). Motywatory pozytywne, czyli tzw. wewnętrzne elementy pracy, to praca jako taka, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awans. Natomiast czynniki higieny są niezbędne, by zapobiec demotywacji, jednak same w sobie nie mają siły motywatorów. Czynniki te to polityka i administracja firmy, nadzór i wynagrodzenia, warunki pracy. Mają one charakter zewnętrzny w stosunku do wykonywanej pracy. W myśl tej teorii, kiedy pracownik mówi, że nie jest zadowolony z pracy, to zazwyczaj wiąże się to z czynnikami higieny. Natomiast, gdy mówi o satysfakcji z pracy, jest to związane z wartościami dotyczącymi samej pracy, a więc czynnikami takimi jak potrzeba samorealizacji i szacunku¹⁰.

Wobec różnie kształtujących się zachowań w pracy, postępowanie motywujące i stosowanie zachęty bywa skuteczne tylko wobec osób, które chcą i potrafią pracować. Zachęta jest rezultatem nastawienia na samego pracownika z zamiarem wyzwolenia jego inicjatywy i profesjonalnej aktywności. Wiąże się ona z koncepcją zaangażowania pracowników w proces pracy oraz współkierowania, czyli uczestniczenia w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu rozwiązań.

Zróżnicowane zachowania pracownicze można pogrupować według charakterystycznych prawidłowości. Część pracowników oczekuje w miejscu pracy daleko posuniętej samodzielności, natomiast część oczekiwać będzie wskazówek, sugestii i wzorów postępowania, tym częściej im bardziej złożone są okoliczności i im większy jest autorytet przełożonych. Będzie to podział na innowatorów i zwolenników zachowań zachowawczych. Zmusza to przełożonych do zróżnicowania postępowania¹¹.

Według stosunku do obowiązków pracowniczych dokonał podziału personelu Douglas McGregor. W myśl jego „teorii X” pracownicy nie lubią pracować, nie lubią też odpowiedzialności, mają niewielkie ambicje, nie potrafią rozwiązywać problemów, natomiast cenią sobie stan bezpieczeństwa, pracują jedynie po to, by zaspakajać podstawowe potrzeby. W związku z tym muszą być sterowani nakazowo, sprawdzani, a także karani. Motorem ludzkich działań jest tu raczej chęć uniknięcia kary, niż podejmowanie inicjatywy. Rezultatem jest zahamowanie rozwoju pracowników, manipulowanie nimi i większe uzależnienie od pracodawcy. Motywowanie w takich przypadkach ogranicza się najwyżej do dwóch dolnych poziomów Masłowa, tj. zaspakajanie potrzeb fizjologicznych i potrzeb bezpieczeństwa, oraz ma raczej

⁷ Ibidem, s. 20.

⁸ Ibidem, s. 21.

⁹ J. Wojciechowski: Organizacja i zarządzanie w bibliotekach. Warszawa-Kraków 1997, s. 229.

¹⁰ Za: R. B. Zybert: Kultura organizacyjna biblioteki i jej pracownicy: op. cit., s. 120.

¹¹ J. Wojciechowski: op. cit.

charakter groźby pozbawienia pracownika możliwości realizacji tych potrzeb, niż oferty ich uzupełnienia jako dodatkowego bodźca. Silne związki wewnątrz grupy pracowników znoszących te same warunki mogą dawać pewną satysfakcję społeczną lecz nie wpływają pozytywnie na wydajność. Z perspektywy Herzberga uwagę poświęca się jedynie czynnikom higieny, żadnego działania nie podejmuje się w zakresie czynników motywujących¹². Natomiast według „teorii Y” ludzie traktują pracę naturalnie, lubią ją, bywają twórczy i odpowiedzialni, dlatego też chętnie funkcjonują samodzielnie i potrafią podejmować trafne decyzje, co należy im umożliwić. Ta instytucja, która przyjmie takie założenia, kładzie mniejszy nacisk na kontrolę i stara się zapewnić pracownikom możliwości wykorzystania ich rzeczywistego potencjału poprzez dawanie ludziom większych uprawnień i oczekiwanie, że będą z nich korzystać, poprzez większą tolerancję dla błędów niż bezczynności, a także wspieranie pracowników przy zdobywaniu nowych umiejętności lub przyjmowaniu nowych bardziej odpowiedzialnych zadań. Taka firma stwarza możliwości wykorzystania wszystkich koncepcji motywowania, znika tam atmosfera niemożności, a zamiast chęci uniknięcia kłopotów pojawia się potrzeba działania i poczucie dumy z osiągnięć. Dlatego też dla powodzenia programów motywowania konieczne jest, aby przedsiębiorstwo było zorganizowane i zarządzane w sposób sprzyjający tym rodzajom zachowań, które działają stymulująco¹³.

W pracy każdy ceni sobie korzyści materialne, jakie ona przynosi. Niemniej bardzo ważne są również korzyści niematerialne z niej płynące. Duże znaczenie ma szansa samorealizacji i samodzielnego funkcjonowania, ważne bywa zapotrzebowanie na aktywność oraz perspektywa awansu i władzy. Chce się pracować właśnie tam, gdzie wzrasta poczucie własnej wartości. Sprzyja temu odpowiednia motywacja przełożonych, ciekawy zakres obowiązków, dobra atmosfera, szansa ciekawych kontaktów nieformalnych, a także estetyczny wygląd miejsca pracy¹⁴. O stosunku do pracy i pełnionych obowiązków decydować też będzie stopień nastawienia na sukces (awans) i możliwość jego realizacji.

Istniejące przeświadczenie, że w bibliotece oddziaływanie czynników motywacyjnych ulega znacznemu zubożeniu, nie musi być zasadne, ponieważ wartość czynników motywacyjnych ma inne znaczenie dla każdego w zależności od tego, co kto indywidualnie ceni. Zadaniem kierownika jest ustalenie, co rzeczywiście motywuje każdego z jego pracowników. Oprócz preferencji ogólnych, wspólnych prawie wszystkim, istnieją preferencje indywidualne, celem powinno być jak najlepsze wykorzystanie ich wszystkich dla dobra firmy. Na każdego motywująco wpływa możliwość wyrażenia się w pracy, wykonywanie czynności, które chce i umie się wykonywać, także dobra atmosfera i zrozumienie z przełożonymi. Indywidualne czynniki mo-

¹² A. Gick, M. Tarczyńska: *Motywowanie pracowników: systemy, techniki, praktyka*. Warszawa 1999, s. 39.

¹³ Ibidem, s. 40.

¹⁴ J. Wojciechowski: op. cit., s. 230.

tywacyjne trzeba natomiast dokładnie rozpoznać. I tu najskuteczniej motywująco mogą oddziaływać kierownicy bezpośredni. Aby można było zastosować motywację indywidualną, należy określić w grupie pracowników dobrych, innowacyjnych, samodzielnych i pozostawić im duży margines samodzielności. Wymagają oni także oddzielnej gratyfikacji, ponieważ są dla biblioteki najcenniejsi i nie powinni być traktowani jak wszyscy. Natomiast osobom, które nie są samodzielne nie należy tej samodzielności nadmiernie udzielać, ale też dodatkowe gratyfikacje nie są tu konieczne. Pojęcie „dobrej pracy” kojarzone jest w wysokimi zarobkami i ciekawą pracą. Natomiast do bibliotek przyłgnęła już opinia „pracy spokojnej”, skutkuje to napływem do pracy w dużej mierze kandydatów biernych, nieporadnych, mało ambitnych, dla których czynnikiem motywującym może być stabilizacja i stałość zatrudnienia. Niski prestiż zawodu oraz instytucji bibliotecznych częściowo zniechęca kandydatów do pracy, ale ułatwia depolityzację bibliotek, co jest ważne dla wielu osób. Tak więc ocena pracy w bibliotece z wielu względów nie powinna być jednoznaczna.¹⁵

Motywacje pracownicze w bibliotece

K. Kitlińska do pracy magisterskiej „Metody zarządzania, motywowania pracowników a satysfakcja z wykonywanej pracy – na przykładzie bibliotekarzy polskich” przeprowadziła w 2002 roku badania wśród 100 bibliotekarzy uczestniczących w szkoleniach i kursach bibliotecznych w Wojewódzkiej Bibliotece Pedagogicznej w Warszawie i w Centrum Edukacji Bibliotekarskiej i Dokumentacyjnej. Wynika z nich, że znaczna grupa badanych nie czuje satysfakcji z wykonywanego zawodu. Potwierdzają to również badania przeprowadzone wśród studentów bibliotekoznawstwa, którzy zauważają u bibliotekarzy apatię, beznadziejność, ciągłą frustrację, mal-kontenctwo i stale demonstrowane niezadowolenie, co znajduje swoje odbicie w stosunkach z użytkownikami. Wynikające z tych badań wnioski wskazują na istnienie wśród bibliotekarzy zjawiska „wypalenia się”, które objawia się w przedstawiony wyżej sposób¹⁶.

Satysfakcja zawodowa wiąże się z wykorzystaniem potencjału twórczego i potencjalnych możliwości pracowników. Bibliotekarz, którego wiedza i kompetencje są zauważalne, czuje się silniej motywowany do dalszej pracy zawodowej. Dowodzą tego wyniki przeprowadzonych badań. Osoby takie mają bardzo wysoką i wysoką satysfakcję zawodową. Natomiast jeżeli pracownik ma poczucie, że jego wiedza i kompetencje nie są w pełni wykorzystywane, jego satysfakcja jest średnia lub wręcz niska. W odniesieniu do stopnia wykorzystania wiedzy i kompetencji aż 42% badanych uważa, że są one niewykorzystane, 51% – że tak, natomiast 7% nie udzieliło odpowiedzi. Wyniki badań dotyczące poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy mają również swoje odzwierciedlenie w wiązaniu przez pracownika swojej przyszłości

¹⁵ J. Wojciechowski: op. cit., s. 232–235.

¹⁶ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna biblioteki i jej pracownicy*: op. cit., s. 119.

zawodowej nie tylko z daną placówką lecz i z bibliotekarstwem w ogóle. Gotowość pracy do emerytury deklaruje tylko 24,1% badanych, 34% nie planuje, a 29,7% nie jest zdecydowana. Deklaracje te mają ścisły związek z określonym wcześniej poziomem satysfakcji. U osób, które osiągnęły niski lub średni poziom satysfakcji, chęć pozostania do emerytury była znikoma. Wśród osób, których poziom satysfakcji był wysoki 38%, nie potrafiło określić się, czy pozostanie w bibliotece do czasu emerytury, „raczej tak” deklaruowało 28%, „tak” 3%, „raczej nie” 14% i „zdecydowanie nie” – 17%. Także wśród osób, których poziom satysfakcji był wysoki, aż 33% nie planuje pozostania w bibliotece do czasu emerytury¹⁷.

Powyższe badania wykazały, iż nie są zaspakajane czynniki higieniczne, czyli warunki pracy, płacy, dobra organizacja pracy, atmosfera. Dobra atmosfera i stałość pracy, zapewnienie godnych wynagrodzeń i świadczeń socjalnych to, według Frederica Herzberga, punkt wyjścia do osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia z pracy. Pracownik może osiągnąć satysfakcję wówczas, gdy zachowana jest równowaga pomiędzy wniesionym przez niego wkładem a otrzymanym w zamian ekwiwalentem w postaci gratyfikacji finansowej i satysfakcji z wykonywanej pracy. Wkład pracownicy obejmuje jego wiedzę, kwalifikacje i kompetencje, a także odpowiednie predyspozycje, których posiadanie bywa często jednym z istotnych warunków otrzymania pracy. Ekwiwalent otrzymany przez bibliotekarza, zdaniem Chestera Bernarda, powinien obejmować 4 specyficzne czynniki:

- 1) przyczyny materialne, takie jak pieniądze i inne fizyczne zabezpieczenia,
- 2) osobiste niematerialne możliwości dla wyróżnienia, prestiżu i osobistej siły,
- 3) pożądane fizyczne wartości pracy,
- 4) idealne dobrodziejstwa, takie jak duma bycia członkiem danego zespołu, lojalność w stosunku do organizacji¹⁸.

Punkty te dotyczą czynników związanych z pracą samą w sobie i czynników higienicznych, decydujących o satysfakcji lub niezadowoleniu pracownika. Spełnienie tych warunków, poza godziwym wynagrodzeniem, jest w gestii kształtowanej przez przełożonych kultury organizacyjnej. Przełożeni określając obowiązki swoich podwładnych, powinni także dbać o ich rozwój zawodowy. Od przełożonych zależy bowiem umożliwienie pracownikom tworzenia grup społecznych w pracy, zwiększenie ich udziału w procesach decyzyjnych, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i budowanie atmosfery sprzyjającej pracy oraz odpowiednie motywowanie pracowników do osiągnięcia celów organizacji¹⁹.

Dla pracowników wszystkich instytucji podobnie jak i bibliotek istotne znaczenie ma zespół współpracowników. Dobra atmosfera w pracy, życzliwość, wzajemne zaufanie, brak konfliktów i panująca chęć harmonijnej współpracy powodują wykształcenie się uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu, umacniają wię-

¹⁷ Ibidem, s. 119–120.

¹⁸ Ibidem, s. 121.

¹⁹ Ibidem, s. 122.

zi wewnętrzne, zwiększają ogólny poziom zadowolenia z pracy, sprzyjając w ten sposób zwiększeniu wydajności. W przypadku przeciwnym nawet najsprawniejsze zorganizowanie pracy nie zapewni pożądanego poziomu aktywności zawodowej pracowników²⁰.

Badania K. Kitlińskiej wykazały także, że kierownictwo bibliotek stawiając wysokie wymagania pod adresem kandydatów, samo robi niewiele, by pracę w bibliotece uczynić bardziej atrakcyjną i przynoszącą satysfakcję. Bywa także odporne we wdrażaniu nowych metod zarządzania i stosowaniu metod motywacji pracy. Udało się również ustalić, jakie czynniki motywacyjne mają najważniejsze znaczenie i które z nich występują w ich miejscach pracy. Jako bardzo ważne czynniki motywujące uznane zostały: stałość zatrudnienia – 60,4%, miłe i bezpieczne warunki pracy – 56%, dobra organizacja pracy – 50,5%, płace 49,5%, nie stresujące tempo pracy – 46,2%. Do tej grupy czynników zaliczone zostały też świadczenia emerytalne – 97,8%, ZUS – 80,2%, opieka medyczna – 94,5%. Ta grupa czynników motywujących jest właściwa dla instytucji budżetowych. Wynika z tego, że do bardzo istotnych czynników motywujących zaliczone zostały te, które są czynnikami higieny, zewnętrznymi w stosunku do samej pracy i stanowią one tzw. motywację zewnętrzną. Jako ważne i średnio ważne wskazane zostały: praca wśród fachowców – 62,6%, odpowiedzialność stanowiskowa i szkolenia 58,2%, nagrody 57,1%, możliwość kariery zawodowej – 51,6%. Za najmniej ważne uznane zostały: podróże służbowe – 44%, dodatki socjalne oraz duma z pracy w firmie – 12,1%. Jak wskazują badania, z wyżej wymienionych czynników badawczych najczęściej stosowanym motywatorem jest zapewnienie stałego zatrudnienia – 50,5%, miłe i bezpieczne warunki pracy – 37,4%, dobra organizacja pracy – 30,8% oraz możliwość zdobycia nowych kwalifikacji – 22%. Jako najrzadziej stosowane czynniki motywacyjne wymienić można: możliwość awansu – 26,4%, konkursy i wyróżnienia – 17,6%, planowanie kariery – 15,4%. Według 11% badanych najrzadziej stosowanymi motywatorami są płace²¹.

Analizując powyższe badania, należy zwrócić uwagę na fakt, że czynniki motywacyjne, które mogłyby w istotny sposób wpłynąć na osiągnięcie satysfakcji zawodowej i odnoszące się do pracy samej w sobie, w niewielkim stopniu są identyfikowane przez samych bibliotekarzy. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy w niewielkim stopniu stosowali czynniki wpływające bezpośrednio na zadowolenie z pracy, jak: odpowiedzialność stanowiska, praca wśród fachowców, nagrody za osiągnięcia, jasna ścieżka kariery zawodowej, umożliwienie uczestniczenia w procesach decyzyjnych, stwarzanie warunków do samodzielności, samorealizacji czy uzyskania prestiżu społecznego. Także poziom świadomości bibliotekarzy odnośnie rozumienia motywowania był bardzo różny, dla połowy z nich awans to tylko większe pieniądze²².

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem, s. 122–124.

²² Ibidem, s. 124.

Uniwersalnym, silnie motywującym czynnikiem jest pensja, na razie w bibliotekarstwie płace są zbyt niskie, by samodzielnie motywowały. Pozostają więc jeszcze bodźce niematerialne, takie jak pochwały, uznanie, zwiększenie samodzielności i odpowiedzialności, przydzielanie trudnych zadań. W niektórych bibliotekach spotyka się tzw. gratyfikacje psychologiczne, takie jak publiczne uznanie osiągnięć pracownika. M. Witkowska uważa, iż pracownik, oprócz świadomości „dobrego wykonania obowiązków, chciałby usłyszeć pozytywną opinię swojego przełożonego”²³. Dobrym czynnikiem motywującym może być ruchomy czas pracy i pozwolenie grupie na decydowanie o sposobie wykonywania powierzonych zadań, a także decydowanie o wyposażeniu, wystroju wnętrz, kolorystyce, czyli pozwoleniu na samodzielne tworzenie warunków pracy. Wśród innych środków motywujących spotykanych w bibliotekach wymienić można podróże i wyjazdy motywacyjne, takie jak staże w zagranicznych bibliotekach, imprezy integracyjne, dofinansowania do wynajmu mieszkania, skierowania na studia, udział w szkoleniach i konferencjach, nagrody rzeczowe, bilety wstępu na imprezy kulturalne, dotowane posiłki na stołówkach, możliwość bezpłatnego nielimitowanego korzystania z Internetu itp.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna istnieje wszędzie, w każdej instytucji, a więc i w bibliotece. Dotyczy wszystkich i wszystkiego, co jest związane z funkcjonowaniem każdej jednostki. Kształtują ją zupełnie podświadomie ludzie, wykonując codziennie czynności związane ze swoimi obowiązkami zawodowymi.

W bibliotece, podobnie jak i w innych jednostkach, konieczne jest uświadomienie sobie przez pracodawcę, iż cele biblioteki powinny być zgodne z celami jednostki, a sukces biblioteki powinien być rozumiany przez bibliotekarza jako jego osobisty sukces. Z punktu widzenia pracownika cele instytucji powinny być traktowane jako środek do realizacji celów indywidualnych. Natomiast z punktu widzenia pracodawcy cele indywidualne pracownika należy traktować jako środek do realizacji celów instytucji. Taki dwustronny proces jest korzystny dla każdej ze stron, ponieważ każda z nich czerpie dla siebie korzyści.

Ponieważ każdą instytucję tworzą ludzie, to głównym celem kultury organizacyjnej powinna być troska o pracownika, o odpowiednie zmotywowanie go do pracy. Ogólnie podkreśla się, że satysfakcja pracownika i jego efektywność związana jest z zapewnieniem mu satysfakcji wewnętrznej, która związana jest z wykonywaniem czynności zawodowych, zgodnych z jego zamiłowaniem i zainteresowaniami lub z efektami pracy, a także z oceną pracy dającej poczucie sukcesu i dumy. Zapoznanie się z kulturą organizacyjną pozwala opracować taki system motywacji pracowników, który w danej bibliotece będzie najbardziej odpowiedni. System ten powinien

²³ M. Witkowska: Bibliotekarstwo zawodem stresującym?: syndrom „wypalenia się” w pracy bibliotekarza. *Bibliotekarz* 1997, nr 10, s. 9.

wpływać na sprawność działań pracowników oraz ich zadowolenie z pracy. Warto pamiętać, iż wartość czynników organizacyjnych ma inne znaczenie w zależności od tego, co kto indywidualnie ceni. Dlatego też rolą kierownika jest poznanie, co najbardziej motywuje każdego z jego pracowników oraz opracowanie systemu nagród w oparciu o indywidualne oczekiwania pracownika, np. nienagradzanie pracownika dniem wolnym od pracy, gdyż będzie to przez niego odebrane bardziej jako kara niż nagroda. Stosowanie tych samych metod nagradzania może zniechęcić najbardziej ambitnych. Należy pamiętać, że oczekiwanie od pracowników wybitnych osiągnięć zobowiązuje do stosowania oryginalnych metod ich nagradzania.

Motywując na pracowników na pewno wpłynie ukazanie pracownikowi jasnej, czytelnej drogi awansu. W motywowaniu pracowników ważnym aspektem będzie uczenie zachowań zgodnych z kulturą organizacyjną danej biblioteki.

W organizacji, w której panuje proefektywnościowa kultura organizacyjna, ludzie identyfikują się z firmą, czują się z nią związani, chętnie podkreślają swoją przynależność, mówiąc o swojej organizacji – używają słowa „my”. Taka kultura organizacyjna łączy ludzi, ułatwia im współdziałanie oraz angażuje w realizowanie celów, które przyjmują jako wspólne²⁴. Ponadto identyfikuje tożsamość biblioteki oraz kształtuje jej zewnętrzny wizerunek.

Bibliografia

- Gadomska K., Platonoff A. L., Sysko-Romańczuk S.: System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej – wyniki badań. *Przegląd Organizacji* 2002, nr 12, s. 17–21.
- Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników: systemy, techniki, praktyka. Warszawa 1999.
- Górski M. M.: Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece. W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*. Pod red. M. Kocójowej. Kraków 2004, s. 203.
- Jaskowska B.: Biblioteka w kulturze – kultura w bibliotece: procesy informacyjno-biblioteczne na tle polskiej kultury narodowej. Tryb dostępu: <http://eprints.rclis.org/archive/00005484/01/elis.pdf> [2 kwietnia 2007].
- Kostera M.: Zarządzanie personelem. Warszawa 2000.
- Witkowska M.: Bibliotekarstwo zawodem stresującym?: syndrom wypalania się w pracy bibliotekarza. *Bibliotekarz* 1997, nr 10, s. 9.
- Wojciechowski J.: Organizacja i zarządzanie w bibliotekach. Warszawa–Kraków 1999.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna biblioteki i jej pracownicy. W: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 119–125, 132–137.
- Zybert E. B.: Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach. *Bibliotekarz* 2005, nr 1, s. 2–7.

²⁴ M. Kostera: Zarządzanie personelem. Warszawa 2000, s. 18.

Sesja czwarta

Mgr Piotr Marcinkowski
Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu
ajsch@amu.edu.pl

Płeć a struktura kierownicza w bibliotekach akademickich

Abstract

The article provides the results of an analysis of the managerial structure in terms of gender representation in Polish academic libraries. The study deals with the stereotype of the librarian. According to the stereotype the librarian is a female, while the library manager is a male. This article also provides an analysis of the relationship between the sex stereotype and the organizational culture in libraries.

Na temat bibliotekarzy, jako środowiska zawodowego, funkcjonuje wiele mitów. Wielokrotnie opisywano ich obecność zarówno w literaturze i filmie, jak i w świadomości społecznej. Podkreślano stereotypowy wizerunek bibliotekarza jako osoby introwertycznej, staromodnej i źle ubranej. Jedną z cech określających stereotypowego bibliotekarza jest także fakt, że jest on w tych wyobrażeniach... bibliotekarką¹. Być może nie występuje tu aż tak przerysowana sytuacja, jak w przypadku przedszkolank, które tym się różnią od górników, że nie występują w ich przypadku żadne obiektywne przesłanki do takiego sfeminizowania tej grupy zawodowej. Co ciekawe, w przypadku bibliotekarzy występuje problem podobnego wizerunku jak pracowników służby zdrowia. Funkcjonuje więc w świadomości społecznej *pielęgniarka* (kobieta) i *lekarz* (mężczyzna). Podobnie w sposobie postrzegania pracowników biblioteki, kiedy mówimy *bibliotekarz*, wyobrażamy sobie bibliotekarkę-kobietę. Kiedy zaś

¹ B. Firlej-Buzon: Jak wygląda bibliotekarka. *Poradnik Bibliotekarza* 2003, nr 9, s. 3–6; B. Kowalska, D. Kotlarek: Bibliotekarz a stereotypy. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska_kotlarek [7 stycznia 2007]; P. Marcinkowski: Bibliotekarz: stereotyp czy wizerunek? W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005*. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 93–106; J. Wojciechowski: Stereotyp określa świadomość. *Przegląd Biblioteczny* 2006, nr 4, s. 429–444.

mówimy *dyrektor biblioteki* wyobrażamy sobie siwowłosego mężczyznę w tweedowej marynarce.

Stereotyp bibliotekarki-kobiety i dyrektora biblioteki-mężczyzny funkcjonuje nie tylko w świadomości zewnętrznego otoczenia bibliotek. W tym przypadku możemy mówić o zjawisku autostereotypu, które jest nawet silniejsze od wizerunku z dalszej perspektywy. Piszący niniejsze słowa usłyszał wiele lat temu, w momencie rozpoczęcia swej drogi bibliotecznej, że jest skazany na sukces, ponieważ jest mężczyzną!

Problem ten rozważany był już dwadzieścia lat temu w Stanach Zjednoczonych, kiedy Herbert White pisał, że dyskryminacja kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych jest nie tylko nieszczęściem dla nich samych, ale przede wszystkim uszczerbkiem dla poziomu jakości zarządzania bibliotekami². Głos ten wziął się stąd, że (jak obliczyła Sarla Murgai z University of Tennessee at Chattanooga) pod koniec lat osiemdziesiątych w amerykańskich bibliotekach i instytucjach informacji naukowej (LIS), mimo że 80% pracowników stanowiły kobiety, zajmowały one tylko 20% stanowisk kierowniczych (*management positions*) i tylko 6% wyższych stanowisk kierowniczych (*top management positions*)³. Według innych badań, przeprowadzonych przez Feminist Task Force, o ile w roku 1970 żadna kobieta nie pełniła funkcji dyrektora biblioteki naukowej w USA, o tyle w 1990 roku było ich nadal tylko 38%⁴. Naturalnie, dziś w epoce politycznej poprawności, dane te są z pewnością dużo korzystniejsze dla kobiet. Nie znikły jednak do końca korzenie tego zjawiska, jakimi są stereotypy ról społecznych i zawodowych.

W Polsce nie prowadzono do tej pory badań na temat związków między płcią bibliotekarzy a zajmowanym przez nich stanowiskiem w strukturze organizacyjnej. Na początku 2007 roku autor przeprowadził, metodą ankietową przy zastosowaniu korespondencji elektronicznej oraz analizy składów osobowych na stronach internetowych, takie badanie na grupie 22 polskich bibliotek akademickich. Są to biblioteki uczelni zróżnicowanych zarówno pod względem wielkości, profilu, jak i statusu publiczno-prawnego. W ten sposób wyodrębniono maksymalnie wiarygodną grupę badawczą. Autor spytał o liczbę osób zatrudnionych jako bibliotekarze, kierownicy sekcji i oddziałów oraz zastępcy dyrektorów i dyrektorzy wraz z informacją o ich płci. Wyniki opracowano i przedstawiono w formie graficznej.

Wyniki badań potwierdzają tezę, że zawód bibliotekarza jest w Polsce bardzo sfeminizowany. Nawet w środowisku bibliotek akademickich, gdzie to tradycyjnie udział mężczyzn jest większy, ich udział w ogólnej liczbie bibliotekarzy wynosi za-

² H. S. White: Library Managers – Female and Male. *Library Journal* 1987, vol. 112, issue 2, p. 58–59.

³ S. I. Murgai: Attitudes Toward Women as Managers in Library and Information Science. *Sex Roles* 1991, vol. 24, issue 11/12, p. 681–682.

⁴ A. L. Downey: The History, Progression and Issues of Women Librarians. *School of Library and Information Sciences*. Tryb dostępu: http://www.unt.edu/slis/students/projects/history_of_women_librarians.pdf [27 marca 2007].

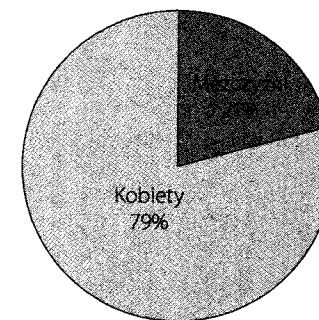
ledwie 21% (rysunek 1). Ponieważ w pytaniu ankietowym nie zdefiniowano terminu *bibliotekarz*, można przyjąć, że wielu ankietowanych dodawało nawet do tej skromnej liczby także magazynierów bibliotecznych. Można więc wnioskować, że liczba mężczyzn wśród *bibliotekarzy merytorycznych* czy inaczej wśród *właściwych bibliotekarzy* jest jeszcze mniejsza.

W przypadku dwóch grup kierowników oddziałów i kierowników sekcji wyniki wyglądają bardzo podobnie, co pozwala określić ogólną grupę menadżerów średniego szczebla. W grupie tej występuje jeszcze większy udział kobiet i wynosi on 85% (rysunek 2). Zauważyć można więc w tej grupie niewielką nadreprezentację kobiet w stosunku do ogólnej liczby bibliotekarzy.

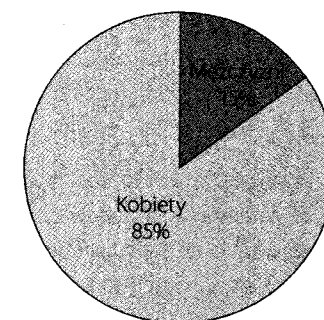
Odwrotna, ale proporcjonalna, sytuacja występuje w przypadku osób zatrudnionych na stanowiskach zastępców dyrektorów. Tutaj także większość stanowią kobiety (rysunek 3), lecz jest ich mniej od analogicznej liczby bibliotekarek w ogóle.

Natomiast zadziwiająco, nawet w kontekście pytania o wicedyrektorów, są wyniki badań nad udziałem kobiet na stanowiskach dyrektorów, których jest tylko 56% (rysunek 4). Skalę zjawiska pokazuje dopiero zestawienie proporcji kobiet i mężczyzn, dyrektorów i szeregowych pracowników (rysunek 5). Zatem, jak to zazwyczaj bywa w przypadku stereotypów, badania nie potwierdziły skali zjawiska, natomiast mechanizm już tak. Nie można więc powiedzieć, że statystyczny polski bibliotekarz to bibliotekarka, zaś statystyczny dyrektor polskiej biblioteki akademickiej to mężczyzna. Takie stwierdzenie jest stereotypowe i nieprawdziwe. Niemniej, ów stereotyp jest przerysowanym i przejawionym obrazem nadreprezentacji mężczyzn wśród najwyższej kadry zarządzającej polskimi bibliotekami akademickimi.

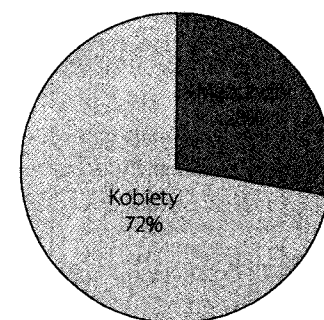
Jakie są źródła tego stanu rzeczy? Pierwsza grupa tych przyczyn to uwarunkowania społeczne. Kobiety chcąc urodzić i wychować dzieci, muszą często



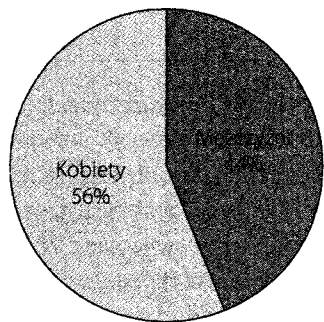
Rys. 1. Bibliotekarze polskich bibliotek akademickich. Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Menadżerowie średniego szczebla w polskich bibliotekach akademickich. Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Zastępcy dyrektorów w polskich bibliotekach akademickich. Źródło: opracowanie własne

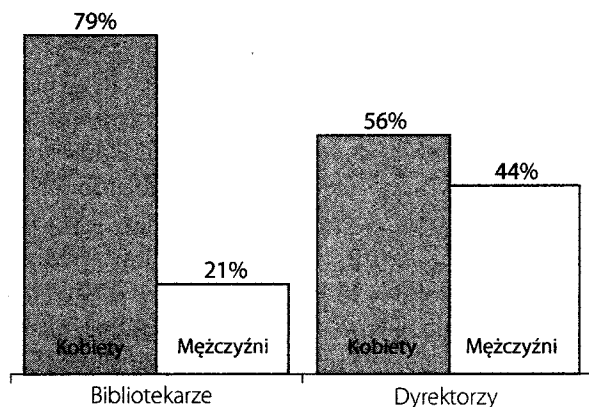


Rys. 4. Dyrektorzy polskich bibliotek akademickich. Źródło: opracowanie własne

przyhamować swoje kariery. Szczególnie trudniej kobietom wygospodarować czas na dodatkowe zajęcia, takie jak przygotowywanie publikacji, naukę do egzaminu dyplomowego, pracę nad doktoratem. Byłoby to oczywiście łatwiejsze, gdyby rozwinął się w polskich bibliotekach system pracy w domu i pracy na część etatu. Przecież w dobie powszechnej komputeryzacji wiele prac bibliotecznych można wykonywać zdalnie – wystarczy komputer, zainstalowany skrót do zintegrowanego systemu bibliotecznego i... dobra wola. W tym systemie można jednak wykonywać podstawowe czynności bibliotekarskie i ewentualnie pracować naukowo. Nie da się jednak na odległość

czy z częstymi i długotrwałymi przerwami sprawnie zarządzać instytucją. Oto podstawowa przyczyna tego zjawiska. Wiele kobiet, mając do wyboru szczęście rodzinne czy realizowanie ambicji zawodowych, wybierze rodzinę. Te zaś, które uznają kariery zawodowe za priorytet, rzadko zostają bibliotekarkami...

Czy jednak na pewno ten wybór jest tak prosty? Nie może być tak do końca, skoro 56% dyrektorów polskich bibliotek akademickich to kobiety. Wydaje się więc, że kluczem do aktywniejszego udziału kobiet



Rys. 5. Kobiety i mężczyźni na różnych stanowiskach w polskich bibliotekach akademickich. Źródło: opracowanie własne

w zarządzaniu jest kwestia mentalna. W miejscu pracy odbiciem tej mentalności jest kultura organizacyjna. Jednym z najistotniejszych elementów kultury organizacyjnej instytucji jest postrzeganie pracowników przez pryzmat ich płci. W lutym 2007 roku firma PBS DGA przeprowadziła dla *Gazety Wyborczej* badania (rysunek 6) na temat zarobków i awansów w polskich firmach. Okazuje się, że tylko 31% respondentów

odpowiedziało, że płeć nie ma znaczenia, zaś 39% odpowiedziało, że lepiej traktuje się mężczyzn⁵. Naturalnie są to badania ogólnopolskie, nie dotyczą tylko bibliotekarzy, jednak nie da się uciec od uogólnień.

Wspomniany już prof. Herbert White pisał, w kontekście dyskryminacji kobiet

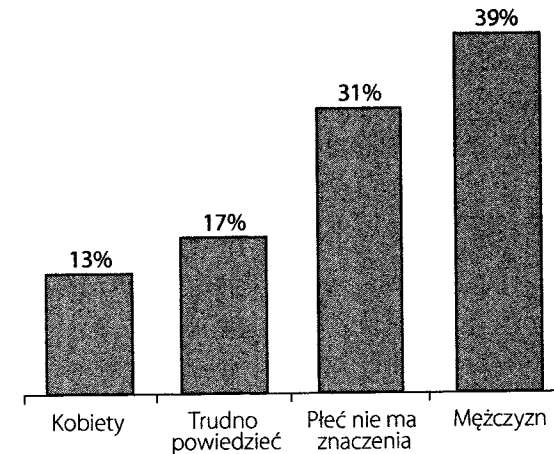
⁵ Dyrektor czy dyrektorka?: z Anną Mistewicz rozmawia Joanna Sokolińska. *Wysokie Obcasy. Dodatek do Gazety Wyborczej* 2007, nr 13, s. 44.

w amerykańskich bibliotekach, o stereotypie kobiet jako osób mniej predestynowanych do zarządzania ze względu na swoją opiekuńczość czy nawet nadopiekuńczość (używa terminu *nurturing*). Kobiety rzekomo nie nadają się do zarządzania, które jest ostrą walką (jak pisał Tom Galvin *management is a contact sport*). O tym, że jest to nonsens, wie każdy, kto pracował w bibliotece z kobietą-szefem. Podobnie jak White, autor tych słów uważa, że owa opiekuńczość kobiet absolutnie nie wyklucza twardego i trzeźwego kierowania zespołem ludzkim w bibliotece.

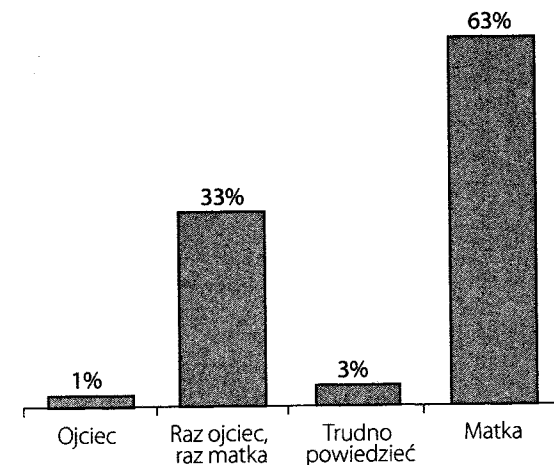
Te i inne stereotypy nadal zatruwają nie tylko wizerunek zewnętrzny bibliotekarzy, ale przede wszystkim kulturę organizacyjną wewnątrz bibliotek. Występuje tu więc zjawisko autostereotypu, tak niebezpieczne w przypadku bibliotekarzy. Jest to połączenie przerysowanego obrazu faktycznie nie zawsze świetlanej rzeczywistości z tak powszechnym w naszym środowisku fatalizmem...

Na koniec warto zaznaczyć, że kluczem do rozwoju zawodowego kobiety-bibliotekarki jest nowoczesny model rodziny. Wprawdzie nadal pokutuje stereotyp, że to przede wszystkim kobieta powinna zajmować się domem i dziećmi (rysunek 7), jednak wydaje się, że następuje powolne równouprawnienie również w tej dziedzinie⁶. Ergo kluczem do awansu zawodowego kobiet-bibliotekarek jest nie tylko właściwa kultura organizacyjna w miejscu pracy, ale także prawidłowa kultura organizacyjna rodziny.

⁶ Ibidem.



Rys. 6. Kogo traktuje się lepiej pod względem zarobków i awansów u ciebie w pracy? Źródło: opracowanie własne



Rys. 7. Kto powinien brać zwolnienie w przypadku choroby dziecka? Źródło: opracowanie własne

Awans zawodowy jest wynikiem pewnych wyborów. Nie wszyscy mają odpowiednie ku temu predyspozycje, ale także nie wszyscy mają ku temu chęci. Właściwa kultura organizacyjna w bibliotece to nie tylko równe prawa do rozwoju zawodowego, ale także realnie równe szanse.

Bibliografia

- Downey A. L.: The History, Progression and Issues of Women Librarians. *School of Library and Information Sciences*. Tryb dostępu: http://www.unt.edu/slis/students/projects/history_of_women_librarians.pdf [27 marca 2007].
- Dyrektor czy dyrektorka?: z Anną Mistewicz rozmawia Joanna Sokolińska. *Wysokie Obcasy. Dodatek do Gazety Wyborczej* 2007, nr 13, s. 44.
- Firlej-Buzon B.: Jak wygląda bibliotekarka. *Poradnik Bibliotekarza* 2003, nr 9, s. 3–6.
- Kowalska B., Kotlarek D.: Bibliotekarz a stereotypy. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska_kotlarek [7 stycznia 2007].
- Marcinkowski P.: Bibliotekarz: stereotyp czy wizerunek? W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 93–106.
- Murgai S. I.: Attitudes Toward Women as Managers in Library and Information Science. *Sex Roles* 1991, vol. 24, issue 11/12; p. 681–682.
- White H. S.: Library Managers – Female and Male. *Library Journal* 1987, vol. 112, issue 2, p. 58–59.
- Wojciechowski J.: Stereotyp określa świadomość. *Przegląd Biblioteczny* 2006, nr 4, s. 429–444.

Mgr Małgorzata Świrad

Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

malgorzata.swirad@ae.wroc.pl

Identyfikacja specyficznych cech kultury organizacyjnej grupy pracowników biblioteki

Abstract

The paper presents an attempt to identify the domineering type of organizational culture in the Main Library of the Wrocław University of Economics. The research is based on Goffee and Jones' cultural model. In this model sociological methods have been adapted as research tools. In a library perceived as a kind of community, two basic culture relations have been analyzed: sociability and solidarity. For the needs of the paper a survey among the Library employees has been conducted. Identification of the domineering type of culture in the given organization can facilitate management and implementing long-term changes.

Wybór koncepcji identyfikacji kultury organizacyjnej

Artykuł jest próbą identyfikacji typu kultury organizacyjnej dominującego w Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Kulturę organizacyjną będziemy utożsamiać z wartościami i wzorami, które regulują współdziałanie ludzi w trakcie pracy¹. Literatura na temat rozumienia, identyfikacji i badania kultury organizacyjnej jest bardzo bogata. W artykule została omówiona jedna z wielu koncepcji identyfikacji typu kultury organizacyjnej.

Badania oparte zostały na modelu Roba Goffee'ego i Garetha Jonesa. Rob Goffee² jest wykładowcą psychologii zarządzania w London Business School. Gareth Jones³ jest wykładowcą w INSEAD oraz nauczycielem akademickim Centre for Management Development w London Business School. Artykuły ich autorstwa pojawiają się

¹ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 1999, s. 19.

² Robert Goffee. Tryb dostępu: <http://onpress.pl/autorzy/gofrob.htm> [23 kwietnia 2007].

³ Gareth Jones. Tryb dostępu: <http://onpress.pl/autorzy/jongar.htm> [23 kwietnia 2007].

w czasopiśmie *European Management Journal*, *Human Relations* i *Harvard Business Review*. Są cenionymi i uznanymi na świecie autorytetami w dziedzinie transformacji przedsiębiorstw. Doradzają dużym korporacjom w zakresie budowania struktur organizacyjnych, zmian organizacyjnych oraz rozwoju umiejętności przywódczych.

W zastosowanym modelu jako narzędzie badawcze wykorzystuje się metody socjologiczne, traktując miejsce pracy jak każdą inną wspólnotę i badając dwie podstawowe relacje występujące w każdej społeczności – uspołecznienie i solidarność. Wyjaśnienie tych pojęć znajduje się w dalszej części artykułu.

Główne założenia koncepcji Goffee'ego i Jonesa można sprowadzić do następujących czynników stwierdzeń:

1. Kultura to wartości podzielane przez wspólnotę. Normy społeczne w miejscu pracy wykształcają się według podobnych zasad, jakie obowiązują w innych dziedzinach życia. Tak rozumiana kultura organizacyjna powinna być badana takimi samymi metodami jak kultury narodowe.

2. Kultura to rodzaj wspólnoty. Wzorzec kulturowy zależy od ludzi oraz relacji, w jakich pozostają oni w stosunku do siebie. Normy kulturowe, powstające na bazie wspólnoty interesów i obowiązków, umacniane są przez współpracę oraz przyjaźń.

3. Życie organizacji oparte jest na normach współżycia, które mogą okazać się zarówno czynnikiem przetrwania, jak też przyczyną upadku.

4. Wszystkimi społecznościami rządzą podobne reguły, dlatego też wzorce kulturowe można najskuteczniej wyjaśnić stosując metody socjologiczne, stanowiące od dawna narzędzie obserwacji zbiorowości ludzkich. Socjologia rozróżnia dwa typy społeczności: oparte na więzach społecznych i na poczuciu solidarności.

Według tej koncepcji można opisywać kulturę organizacyjną według dwóch kryteriów – solidarności i uspołecznienia. Solidarność dotyczy współpracy pomiędzy jednostkami a grupami, ukierunkowanej na realizację zadania. Nie jest uzależniona od bliskiej współpracy, a nawet osobistej znajomości, nie musi mieć ciągłego charakteru. Wynika wyłącznie z postrzegania wspólnego interesu. Uspołecznienie odnosi się przede wszystkim do relacji emocjonalnych pomiędzy osobami, które mogą postrzegać siebie jako przyjaciół. Zazwyczaj mają taką samą ideologię i ten sam system wartości. Relacja ta najczęściej zostaje zapoczątkowana w wyniku bezpośrednich kontaktów. Wysoki stopień uspołecznienia charakteryzuje znaczny poziom gotowości niesienia pomocy.

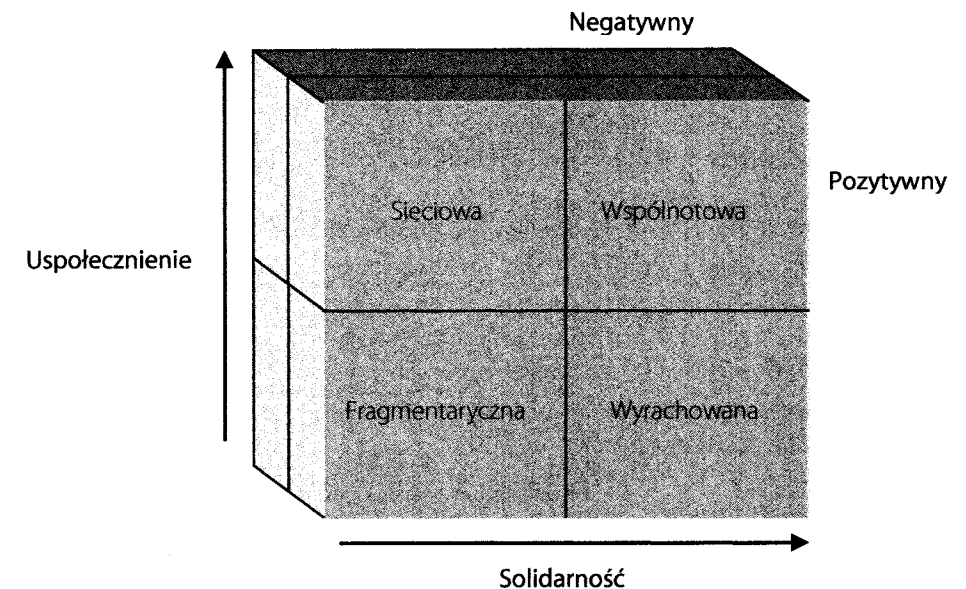
Obie relacje między członkami organizacji mogą zarówno przynosić korzyści, jak i powodować pewne patologie. W organizacjach, w których można zaobserwować wysoki poziom uspołecznienia, ludzie cieszą się swoim życiem zawodowym, są kreatywni i starają się pomagać współpracownikom. Jednak uspołecznienie w miejscu pracy ma również negatywne strony. Może powodować pobłażliwość w stosunku do przyjaciół, sprzyjać tworzeniu klik. Podobnie jest z solidarnością. Jej wysoki poziom pozwala na szybkie uzyskanie koncentracji w kierunku realizacji wyraźnych i mierzalnych celów. Jest to niewątpliwie zaleta, która może jednak powodować bardzo skuteczne działanie na szkodę organizacji. Wysoki poziom solidarności oznacza

niekwestionowaną, powszechną zgodę, co nie jest korzystne w dłuższym przedziale czasu. Ponadto może skutkować skupieniem interesów związanych z danym stanowiskiem lub działem, bez oglądania się na dobro organizacji jako całości.

W zależności od stopnia nasilenia uspołecznienia i solidarności wyróżnia się cztery typy kultur organizacyjnych:

- fragmentaryczny (*fragmented*),
- wyrachowany (*mercenary*),
- sieciowy (*networked*),
- wspólnotowy (*communal*).

Graficzną prezentację koncepcji Goffee'ego i Jonesa przedstawia rysunek 1. Każdy z wyróżnionych typów kultur organizacyjnych ma zarówno pozytywny, jak i negatywny aspekt.



Rys. 1. Trójwymiarowy model typów kultur organizacyjnych. Źródło: R. Goffee, G. Jones: Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę? Gliwice 2006, s. 169

Kultura sieciowa wykazuje wysoki poziom uspołecznienia przy równoczesnym niskim poziomie solidarności. W organizacji, w której dominuje, panują przyjazne, nieomal rodzinne stosunki. Uspołecznienie często wykracza poza granice miejsca pracy. Sprzyja to tworzeniu się klik, wymianie plotek. Zebrania upływają w towarzyskiej atmosferze, często na rozmowach, z których nic nie wynika. Spora część energii, poświęcana jest na uprawianie wewnętrznej polityki i robienie dobrego wrażenia. Często większy nacisk kładzie się na wywieranie wpływu na decyzje szefów niż na wynik pracy.

Zdecydowanie kontrastowa w stosunku do sieciowej jest kultura wyrachowana, która charakteryzuje się wysokim poziomem solidarności i niskim poziomem społecznienia. W organizacjach, w których dominuje, często można zaobserwować ostrą rywalizację między poszczególnymi pracownikami oraz silną potrzebę wygranej. Współpraca możliwa jest tylko wtedy, gdy pojawiają się mierzalne korzyści. Koncentracja na sprawach łatwo mierzalnych może powodować pomijanie ważnych, ale trudno mierzalnych kwestii. Ponieważ zaangażowanie emocjonalne jest na niskim poziomie, istnieje ryzyko utraty kluczowych współpracowników.

Kultura fragmentaryczna, charakteryzująca się zarówno niskim poziomem społecznienia jak i niskim poziomem solidarności, jest rzadko spotykana. Taka kultura występuje w organizacjach, w których korzysta się z rozwiązań typu praca w domu lub zlecanie zadań osobom luźno związanym z organizacją. Kultura fragmentaryczna daje dużą swobodę poszczególnym pracownikom, co może prowadzić do osiągnięcia znaczących korzyści dla całej organizacji. Jednak nadużycie tej wolności prowadzi może do zachowań skrytych i samolubnych, zaś próby nawiązania współpracy bywają z góry skazane na niepowodzenie.

Ostatnia z wyróżnionych – kultura wspólnotowa – wykazuje wysoki poziom tak społecznienia, jak i solidarności. Można sądzić, że jest to najlepszy typ kultury organizacyjnej. Osoby, które czują się emocjonalnie związane ze wspólnotą, którą tworzą, realizują zadania, które są jasno sprecyzowane. Jednak i ta kultura może wykazywać ujemne cechy. Wynikać mogą one z nadmiernego zadowolenia oraz lekceważenia otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje.

Krótką charakterystykę poszczególnych typów kultur organizacyjnych, z uwzględnieniem zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów każdej z nich, zawiera tabela 1. Na jej podstawie można zauważyć, że nie istnieje wzorzec optymalny, gdyż w rzeczywistości, każdy z typów kultury przystosowany jest do innego rodzaju wspólnoty organizacyjnej. Gdy mówi się o typie kultury organizacyjnej badanej wspólnoty, wskazuje się raczej dominujący typ niż jedyny wzorzec charakterystyczny dla tej organizacji.

Przywódca nie powinien poszukiwać najlepszego, teoretycznego modelu kulturowego, lecz raczej dążyć do określenia dominującego wzorca kulturowego panującego w organizacji, którą kieruje. Po identyfikacji funkcjonującego modelu może on stwierdzić, czy pasuje do organizacji na aktualnym etapie rozwoju. Wyraźnie trzeba stwierdzić, że każda organizacja ma określony cykl życia, i cechy, jakie są pożądane w momencie jej tworzenia, niekoniecznie są pozytywne na kolejnych etapach jej rozwoju. Dopiero po identyfikacji dominującego w organizacji wzorca kulturowego możliwe jest zastosowanie narzędzi i technik prowadzących do zmiany kultury, oczywiście o ile takie zmiany są korzystne.

Tabela 1. Typologia kultur organizacyjnych według Roba Goffee'ego i Garetha Jonsa

	Niski poziom solidarności	Wysoki poziom solidarności
Wysoki poziom społecznienia	<p>Kultura sieciowa „W kręgu przyjaciół”</p> <ul style="list-style-type: none"> silne relacje osobiste, dążenie do realizacji własnych planów indywidualnie lub w klikach; ważniejsze jest pogłębianie więzi osobistych niż umacnianie lojalności wobec miejsca pracy; brak formalizmu – omijanie procedur formalnych; brak jasno określonych kryteriów, metod, przepisów i rozwiązań systemowych; umiejętność zbierania i rozpowszechniania informacji; typowe są pogawędki na korytarzach, odwiedzanie się w biurach, plotki, kumoterstwo; liczą się znajomości i koligacje rodzinne; duża rola rytuałów: liczne spotkania w pracy w celach towarzyskich, obchodzenie świąt, także tych prywatnych (śluby, urodziny); mogą wystąpić trudności w realizacji zadań wymagających współpracy między filiami, działami. 	<p>Kultura wspólnotowa „Jesteśmy rodziną”</p> <ul style="list-style-type: none"> rozwijanie przyjaźni w pracy i poza pracą i wzajemnie korzystne cele; silna identyfikacja z tożsamością organizacyjną i członkostwem (samoświadomość jednostek wiązana z tożsamością organizacyjną); sprawiedliwość i redukcja strachu w sytuacjach niepewnych; równe podzielenie ryzyka i nagród wśród członków; sukces oznacza jasne, wspólne korzyści; podzielanie jasno określonych, głęboko zakorzenionych wartości; jasno określone kompetencje i system ocen; jasno określona konkurencja; liczą się społeczne wydarzenia, co oznacza silne rytualne wyróżnianie tej kultury; rozwój nie jest właściwy dla tej kultury.
Niski poziom społecznienia	<p>Kultura fragmentaryczna „Wszyscy razem, ale osobno”</p> <ul style="list-style-type: none"> realizacja celów indywidualnych, osobistych, osobiste korzyści; identyfikacja z grupą zawodową; niska świadomość członkostwa organizacyjnego i tożsamości organizacyjnej; brak identyfikacji i zgody z celami organizacyjnymi; brak zgodności kierowników różnych szczebli co do celów strategicznych, kluczowych czynników sukcesu, standardów rozwoju; niepożądane jest okazywanie emocji i najmniejsze oznaki towarzyskiego zachowania; nieufność, niechęć do przekazywania informacji; praca przy zamkniętych drzwiach lub w domu; oddzielanie spraw zawodowych i prywatnych; rytuały i obrzędy są stratą czasu; zdarzają się próby sabotażu współpracowników poprzez szerzenie plotek, pogłosek, krytykę; niechęć do zmian i rozwoju. 	<p>Kultura wyrachowana: „Pracuj w niedzielę”</p> <ul style="list-style-type: none"> szybkie i sprawne wykorzystywanie okazji i skuteczne odpiernianie zagrożeń; interes osobisty pracowników często zbieżny z założeniami przedsiębiorstwa; pracownicy rzadko odznaczają się lojalnością (przywiązanie do miejsca pracy nie zależy od więzi osobistych z innymi; pracownicy pozostają w firmie do czasu, gdy służy to ich własnym interesom); liczą się sprawozdania zawierające konkretne dane; przekazywane informacje dotyczą głównie spraw zawodowych; niewskazane jest popełnianie błędów i niedociągnięcia w pracy; jasno określona konkurencja i sposób jej zwalczania; zadania uzgadniane są odgórnie w trybie doraźnym, a ich realizacja nie podlega dyskusji; rozdziół między życiem osobistym i zawodowym – wspólnie świętuje się tylko sukcesy rynkowe i udane posunięcia strategiczne.

Źródło: S. Pierchawka: Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej. AE, Wrocław 2003 [rozprawa doktorska, maszynopis niepublikowany], s. 57

Wyniki przeprowadzonych badań

Badanie, przeprowadzone na potrzeby artykułu, objęły pracowników Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Charakterystyka badanej grupy przedstawiona jest w tabelach 2 i 3. W bibliotece pracują obecnie 43 osoby, wypełnione ankiety zwróciło 41 spośród nich. Badanie zostało przeprowadzone w marcu

2007 roku. W ostatnim okresie nastąpiły duże zmiany w zatrudnieniu. Na emeryturę z końcem 2006 roku odeszło 9 osób. Zatrudniono 5 młodych bibliotekarzy. Nastąpiły też zmiany w strukturze organizacyjnej (powstał jeden oddział opracowania zbiorów – odpowiadający tak za formalne, jak i rzeczowe opracowanie druków zwartych, nastąpiły przesunięcia pracowników między oddziałami).

Bibliotekę czekają zmiany związane z przejściem na nową wersję systemu bibliotecznego, co wiąże się ze zmianą formatu danych na MARC21. Rozpoczęły się też przygotowania do budowy nowej siedziby biblioteki, które wymagają podjęcia szeregu decyzji związanych ze zmianą organizacji pracy (między innymi przygotowanie zbiorów do wolnego dostępu, zmiana struktury organizacyjnej). Trwają intensywne szkolenia, związane z jednej strony ze zmianami w samej bibliotece, z drugiej zaś z nową ustawą o szkolnictwie wyższym.

Tabela 2. Badana grupa według wykształcenia i zajmowanego stanowiska

Wykształcenie \ Stanowisko	Wyższe	Średnie	Ogółem
Starszy kustosz dyplomowany	1		1
Kustosz	15		15
Starszy bibliotekarz	6	2	8
Bibliotekarz		3	3
Młodszy bibliotekarz	7		7
Starszy magazynier biblioteczny		6	6
Magazynier biblioteczny		2	2
Konserwator książki		1	1
			43

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Badana grupa według wieku i stażu pracy w BG AE

Staż pracy w BG \ Wiek	<3	3-10	10-20	>20	ogółem
<30	6	2			8
30-40	2	2	5		9
40-50		2	4	6	12
>50			4	10	14
ogółem	8	6	13	16	43

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone, na ogólnie scharakteryzowanej grupie, badanie ankietowe miało w pierwszej kolejności określić poziom opisanych wcześniej relacji socjologicznych. Poziom społecznienia analizowany był w oparciu o 12 zmiennych opisujących, którymi są:

- 1) sympatia członków badanego zespołu,
- 2) współpraca w zespole,
- 3) spotkania pozazawodowe,
- 4) wzajemna pomoc,
- 5) trwałość zawieranych przyjaźni,
- 6) wzajemne zaufanie,
- 7) interesowność w stosunkach międzyludzkich,
- 8) ingerencja w sprawy osobiste współpracowników,
- 9) innowacyjność i elastyczność działania,
- 10) współpraca w całej organizacji,
- 11) trwałość więzi z byłymi współpracownikami,
- 12) integracja wewnętrzna.

Również poziom solidarności został określany na podstawie 12 zmiennych opisujących:

- 1) sprecyzowanie celów zawodowych,
- 2) stosowanie się do jasnych wytycznych przełożonego,
- 3) reakcje na błędy współpracownika,
- 4) pragnienie odniesienia wspólnego sukcesu,
- 5) wykorzystywanie szans w otoczeniu,
- 6) dzielenie celów organizacji,
- 7) operatywność systemów motywacyjnych,
- 8) walkę z konkurencją,
- 9) skuteczność w realizacji celów,
- 10) kompletność realizowanych projektów,
- 11) jasność podziału pracy, odpowiedzialności i uprawnień,
- 12) integrację wewnętrzną.

Formularz ankiety, pozwalającej na identyfikację dominującego typu kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 2.

Identyfikacja dominującego typu kultury organizacyjnej

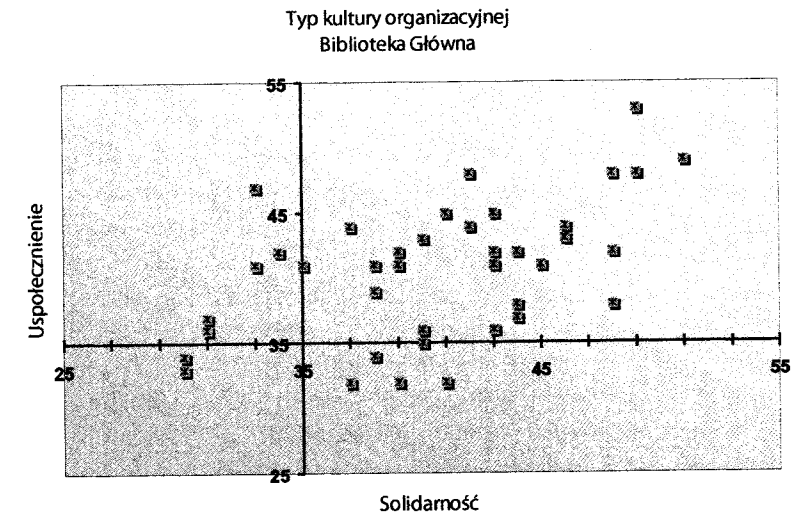
Proszę określić, które z wymienionych sytuacji dominują w bibliotece, w której pracujesz (należy zaznaczyć jedną odpowiedź w każdym wierszu, wstawiając znak x)⁴

W zespole, w którym pracuję:	zdecydowanie nie	nie	ani tak ani nie	tak	zdecydowanie tak
1. Każdy ma jasno sprecyzowane cele zawodowe.					
2. Ludzie barzo lubią się nawzajem.					
3. Ludzie stosują się do jasno określonych wytycznych kierownictwa.					
4. Istnieje bardzo dobra współpraca, nigdy nie zdarzają się spory.					
5. Pracownicy ostro reagują na złą pracę i niskie wyniki jednego z członków zespołu.					
6. Ludzie spotykają się poza miejscem pracy.					
7. Zespół cechuje mocno ugruntowana chęć odniesienia sukcesu.					
8. Ludzie wyświadczają sobie wzajemnie przysługi z czystej sympatii.					
9. Ludzie dążą do wykorzystania pojawiających się szans przewyżczenia konkurencji.					
10. Ludzie zawierają między sobą prawdziwe, bezinteresowne i długotrwałe przyjaźnie.					
11. Wszyscy podzielają te same cele główne przedsiębiorstwa.					
12. Ludzie często zwierają się nawzajem z osobistych problemów.					
13. Ludzie zawierają przyjaźnie, z których będą mogli w przyszłości czerpać korzyści.					
14. Kryteria nagradzania i karania są jasno określone.					
15. Pracownicy bardzo dobrze znają wzajemnie swoją sytuację rodzinną.					
16. Zespół jest gotowy do walki z dobrze znaną konkurencją.					
17. Ludzie są zachęceni do formułowania własnych wniosków, elastyczności.					
18. Priorytetem jest skuteczne osiągnięcie celu.					
19. By coś osiągnąć, konieczna jest wspólna praca wszystkich części organizacji.					
20. Projekty, które się zaczyna realizować, są zawsze kompletne.					
21. Ludzie utrzymują kontakty z byłymi współpracownikami.					
22. Są jasno określone kompetencje, zakres pracy, odpowiedzialności i uprawnień.					
23. Ludzie chronią (kryją) się nawzajem.					

Rys. 2. Identyfikacja dominującego typu kultury organizacyjnej (formularz ankiety). Źródło: S. Pierzchawka: Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej. AE, Wrocław 2003 [rozprawa doktorska, maszynopis niepublikowany], zał. 1, s. 9

⁴ Uspołecznienia dotyczą pytań: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, solidarności zaś pytania: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 23.

Analizując ankietę, każdej odpowiedzi przyporządkowuje się wartość od 1 do 5 (od najniższego poziomu cechy do najwyższego). Wynik, w postaci dwóch wartości – pierwszej określającej poziom solidarności, oraz drugiej określającej uspołecznienie można zaprezentować w postaci punktu na wykresie (rysunek 3).



Rys. 3. Dominujący typ kultury organizacyjnej w Bibliotece Głównej. Źródło: opracowanie własne

W przeprowadzonym badaniu minimalny poziom solidarności wyniósł 30 pkt, zaś minimalny poziom uspołecznienia 33 – za punkt zerowy przyjęto poziom 25 dla obu relacji socjologicznych. Punkty, jak można zobaczyć na wykresie (rysunek 3), znalazły się we wszystkich jego „ćwiartkach”, co oznacza, że ankietowani wskazywali na wszystkie typy kultur organizacyjnych. Można zauważyć, że znaczna większość wskazała na wysoki poziom uspołecznienia, co może świadczyć o przyjacielskich stosunkach w pracy.

Wynik badania nie wskazał jednoznacznie na jeden typ kultury organizacyjnej. Najwięcej wskazań na kulturę wspólnotową oraz duże skupienie wyników przy granicy z tym właśnie typem kultury organizacyjnej pozwala na postawienie tezy, że jest to dominujący w bibliotece model. Najmniej wskazań dotyczyło kultury fragmentarycznej. Pewne różnice, co do oceny poziomu solidarności mogą wynikać z różnic, jakie występują w postrzeganiu organizacji przez pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych biblioteki.

Badanie miało na celu, poza identyfikacją dominującego typu kultury organizacyjnej, rozpoznanie jej aspektu pozytywnego lub negatywnego. Pomocna w tym jest ankieta przedstawiona na rysunku 4.

Identyfikacja form negatywnych i pozytywnych kultury organizacyjnej⁵

Proszę określić zgodność poniższych stwierdzeń dotyczących pracowników zespołu, w którym pracujesz (należy zaznaczyć jedną odpowiedź w każdym wierszu, wstawiając znak x)

	zdecydowanie nie	nie	ani tak ani nie	tak	zdecydowanie tak
Kultura sieciowa:					
1. Pracownicy lubią plotki o firmie i współpracownikach.					
2. Biłskie stosunki między pracownikami sprzyjają szybkiej komunikacji.					
3. Duże znaczenie ma nawiązywanie znajomości „na pokaz”.					
4. Często zmieniają się reguły postępowania, co przejawia brak biurokracji.					
5. Zdarza się, że przyjaźń powstrzymuje, na przykład, przed zwolnieniem.					
6. Przyjaźnie między pracownikami przetrwają trudne próby i ciężkie czasy.					
Kultura wyrachowana:					
7. Rozwój organizacji prowadzi do rywalizacji lub sabotażu między pracownikami.					
8. Dla pracowników ważniejsza jest realizacja potrzeb osobistych niż organizacyjnych.					
9. Pracownicy często rozmyślają o tym, ile zapłaciłaby im konkurencja.					
10. Kryteria nagród i kar są jasno określone i są akceptowane przez pracowników.					
11. Różne zespoły (działy) mają różne cele i niemożliwa jest współpraca między nimi.					
12. Z łatwością przychodzi wyznaczanie priorytetów i ich realizacja.					
Kultura fragmentaryczna:					
13. Praca indywidualna sprzyja osiąganiu lepszych wyników.					
14. Ludzie surowo i sceptycznie oceniają współpracowników.					
15. Sukces organizacji jest sumą wyników indywidualnych jej pracowników.					
16. Ludzie unikają zadań, których realizacja oceniana jest jako wynik całego zespołu.					
17. Wiele reguł i spotkań pracowniczych powstaje spontanicznie.					
18. Ludzie starają się unikać się nawzajem.					
Kultura wspólnotowa:					
19. Zespół charakteryzuje silna chęć i wiara w odniesienie sukcesu.					
20. Pracownicy często konkurują ze sobą w zakresie podejmowanych zadań.					
21. Obecny przywódca jest nie do zastąpienia.					
22. Ludzie silnie się ze sobą identyfikują i wyznają wspólne wartości.					
23. Pracownicy czują się pewni wobec przyszłości.					
24. Wszyscy członkowie organizacji dzielą się pomysłami i nowymi koncepcjami.					

Rys. 4. Identyfikacja form negatywnych i pozytywnych kultury organizacyjnej (formularz ankiety). Źródło: S. Pierzchawka: Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej. AE, Wrocław 2003 [rozprawa doktorska, maszynopis niepublikowany], zał. 1, s. 10

Podobnie jak w przypadku poprzedniej ankiety, poszczególnym odpowiedziom przypisano wartości od 1 do 5. Badana grupa nie wiedziała, na jaki typ kultury organizacyjnej wskazała wypełniając pierwszą część ankiety. Formularz drugiej ankiety, który otrzymali (obie ankiety wypełniali w tym samym czasie), wyglądał nieco inaczej niż zaprezentowany na rysunku 4 – nie był podany typ kultury, jakiego pytania dotyczą. Każdy odpowiadał na wszystkie z podanych pytań, zaś autorka analizowała tylko te cechy, które dotyczyły wskazanego przez ankietowanego typu kultury organizacyjnej. Danej kulturze organizacyjnej został przypisany aspekt pozytywny lub negatywny w zależności od stosunku cech pozytywnych do negatywnych. Wyniki podsumowujące obie ankiety zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Typ i forma kultury organizacyjnej w Bibliotece Głównej AE we Wrocławiu

Typ kultury organizacyjnej \ Aspekt	Pozytywny	Negatywny	Razem
Fragmentaryczna	1	1	2
Wyrachowana	2	2	4
Sieciowa	6	-	6
Wspólnotowa	12	17	29
			41

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując wynik badania, można przyjąć, że w bibliotece dominuje kultura wspólnotowa wykazująca aspekt negatywny. Pytanie, w jaki sposób ta wiedza zostanie wykorzystana przez osoby zarządzające biblioteką, pozostaje otwarte.

Podsumowanie

W tym miejscu można postawić inne pytanie – na ile wynik, jaki otrzymano w badanej bibliotece, jest typowy dla organizacji tego rodzaju. Wydaje się, że kultura wspólnotowa w podobnych organizacjach (biblioteka szkoły wyższej, 60 lat istnienia, przewaga osób długo pracujących w tej samej instytucji, brak konkurencyjnych instytucji) może występować najczęściej. Żeby zweryfikować to stwierdzenie należałoby przeprowadzić badanie na grupie bibliotek.

Autorka, przeprowadzając badanie, spodziewała się wysokiego poziom uspołecznienia. Badana grupa wykazuje dużą stabilizację zawodową, jej liczebność również pozwala na utrzymywanie dobrym stosunków towarzyskich, nie jest to może grupa przyjaciół, ale biblioteka nie jest też miejscem, do którego przychodzi się pod przymusem. Również panująca powszechnie opinia, że biblioteka to miejsce spokojnego trwania, mogłaby tłumaczyć wysoki poziom uspołecznienia. Oczywiście obserwując

⁵ Pytania 1, 3, 5 określają kultury negatywne, a 2, 4, 6 pozytywne.

bibliotekę od wewnątrz można zaobserwować ścieranie się różnych interesów i ten sielankowy obraz należy zweryfikować.

Mniej oczywisty jest wysoki poziom solidarności. Zdaniem autorki wiąże się on z nowymi wyzwaniem stającymi przed biblioteką. Postępujący proces komputeryzacji, wzrost znaczenia źródeł elektronicznych, „konkurencja” ze strony Internetu zmuszają pracowników do ustawicznego kształcenia. Wiele zmian wynika z oczekiwań ze strony czytelników. Charakterystyczne dla biblioteki jest również tworzenie się w ostatnim czasie grup „poza” a nawet „ponad” formalną strukturą. Jest to również związane z nowymi zadaniami (regionalne biblioteki cyfrowe, projekt budowy nowej siedziby, organizacja jubileuszu).

Zidentyfikowanie dominującego w bibliotece typu kultury organizacyjnej jest dobrą podstawą do wprowadzenie zmian, które pozwolą na dalszy rozwój biblioteki.

Bibliografia

- Gareth Jones. Tryb dostępu: <http://onypress.pl/autorzy/jongar.htm> [23 kwietnia 2007].
- Goffee R., Jones G.: Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę? Gliwice 2006.
- Goffee R., Jones G.: What holds the modern company together? *Harvard Business Review* 1996, vol. 74, issue 6, p. 133–148. Tryb dostępu: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=8&sid=b8a5380d-af86-44dc-af7e-f342025a96de%40sessionmgr104> [5 marca 2007].
- Hryniewicz J. T.: Stosunki pracy w polskich organizacjach. Warszawa 2007.
- Kożuszniak B.: Zachowania człowieka w organizacji. Warszawa 2007.
- Pierzchawka S.: Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej. Wrocław 2003 [rozw. praca doktorska, maszynopis niepublikowany].
- Robert Goffee. Tryb dostępu: <http://onypress.pl/autorzy/gofrob.htm> [23 kwietnia 2007].
- Schein E. H., Corporate Culture. W: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*. Tryb dostępu: <http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768> [12 marca 2007].
- Stoner J., Wankel C.: Kierowanie. Warszawa 1992.
- Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 1999.

Dr Henryk Hollender
Biblioteka Główna Politechniki Lubelskiej
h.hollender@pollub.pl

Etnograf w bibliotece

Abstract

The paper is an attempt at showing, what kind of information could participant observation as a research strategy offer to a library manager. The author believes that organizational culture of any library consists of various layers, the most hidden of which are brought in by the staff in the process of adapting of their own cultures to the job environment. One chapter is devoted to the way the employees address themselves. The first name basis is not as common as in Anglo-Saxon organizations, and the way it is practiced reveals several taboos. Then a large library is described as a mosaic of formal and informal groups, the latter gathered around informal leaders. Conservative power of this phenomenon is stressed. Some practices are based on equality and solidarity of the staff, but some others promote isolation and discrimination. Then we ask if women, who dominate the library profession in Poland, reflect their likely oppression in the traditional society by their behaviour in libraries, and point to several phenomena which might be indirectly linked to their overall perception of their bodies and their gender, like avoidance of open rooms and preference for oral rather than written communication. We conclude with expressing the conviction that ethnographic approach may be a tool to make organizational cultures richer, better suited to individual needs, and more productive in terms of the goals the institution is fulfilling.

Pracując w bibliotece, czujemy często, że poza normalnym tokiem czynności i zwykłymi we wszystkich bibliotekach operacjami, które przynoszą wyniki lepsze lub gorsze, ale przewidywalne, dzieje się jeszcze coś innego. Tym czymś jest strefa zachowań, wartości i obyczajów, które nie wynikają bezpośrednio z przyjętych w bibliotece rozwiązań organizacyjnych i funkcjonalnych, ale mają na nie wpływ. Do kultury organizacyjnej naszej instytucji mają się w ten sposób, że są od niej szersze – wiążą rysy konkretnej organizacji z kulturą wnoszoną do niej przez jej pracowników, która

jest w niewielkim stopniu przez tę organizację kształtowana i która realizowałaby się w podobny sposób, gdybyśmy mieli do czynienia nie z biblioteką, lecz z biurem projektowym czy fabryką tekstyliów. Chociaż być może zatrudnialibyśmy wtedy innych ludzi, reprezentujących inną kulturę; ich zachowania, obyczaje i wartości byłyby inne.

Będąc świadomymi tych obyczajów, możemy akceptować je lub nie; możemy dystansować się od nich lub uznawać je za swoje. Jeśli jednak chcemy jakoś uporządkować swoje doświadczenia, w sposób nieunikniony zaczynamy stosować metodę obserwacji uczestniczącej, zasadniczą we współczesnej etnografii. O ile najdawniejsi etnografowie, tacy jak Oskar Kolberg, czuli wyraźnie swoją zewnętrżność w relacjach z opisywaną społecznością, i nawet jeśli opisywali ją z fascynacją, to towarzyszył jej silny dystans, o tyle co najmniej od czasów Bronisława Malinowskiego etnograf stara się wejść w bliskość z opisywaną społecznością, być „jednym z nich”. Dotyczy to badań nad grupami etnicznymi, językowymi, religijnymi, specyficznymi subkulturami czy – w ostatnich dziesięcioleciach – grupami zawodowymi. Opisywanie, uogólnianie, tworzenia teorii nie wyklucza nawet bycie członkiem danej grupy. Długoletni bibliotekarz byłby kandydatem na etnografa bibliotekarzy (czy może raczej – pracowników bibliotek), jeśli potrafi pogodzić swoje funkcjonowanie wewnątrz grupy z dostrzeganiem jej zachowań jako nieoczywistych i godnych wyjaśnienia. Pełny opis etnograficzny wymagałby jednak wzbogacenia instrumentarium (zwłaszcza o wywiady z towarzyszącą im dokumentacją), prosimy zatem o potraktowanie niniejszego jako wyrazu postawy etnograficznej raczej niż jako wyników etnograficznych badań¹.

Casus: mówienie po imieniu

Możemy zatem równocześnie utożsamiać się z naszą społecznością, jak i spoglądać na nią z dystansu. Odkryjemy wówczas rzeczy przedziwne. Zaczniemy od najprostszyc. W bibliotekach, jak i w innych miejscach pracy, pracownicy znający się, lubiący lub czujący, że łączy ich bliska współpraca, mówią sobie po imieniu. Wszyscy uważają to za naturalne, podobnie jak i to, że w stosunku do zwierzchnika unika się tej formy; unika jej często sam zwierzchnik w stosunku do mniej zaprzyjaźnionych kolegów. Przyjmuje się, że w ten sposób chroni swój autorytet, pielęgnuje wizerunek szefa, lub zachowuje „konieczny dystans”. Specjalista od zarządzania zapyta jednak w tym miejscu: „konieczny do czego”, etnograf zaś spróbuje opisać rzeczywiste relacje pomiędzy pracownikami, kładąc zapewne akcent na relacjach typu „swój – obcy”. Historyk obyczaju zwróci zaś uwagę, że do niedawna dyrektor nikomu nie

¹ Najlepszym i niedoścignionym źródłem inspiracji wydaje się tu praca Jamesa Clifforda: *Kłopoty z kulturą*, Warszawa 2000, zwłaszcza zaś jej rozdział 1 „O autorytecie etnografa”, s. 29–64, oraz rozdział 10 „O kolekcjonowaniu sztuki i kultury”, s. 233–271. Por. też M. Hammersley, P. Atkinson: *Metody badań terenowych*. Poznań cop. 2000.

mówił „na ty”, a czasem nawet ukrywał, że prywatnie mówi, zmieniając formę, jeśli rozmowa toczyła się w miejscu pracy i przy świadkach. Niektórzy pracownicy, znający wcześniej dyrektora, czują się jeszcze dziś swobodniej, jeśli wprowadza on takie zabezpieczenie. W mojej uczelni odkryłem zresztą inną jeszcze, wyjątkowo preten-sjonalną, postać dodawania powagi relacjom służbowym: otóż niektórzy dziekani, rozmawiając z którymś ze swoich profesorów w kłopotliwym towarzystwie dyrektora biblioteki, nie wypierają się, że zwracają się do siebie po imieniu, przypominając jednak zaraz, że pamiętają, kim jest rozmówca. Idzie to w sposób następujący: „zrozum profesor”, „no i widzisz profesor”. Ale „daj mi spokój adiunkt” naturalnie nie usłyszymy. Jest godne odnotowania, że kobiety-dziekani nigdy nie posługują się tą formą.

W każdym razie przeciwko mówieniu sobie po imieniu występuje w naszych bibliotekach silny opór. Wiąże się to często z tym, że pracownicy, którzy się tak do kogoś zwracają, uważają niekiedy, że tym samym wolno im tą osobą manipulować. Przejście „na ty” nie jest neutralne; jest rytuałem, za którym idzie uprawnienie do poufałości i zobowiązanie – niekoniecznie obopólne – do wybaczenia sobie rozmaitych przewinień. Jest zatem związane z pewnym niebezpieczeństwem. Dzieje się tak często w sytuacji, kiedy przejście takie proponuje pracownik starszy pracownikowi młodszemu lub dyrektor – komukolwiek. Przypomina się tu także, że według publikowanych w prasie relacji obopólne mówienie po imieniu było jednym z elementów strategii emocjonalnego uzależniania od siebie kleryków, którzy wpadli w oko pewnemu arcybiskupowi o homoseksualnej orientacji i silnym, nieukrywanym libido. Widzieliśmy też inne funkcje tego obyczaju: wynagradzanie wybranych pracowników. Praktykował to pewien dyrektor wielkiej biblioteki, wykorzystując tu swój długoletni staż pracy w innych instytucjach, gdzie panowały liberalniejsze niż w bibliotekach normy obyczajowe. Proponując mówienie sobie po imieniu, dyrektor po pierwsze przypominał, że jest z „wielkiego świata”, po drugie zaś, miast wyzwałać, wprawiał niektórych podwładnych w autentyczne zakłopotanie (i może nawet był tego świadomy).

Zawieśmy jednak na razie te wątki, aby zobaczyć, jak jeszcze zwracają się do siebie pracownicy. Powszechna forma dla osób nie będących „na ty” brzmi „panie Wojtku” lub „pani Olu”, przy czym państwo ci do zwierzchnika mówią na ogół „panie dyrektorze” (choć „panie kierowniku” – bardzo rzadko). Ta dwoistość – „panie Wojtku” z jednej strony, „panie dyrektorze” z drugiej – trzyma się mocno, głównie dlatego, że nie ma jej czym zastąpić. Zwierzchnik może jeszcze się zwracać per „panie Rymkiewicz” czy „pani Masłowska”, ale w naszej kulturze wyszło to raczej z użycia. Może w ramach ogólnego złagodnienia obyczajów, mniejszego nacisku na relacje formalne, pragnienia, by do stosunków służbowych włączyć ton bardziej osobisty? Na tej samej zasadzie pan Rymkiewicz czy pani Masłowska mogłoby zwracać się do dyrektora per „panie Kondrat”, ale też nie jest to już raczej przyjęte. Przyjęte natomiast jest odwołanie się do stanowiska rozmówcy, co kwestię „swój – obcy” lokuje raczej poza nawiasem dyskursu.

Tak więc odnotowujemy znaczący brak symetrii – dyrektor zwraca się do Wojtka z pewną dozą poufałości, bo nie ma innej uznawanej społecznie formuły („panie magazynierze” czy „panie kustosz” nigdy się nie przyjęły), zaś tenże Wojtek nie zwraca się w ogóle do człowieka, zwraca się do funkcji. Kiedy jednak zdarza się, że pracownik zwraca się do dyrektora per „panie Michale”, chyba wszyscy widzimy w tym pewien zgrzyt. Etnograf musi zapytać o istotę tego zgrzytu, a w dodatku współczesny etnograf nie ukrywa, że ma również swoje gusty, zapatrywania i skalę wartości. Czy tak właściwie razi nas próba osiągnięcia symetrii w relacjach między przełożonym i pracownikiem, czy może coś nieuchronnie tandetnego, co tkwi w każdym zwrocie typu „pani Zosiu”?

W każdym razie mamy do czynienia z głęboko zakorzoną akceptacją dla asymetrii, polegającej na tym, że norma kulturowa zmusza nas, byśmy mówili „pani Leokadio” do pracownicy o wiele starszej od siebie. A co ma powiedzieć zwierzchnik trzydziestoletni? Istnieje tu w kulturze jakby luka, polegająca na braku rozwiązania, na „nie załatwieniu” czegoś istotnego. W dodatku w odniesieniu do bibliotekarki zwierzchnik może jeszcze się ratować, mówiąc „pani kustosz” czy chociażby „pani magister”, ale w rozmowie z osobą niewykształconą lub niebędącą bibliotekarzem naprawdę nie dysponuje dobrym zwrotem. Jeśli nie chcę mówić „pani Leokadio”, to albo muszę wrócić do nazwiska lub funkcji („pani technik”), albo zaprosić do symetrycznego zwracania się do dyrektora per „panie Stanisławie”. Trudno powiedzieć, na co miałyby się mniejszą ochotę.

Możemy uznać, że relacje dyrektora z pracownikami o zdecydowanie niższym miejscu w hierarchii muszą być utrwalane jakimś zwyczajem językowym, i że zwyczaj ten może polegać na prezentacji i utrwalaniu nierówności. Specjaliści od zarządzania mieliby tu jednak wątpliwości, wskazując na przykład na instytucje amerykańskie czy brytyjskie, w których wszyscy od góry do dołu mówią i piszą (także w oficjalnych listach) sobie po imieniu, a kreatywność i skuteczność ich pracy, jej sprawność i dyscyplina jakoś na tym nie cierpią.

Duże, złożone instytucje

Nakreślmy społeczną mapę naszej instytucji. Jeden podział to struktura organizacyjna, zwizualizowana być może w regulaminie organizacyjnym czy na stronie internetowej. Drugi to głębsze zależności funkcjonalne, wiążące poszczególne osoby i zespoły w procesie realizacji zadań strumieniami finansowania, kanałami przepływu ludzi, dóbr i informacji, relacjami przestrzennymi. Trzeci – to przebiegające najgłębiej granice między strefami wpływów.

Na ogół obserwujemy silne wewnętrzne związki oddziałów. Prawdziwych badań wymagałoby stwierdzenie, czy związki te są odpowiedzią na potrzeby funkcjonalne, czy wykraczają poza nie. Niekiedy celebrytuje się pewnego rodzaju obcość czy wrogość wobec innych oddziałów lub werbalizuje pogląd, iż działają one na naszą szkodę. Często oddziały mają swoje własne, wewnętrzne style pracy i normy obyczajowe,

dotyczące właśnie zwracania się do siebie, organizacji dnia pracy, reakcji na problemy i gotowości do przedstawiania ich zwierzchnikowi lub innym oddziałom. Niektóre oddziały to jakby rodziny, gdzie ktoś odgrywa rolę rodzica. Najczęściej jest nim kierownik, ale czasem – emerytowana silna indywidualność oddziału, bywająca w nim i mająca w nim wciąż swoich wychowanków. Zależy to oczywiście od liczebności oddziału i jego tradycji, ale często występuje tam cała paleta ról: jest kłopotliwy wujaszek-rozrabiaka, jest spolegliwa ciotka, która wszystkim pomaga, jest dziecko wieczne (najczęściej pracownik najslabszy merytorycznie, wykorzystywany do różnych dodatkowych czynności) i dziecko prawdziwe, czyli pracownik najmłodszy, choćby już dobrze po trzydziestce. Temu kierownicy mówią niekiedy po imieniu bez wzajemności lub próbują wtrącać się do jego życia prywatnego. W najbardziej rodzinnych oddziałach, gdzie dodatkowo zatrudnia się osoby o różnym stopniu wykształcenia, na różnych stanowiskach, występuje niekiedy „zaufany kamerdyner”: osoba bez wykształcenia, chcąca uchodzić za silną i faktycznie wprowadzająca do relacji międzyludzkich upragnioną prostotę, często budząca zaufanie swoją zaradnością (np. w ubóstwie czy umiejętności stawiania czoła skomplikowanej sytuacji rodzinnej) i pomocna w różnych okolicznościach gospodarczych. Znamy oddział, w którym kierownik jest z taką osobą „na ty”, ale ukrywa to przed pozostałymi pracownikami.

Z powodów po części oczywistych, po części zaś wymagających szczegółowych badań, pracownicy dobrze wiedzą, czym się zajmuje kierownik, nie są jednak dla nich zrozumiałe zadania dyrektora. Jak się zdaje, polskie instytucje niekomercyjne w niewielkim stopniu troszczą się o integrację pracowników wokół swoich celów strategicznych. Kierownik oddziału jest autorytetem i źródłem informacji, co robimy i po co, ale bez nacisku na „po co”. Młody pracownik jest uczony wielu procedur i szybko orientuje się, że będzie rozliczany z wierności wobec zastanych reguł i rozwiązań. Wiedza nabyta przed rozpoczęciem pracy jest brana w wielki nawias i zaczyna się oddalać. W takich sprawach jak obsługa systemu informatycznego czy zasady katalogowania, pracownicy bibliotek mają tendencję do bezrefleksyjnego powoływania się na autorytety, zwłaszcza – obecne na miejscu. Wiedza książkowa jest albo niedostępna ze względu na brak odpowiedniej literatury, albo niewykorzystywana, albo wykorzystywana jako wyrocznia i dogmat. Szczegółowe techniki nie są odnoszone do ogólnych zasad. Ponieważ pracownicy w większości mają ogromną potrzebę ładu, dobrej pracy i wymierności swoich dokonań, to z największym rygoryzmem, niekiedy nawet pietyzmem traktuje się sprawy dokumentacji prowadzonej przez oddział. Im zaś bardziej jednoznaczne zasady stoją za tą dokumentacją, tym silniej kultywuje się jej staranne prowadzenie. Inwentarz sprawia takie wrażenie, jakby był ważniejszy niż katalog. W katalogu najważniejsze są szczegółowe zasady wykorzystania poszczególnych pól i podpól, na ogół obojętne dla użytkownika. Nic zaś nie jest ważniejsze niż dokumentacja urlopów oraz dni i godzin „zapracowanych” lub „do odpracowania”, choć nie obejmuje ona drobnych nierzetelności przy rozliczaniu czasu pracy. Relacje między zbiorem skatalogowanym i nieskata-

logowanym, struktura zbiorów, komunikatywność katalogu i stron WWW, duch i upowszechnienie przepisów udostępniania, sposób rozmawiania z poszczególnymi grupami odbiorców to przykłady zagadnień, które są rzadko przedmiotem refleksji na poziomie oddziały.

Rzecz jasna, bywa różnie, ale generalnie kierownik będzie raczej zachowawczy niż innowacyjny, zaś większość bibliotek nie wprowadza mechanizmu ciągłego poddawania w wątpliwość wypróbowanych rozwiązań – albo dlatego, że nie ma na to czasu, albo dlatego, że panuje podejrzenie, że naruszałoby to bezawaryjność pracy, albo wreszcie dlatego, że dyrektor nie orientuje się, że jest to w ogóle potrzebne. Jeśli zaś jakieś pole, które zasługiwałoby na krytyczne zbadanie, leży odłogiem, to musi dochodzić do zderzeń, takich jak nasze niesławne zrażenie ongiś do Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie jednego z wybitnych historyków. Otóż nie był on w stanie udowodnić, że jest profesorem w Polskiej Akademii Nauk, czego oczekiwała osoba zapisująca go do biblioteki, wpatrzona w regulamin, przyznający niewątpliwym profesorom (oraz członkom zewnętrznych instytucji naukowych) określony poziom uprawnień. Sprawy nie powinno się wyjaśniać jedynie niejednoznacznością regulaminu. Gdyby w kulturę organizacyjną biblioteki wpisana była trwale i głęboko zasada, że wszystkich czytelników obsługujemy równie gorliwie, ale niektórzy profesorowie są dla nas prawdziwym skarbem, do incydentu by nie doszło. Nie doszłoby także, gdyby osoba prowadząca zapisy orientowała się w personaliach nauki polskiej. Incydent był zresztą w istocie przykładem zderzenia kultur: z jednej strony siedemdziesięcioletni zdziwiony nieco, że zmusza się go do przejścia przez procedurę zrównującą wszystkich interesantów, z drugiej strony osoba z innego, nieakademickiego świata, nierozumiejąca struktury ani sensu hierarchii naukowej i nie patrząca samodzielnie i trzeźwo na zasięg szkód, jakie realnie mógłby spowodować staruszek podający się za profesora.

Twierdzimy w każdym razie, że nasze biblioteki, małe i duże, są prowadzone przez kierowników oddziałów, ale wśród nich mamy jeszcze autorytety, których oddziaływanie wykracza poza oddział. Nieformalni przywódcy opinii, weterani i znawcy instytucji, osoby otoczone wianuszkiem przyjaciół lub dworem, miewają zasięg oddziaływania wykraczający poza granice oddziałów, czasem wręcz bajeczny. Ich dobra wola i poczucie odpowiedzialności bywają pomocne, ich egocentryzm i hałaśliwość bywają źródłem destrukcji. W niektórych przypadkach zdarza się, że autentyczny autorytet jest równocześnie autorytetem formalnym, choć nie jest kierownikiem oddziału. Nie sięgając po rozwiązania macierzowe i tworzenie zespołów zadaniowych, dyrektorzy bibliotek aż proszą się, aby w ich instytucjach powstawały samorzutnie i oddolnie ukryte struktury organizacyjne, często elastyczniejsze i bardziej skutecznie działające niż istniejące na papierze oddziały.

Te nieformalne związki utrwała się niekiedy podtrzymywaniem kontaktów w życiu prywatnym, częściej – rytuałem realizowanym w miejscu pracy. Dużo się plotkuje. Wychodzi się na papierosa, rzadko jednak wychodzi się na wspólny lunch. W niektórych wielkich bibliotekach nie ma dnia bez imienin – zawsze celebrowa-

nych, z konsumpcją ciast i ciasteczek, z reguły w godzinach pracy i przy tym samym biurku, przy którym się pracuje. Uroczystości biblioteczne, realizowane przez dyrekcję, są na ogół ubogie i przebiegają schematycznie. Obyczaj nieformalny wypełnia tu jakąś dotkliwą lukę: urządzone niekiedy pikniki czy spotkania w czasie seminariów lub konferencji przebiegają ze zdumiewającą żywiołowością i połączone są z konsumpcją dużej ilości alkoholu. Etnograf w tym z przyjemnością uczestniczy, ale musi to odnotować. Podobnie jak powinien odnotować, iż w polskich bibliotekach, jak się zdaje, na stosunki międzyludzkie raczej nie wpływa wyznanie, zapatrywania polityczne czy sytuacja majątkowa.

Oddzielnego, pogłębionego wywiadu wymagałyby relacje między zatrudnionymi, wynikające z ich powiązań rodzinnych. Praca w bibliotece uchodziła dawniej za łatwą i ten stereotyp jest nadal silny. W bibliotekach akademickich często ubiegali się o nią małżonkowie osób zatrudnionych na uczelni. Często traktowano bibliotekę jako przechowalnię krewnych i znajomych, a pewien dziekan w małej uczelni miał się wyrazić, iż biblioteka zatrudnia głównie „matki, żony i kochanki” profesorów. Odnotujmy ten temat jako bardziej socjologiczny niż etnograficzny, chociaż warto będzie zastanowić się, czy „proweniencja” pracownika wpływa na jego miejsce w nieformalnej hierarchii zespolowej.

Wątle ciało i wątki genderowe

W rozważaniach naszych generalnie powstrzymujemy się od rozróżniania płci, po pierwsze dlatego, że większość zatrudnionych to kobiety, po drugie dlatego, że jesteśmy przekonani, że poszukujemy mechanizmów niezależnych od płci i kulturowej tożsamości płciowej. Pogłębiony opis wymagałby jednak na pewno wkładu ze strony *gender studies*, by za pomocą różnych metod nauk społecznych opisać warunkowaną przez płć świadomość i role społeczne pracowników bibliotek.

Czy pracownice bibliotek mają jakieś szczególne cechy jako kobiety? Coraz częściej są zadbane i przyjeżdżają do pracy dobrymi samochodami, inne jednak, równie zadbane, korzystają z transportu mężów. Najwyraźniej brakuje nam tu danych empirycznych. W pracy nie szczędzą wysiłku fizycznego, niezbędnego wszędzie tam, gdzie występują braki w zatrudnieniu lub szwankuje organizacja pracy. Nie hołdują przesądom, które by dzieliły prace na ściśle męskie i ściśle kobiece. Z kolei mężczyźni zatrudnieni w bibliotekach zwykle chodzą ubrani byle jak: starsze pokolenie traktowało obowiązkowo garnitur, młodsze (ale nie najmłodsze) widzimy niekiedy w kapciach. Zdarzają się sandały ze skarpetkami.

Kobiety w bibliotekach nie zarabiają mniej niż mężczyźni; po prostu mężczyźni i kobiety bibliotekarze zarabiają niewiele, i jeśli tkwi w tym jakiś element opresji, to raczej taki, że w ogóle cała ta grupa zawodowa, jako kobieca, jest traktowana jako nie dość istotna, by na serio walczyć dla niej o podwyżki. Jako wyraz pewnej pokory kobiet możemy odnotować fakt, że znaczne różnice między zarobkami dyrektorów a zarobkami pracowników nie wzbudzają sprzeciwu, podobnie jak różnice między

bibliotekarzami dyplomowanymi i pozostałymi – różnice w zarobkach, za którymi w skali kraju nie poszło raczej uporządkowanie różnic w zadaniach, i jak mogłoby pójść, jeśli *Prawo o szkolnictwie wyższym* nie stawia przed nauczycielami akademickimi zatrudnionymi w bibliotekach żadnych konkretnych zadań. Pokora ta nie oznacza jednak bezpośrednio podporządkowania się mężczyznom, lecz podporządkowanie się ogólnym warunkom.

Jeśli przyjmiemy perspektywę feministyczną jako uprawnione stanowisko metodologiczne², to otwiera nam to pole do domniemań, iż kobiety przenoszą do bibliotek swoje poczucie drugorzędności i podporządkowania, wyniesione z „męskiego” świata. Być może da się tak wyjaśniać zachowawczość bibliotekarki i ich ostrożność wobec zmian oraz ciepłe, ochronne stosunki międzyludzkie, panujące w większości oddziałów. Zdobienie wnętrza bibliotecznych kwiatami i obrazami. Pewną niechęć do czysto funkcjonalnych rozwiązań wnętrza, by faktycznie przypominały one szeroko rozumiane biuro (warsztat pracy).

Trudno jednak wiązać z płcią ogólne tendencje do organizowania wnętrza, ujawniane przez bibliotekarki. Wnętrze polskiej biblioteki zdradza rysy szczególne. Raczej ukrywa niż otwiera. Pracownik chętnie chowa swoje notatki lub trzyma je w stertach na wierzchu; występuje zdumiewająca w porównaniu z biurem np. amerykańskim niechęć do wywieszania – np. na tablicach na ścianach – zaproszeń, anonsów, afiszy, przypomnień, pożytecznych „ściągaczek”. Wnętrza pracownicze są odgródzone od publicznych, niekiedy o ściślejsze rozgraniczenie obu rodzajów wnętrza toczy się ostry bój. Pracownicy nie lubią przepierzeń, szklanych drzwi, wspólnie użytkowanych przestrzeni socjalnych itp. Tu dopiero antropolog miałby co interpretować! Czy jest to związane w jakimś stopniu z niepokojem się z własnym ciałem i dyskomfortem związanym z wystawianiem go na widok publiczny? Że cecha ta ma charakter kulturowy, świadczyć może silne zaniepokojenie szklanymi mostkami w Bibliotece Uniwersyteckiej w Warszawie – zarówno, na początku, wśród pracowników, jak i wśród użytkowników i gości biblioteki. Rzadko komentowano ich rolę jako punktów obserwacyjnych umożliwiających rozpoznanie poszczególnych punktów usługowych biblioteki, częściej (choć jak się okazało – najzupełniej fałszywie) – jako pułapek na prywatność wkraczających na nie kobiet w spódnicach i sukienkach.

Pewne nawyki komunikacyjne bibliotekarki także mają charakter kulturowy. Informacja jest najchętniej udzielana ustnie. Prowadzenia działań informacyjnych za pomocą środków pisemnych pracownicy uczą się wolniej. Techniki komunikacji ustnej są jednak dostosowane do kontaktów dwóch osób. Zebrania połączone z dyskusją sprawdzają się w większym stopniu jako spektakle autoekspresji niż komunikacji. Większość wypowiedzi ma charakter emocjonalny, emocjonalnie jest też reagowanie na konkret w wypowiedzi przedmówcy, bez zrozumienia całości wypowiedzi. Na całość nie umiemy czekać, z uporem praktykując technikę tzw. wcinania się. Czasem

² Por. np. Międzykulturowe i interdyscyplinarne badania feministyczne: Daleki – Bliski Wschód: współczesność i prehistoria. Pod red. E. Pakszys. Poznań 2005.

można się zżymać, że zabierający głos w ogóle nie słyszy, że ktoś inny jeszcze nie skończył. Czasem mamy na sali trzy osoby bez żenady, nawet bez przekrzykiwania się, przemawiające jednocześnie. Przemawiające – bo mówiących jest jeszcze więcej. Rozmawiamy bowiem chętnie z sąsiadem, nie troszcząc się ani o to, czy mu nie przeszkadzamy w śledzeniu głównego wątku obrad, ani o to, czy nie byłoby warto, by cała sala zapoznała się z naszym zdaniem. W czasie takich sesji dochodzenie do wniosków jest bardzo trudne³.

Zakończenie

Na koniec wreszcie zastanówmy się, czy jest jakaś użyteczność takich spekulacji i obserwacji, jakie podjęliśmy powyżej, a także prawdziwych badań, jakie podjąć by należało, by obserwacje te pogłębić. Zaczęliśmy od stwierdzenia, że wchodzimy w strefę rozciągającą się gdzieś poza kulturą organizacyjną naszej biblioteki, lecz ściśle z nią powiązaną. Czy ten związek jest konstruktywny? Czy kultura zespołu pracowniczego, tak jak ją opisać może etnograf, „dobrze robi” organizacji, czy też jej wpływ jest przeciwny? Możemy wyrazić przypuszczenie, że większość zarządzających, o ile w ogóle uświadomi sobie istnienie tej strefy, będzie patrzeć na nią z nieufnością: jeśli trzeba ją odrębnie opisywać, to na pewno nie jest ona zbieżna z tym, czego nam potrzeba do realizacji zadań! Innymi słowy osoba, na której spoczywa odpowiedzialność kierownicza, ma prawo uważać za obojętne lub szkodliwe te wszystkie zachowania, wartości i obyczaje, które nie przekładają się bezpośrednio na „strefę produkcyjną”. Oby – pomyśli sobie niejedyn kierownik – było tego jak najmniej, jak najmniej tam się działo!

Nie chcemy więc wiedzieć, „co się tam dzieje”, bo podejrzewamy, że nic dobrego. Ale nie tylko to. Wolno nam sądzić, że skoro pracownicy mają swoje zakresy obowiązków, to jest to jedyna płaszczyzna, na której spotykają się z szefem. Nie chcemy ingerować w ich osobiste zapatrywania czy wzorce obyczajowe, tak jak nie dopytywalibyśmy się o ich religię czy preferencje seksualne. Gorliwie podkreślałbym, że podzielam ten pogląd. Jeśli uważamy, że pracownik nie może w pracy żyć swoimi problemami domowymi, to my mu nie możemy przypominać zasadniczego „problemu domowego”, jakim jest dla niego jego kultura. Odwrotnie, naszym obowiązkiem jest stworzyć zespół o pewnym rodzaju kulturowego ujednoczenia i kulturowej samowystarczalności tu, na miejscu, środkami dostępnymi dla instytucji. Te środki nie mogą obejmować wyłącznie spraw wydajności pracy, ale muszą prowadzić do osiągnięcia przez pracownika ludzkiej satysfakcji. Stąd w dojrzałych instytucjach nacisk na działania prospołeczne (co dawniej nazywało się „budowaniem kolekty-

³ Por. H. Hollender: Kolory są piękne, stawka niska. *Biuletyn EBIB* 2007, nr 83. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/83/a.php?hollender> [10 maja 2007].

wu”), prowadzące do tego, że zespół zna, rozumie i akceptuje realizowane zadania, a współpracowników i grupę menedżerską uważa za partnerów w tym trudzie.

Długo by tu można było mówić o tym, jak bogata może być kultura organizacji i jak bardzo angażować pracowników, a także – jak w różnych kulturach to „angażowanie” się rozumie: dysponujemy przecież nie tylko wiedzą o pracy w stylu japońskim czy koreańskim, ale także niesiemy w sobie całe doświadczenie komunizmu. Czując, że kulturę tę należy budować, nie chcielibyśmy zapewne sięgać do tamtych wzorców.

Z drugiej strony wgląd w formację kulturową pracowników może być przydatny dla poprawienia relacji między tym, co osobiste i prywatne, a tym, co instytucjonalne i publiczne. Są instytucje, w których pracy jest niewiele, a kultury – bardzo dużo. Na przykład takie, w których przychodzi się do pracy, by oderwać się od swojego już nieakceptowanego „ogniska domowego”, albo niemal codziennie cieszyć się jakimś szczególnym wydarzeniem społecznym. Są zespoły, w których poranna orientacja w nowościach (tych ze świata i tych od koleżanki) zabiera godziny i również godzinami trwa zamykanie warsztatu pracy. Są tacy koledzy, którzy nie mają czasu na robotę – pochłania ich działalność społeczna lub ich własna orientacja na innych, czyli śluby, wesela, choroby, pogrzeby, rozwody i zdrady, a nawet wspólne oglądanie nowo zakupionych ubrań, kosmetyków, samochodów, zdjęć z wakacji, sprzętu wędkarskiego oraz korespondencja mailowa z przyjaciółmi lub telefony na komórkę dziecka. Nie przypominamy o tym, by wzywać do dyscyplinowania pracowników, lecz by podkreślić, że w bibliotekach pracują ludzie o rozmaitej kulturze i osobowości, w tym i pewien specyficzny typ wrażliwców. Nazwijmy ich „barometrami społecznymi”. Oni nigdy nie zauważą pierwi zmian w zasadach katalogowania czy nowej interesującej publikacji, ale pierwi zauważą ciężę Stefci lub nowy zapach wody toaletowej, bijący od Wincentego. Poznanie tej wrażliwości i próby przekierowania jej na szeroko rozumiane problemy merytoryczne to prawo i obowiązek kierownika.

Bibliografia

- Clifford J.: Kłopoty z kulturą. Warszawa 2000.
 Hammersley M., Atkinson P.: Metody badań terenowych. Poznań cop. 2000.
 Hollender H.: Kolory są piękne, stawka niska. *Biuletyn EBIB* 2007, nr 83. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/83/a.php?hollender> [10 maja 2007].
 Międzykulturowe i interdyscyplinarne badania feministyczne: Daleki – Bliski Wschód: współczesność i prehistoria. Pod red. E. Pakszys. Poznań 2005.

Mgr Teresa Koniaszewska
 Biblioteka Główna i Ośrodek Informacji
 Naukowo-Technicznej
 Politechniki Wrocławskiej
 Teresa.Koniaszewska@pwr.wroc.pl

Mgr Jadwiga Wojtczak
 Biblioteka Główna i Ośrodek Informacji
 Naukowo-Technicznej
 Politechniki Wrocławskiej
 Jadwiga.Wojtczak@pwr.wroc.pl

Satysfakcja z pracy a zakres obowiązków pracownika biblioteki naukowej

Abstract

The article presents the correlation between the job which is made and the satisfaction of the librarian. Here are described general theories which are used in the work system. Furthermore, there is presented how a personal character influences on the work quality and the importance of making proper recognition of characters of new employees by the management. In January 2007 in The Library of the Wrocław University of Technology an public opinion pool had been made. This report contains the conclusion of questionnaires made in January 2007.

Wprowadzenie

Satysfakcja z pracy jest jednym z ważniejszych czynników życia zawodowego. Od wielu lat badania prowadzone przez psychologów, socjologów i specjalistów z innych dziedzin wykazują, że osoby zadowolone ze swojej pracy działają efektywniej i z większym zaangażowaniem. Jednakże, trudno jest ustalić, jakie kryteria mają wpływ na satysfakcję zawodową, bowiem „zadowolenie z pracy to uczuciowa ocena przez pracownika całości jego sytuacji pracy”¹. Wiadomo natomiast, że „człowiek odczuwa niezadowolenie i niepokój, jeżeli nie robi tego, do czego się nadaje”². Osoby zadowolone z pracy są jednocześnie bardziej zadowolone z życia, ich zdrowie jest w lepszej kondycji, dzięki czemu żyją dłużej oraz rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich. Dla każdego z nas kryteria satysfakcji mogą być różne. Najważniejsze kryteria satysfakcji z pracy zawodowej przedstawił Marek Suchar. Są to³:

¹ Encyklopedia organizacji i zarządzania. Red. L. Pasieczny. Warszawa 1981, s. 602.

² Ibidem, s. 460.

³ M. Suchar: Kariera i rozwój zawodowy. Gdańsk cop. 2003, s. 39.

- awans i rozwój społeczny,
- doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji,
- niezależność i samodzielność w działaniu,
- urozmaicenie i zmienność,
- satysfakcjonujące kontakty z ludźmi,
- prestiż firmy, zawodu, funkcji lub stanowiska,
- wynagrodzenie,
- stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Wymienione kryteria mają duże znaczenie dla satysfakcji zawodowej pracownika. Praca zajmuje znaczące miejsce w życiu człowieka. Ma duży wpływ na jakość życia, a nawet na jego sens. Na satysfakcję z pracy wpływają także czynniki indywidualne, np. umacnianie godności osobistej, kultywowanie ideałów⁴, a także poczucie stosowania jasno określonych zasad organizacji pracy w stosunku do wszystkich pracowników. Zasady te dotyczą zarządzania, motywowania pracowników oraz systemów ich oceniania. Poniżej przedstawiono kilka wybranych teorii na ten temat:

I. Teoria osiągnięć⁵ J. W. Atkinsona. Doszedł on do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdy wynika to z następujących przesłanek: siły podstawowego motywu lub potrzeb, wiary w powodzenie, zachęty związanej z osiągnięciem celu. Potrzeba osiągnięć stanowi jeden z najsilniejszych motywów pracy. Potrzebę osiągnięcia można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się w sytuacji konkurencyjnej. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania, pamiętając przy tym, że za osiągnięcie ustalonych celów należy ich odpowiednio wynagradzać.

II. Teoria oczekiwań⁶ została sformułowana w latach trzydziestych XX wieku przez E. C. Tolmana i K. Lewina. W tej teorii przez motywację do pracy rozumie się funkcję pożądanego rezultatu działania oraz oczekiwania, że rezultaty te zostaną przez jednostkę osiągnięte. Subiektywna wartość danego poziomu wykonania jest zależna od subiektywnej wartości wyników, do osiągnięcia których prowadzi, oraz percepcji zależności, w jakim stopniu dany poziom wykonania pracy prowadzi do określonej wartości wyników, co nazywane jest instrumentalnością poziomu wykonania.

III. Teoria sprawiedliwości⁷ omówiona została przez J. S. Adamsa. Jako hipotezę przyjął on założenie, że człowiek powinien otrzymywać sprawiedliwe wynagrodzenie za wykonywaną pracę. Wszelkie odchylenia – zarówno powyżej, jak i poniżej – prowadzą do występowania napięć, które skłaniają pracownika do podjęcia działań korygujących. Człowiek porównuje więc stosunek swojego wynagrodzenia do wkładu pracy i odnosi go do innych pracowników.

⁴ Encyklopedia organizacji i zarządzania: op. cit., s. 602.

⁵ A. Benedikt: Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych. Wrocław 2003, s. 26.

⁶ Ibidem, s. 27.

⁷ Ibidem.

IV. Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga⁸ zakłada, że produktywny pracownik to pracownik zadowolony ze swojej pracy i silnie zmotywowany do jej wykonywania. Frederick Herzberg wyodrębnił dwie grupy czynników wpływające na poziom satysfakcji z pracy. Jedną z nich nazwał czynnikami higieny, drugą – motywatorami. Do czynników higieny należy: polityka i administracja firmy, nadzór, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, pozycja w porównaniu z innymi pracownikami, pewność pracy, życie osobiste i warunki pracy. Motywatorami są: osiągnięcia, uznanie, możliwość rozwoju i awansu, charakter pracy oraz odpowiedzialność. F. Herzberg doszedł też do wniosku, że satysfakcja i niezadowolony z pracy nie stanowią swojego prostego przeciwieństwa.

V. Zasada równowagi, uprawnień i odpowiedzialności⁹ odnosi się do zakresu obowiązków. Zgodnie z nią przydzielenie pracownikowi określonych zadań musi wiązać się z przyznaniem mu odpowiednio szerokiego zakresu uprawnień przy jednoczesnym przyjęciu przez pracownika takiego zakresu odpowiedzialności za prawidłowe wykonywanie obowiązków, jaki jest równoważny zakresowi zadań i uprawnień. Nieprzestrzeganie tej zasady powoduje liczne zakłócenia w procesie zarządzania, z których najważniejszymi są: niewykonanie zadań lub niewłaściwe ich wykonywanie, przekraczanie zakresów uprawnień, konflikty między pracownikami lub komórkami na skutek częściowego pokrywania się zakresów ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności, a także trudności w ustaleniu odpowiedzialności za błędy. Zbyt mała lub zbyt duża odpowiedzialność w stosunku do zadań i uprawnień powoduje lekceważenie obowiązków przez pracownika bądź paraliżuje jego działanie.

Zakresy obowiązków i samorozwój pracowników w Bibliotece Politechniki Wrocławskiej

Biblioteka Politechniki Wrocławskiej służy pracownikom nauki i studentom, wspierając procesy badawcze, dydaktyczne i naukowe. Zadania Biblioteki realizowane są w poszczególnych oddziałach i sekcjach Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej (OINT) Politechniki Wrocławskiej (PWr) oraz w innych bibliotekach uczelni¹⁰.

Każda osoba rozpoczynająca pracę w Bibliotece PWr, zmieniająca miejsce czy stanowisko otrzymuje pełny zakres obowiązków. Zakres ten zawiera wykaz zadań

⁸ Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga. Tryb dostępu: <http://wynagrodzenia.pl/index.php?PHPSESSID=b527baa43c2b9d7bc5ed86e8edeed468&page=summary&id=872> [23 marca 2007].

⁹ Encyklopedia organizacji i zarządzania: op. cit., s. 615.

¹⁰ W systemie biblioteczno-informacyjnym Politechniki Wrocławskiej poza Biblioteką Główną funkcjonują biblioteki: wydziałowe, instytutowe, studiów i zamiejscowych ośrodków dydaktycznych. Wchodzą one w skład swoich jednostek organizacyjnych, a pracownicy podlegają bezpośrednio dziekanom wydziałów lub dyrektorom jednostek. Do 2001 roku biblioteki wydziałowe podlegały organizacyjnie Bibliotece Głównej. Obecnie Biblioteka Główna sprawuje jedynie nadzór merytoryczny nad pracą bibliotek Uczelni oraz zarządza księgozbiorem, którego jest właścicielem, gromadzonym w bibliotekach.

wykonywanych na określonym stanowisku pracy. Dla pracowników całego systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, tworzony jest on przez kierowników danej agendy, a następnie uzgadniany i akceptowany przez dyrekcję Biblioteki Głównej. Zakresy obowiązków kierowników oddziałów z Biblioteki Głównej i kierowników innych bibliotek uczelni opracowywane są przez dyrekcję Biblioteki Głównej. Zakresy obowiązków pracowników spoza Biblioteki Głównej akceptują dodatkowo dziekani na wydziałach.

Zakres obowiązków składa się z dwóch części indywidualnej i wspólnej. Część wspólna jest wpisana w zakres prac wszystkich pracowników. Są to:

- stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- praca w trybie dwuzmianowym,
- dbanie o porządek, estetykę i zabezpieczanie pomieszczeń oddziału,
- przestrzeganie Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych,
- przestrzeganie przepisów bhp i Regulaminu Pracy w Politechnice Wrocławskiej.

Kierownicy wszystkich jednostek dbają ponadto o „Organizację i nadzór nad pracą oddziału oraz właściwe jego funkcjonowanie”. W zakresie obowiązków każdego pracownika figuruje także punkt: „Praca w innych agendach oddziału lub innych oddziałach Biblioteki oraz wykonywanie poleceń przełożonych zgodnie z zaistniałymi potrzebami”. Obowiązki pracownika ujęte są tu bardzo ogólnie i mogą zawierać w zasadzie każdą czynność, którą zleca przełożony w ramach poleceń służbowych. W obrębie tego punktu można wykonywać zadania niezwiązane z codzienną pracą oraz, po uzgodnieniu z przełożonymi, realizować pomysły własne i innych pracowników. Temat ten będzie omówiony w dalszej części referatu.

Natomiast część indywidualna jest w miarę precyzyjnym spisem podstawowych zadań wykonywanych na określonym stanowisku. W Bibliotece Głównej istnieje taki podział prac, że zakresy obowiązków osób pracujących w tym samym oddziale często różnią się między sobą. Przy układaniu zakresów obowiązków zwraca się jednak uwagę na fakt, żeby w razie nieobecności jednego pracownika, jego praca była wykonana przez kogoś innego. Zakres taki uzależniony jest ponadto od specyfiki oddziału i prac w nim wykonywanych. Na przykład do zadań jednego z pracowników Oddziału Gromadzenia Druków Zwartych należy¹¹:

- gromadzenie książek zagranicznych, zarówno w wersji drukowanej, jak i elektronicznej w ramach budżetu oraz puli płatnej ze zleceń;
- współpraca z bibliotekami systemu biblioteczno-informacyjnego PWr w zakresie gromadzenia książek;
- przyjmowanie i ewidencja darów zagranicznych;
- reprezentowanie oddziału podczas wizyt, wystaw, spotkań i wycieczek zagranicznych;
- obsługa korespondencji w językach: polskim, niemieckim i angielskim;
- udział w pracach związanych z komputeryzacją Oddziału, w tym praca w ze-

¹¹ Omówione zostały tylko części szczegółowe zakresów obowiązków.

spole Administratora Aplikacji Systemu Bibliotecznego APIN w zakresie gromadzenia druków zwartych.

Przykładowy zakres obowiązków pracownika Oddziału Informacji Naukowej zawiera następujące czynności:

- bieżąca obsługa użytkowników – udzielanie informacji bibliotecznych, bibliograficznych i faktograficznych na podstawie źródeł drukowanych i elektronicznych gromadzonych w oddziale lub dostępnych w Internecie;
- obsługa użytkowników w zakresie informacji patentowej;
- szkolenie użytkowników w zakresie wyszukiwania informacji w bazach danych;
- testowanie nowych serwisów i baz danych, przeznaczonych do udostępniania w sieci uczelnianej;
- wykonywanie analizy cytowań publikacji pracowników z Politechniki Wrocławskiej i spoza uczelni;
- promocja usług informacyjnych Biblioteki Głównej PWr;
- przygotowywanie danych statystycznych dla potrzeb sprawozdawczości;
- aktualizacja informacji patentowej na stronie domowej Biblioteki Głównej PWr; testowanie serwisów patentowych, współpraca z Urzędem Patentowym; poszukiwanie w Internecie nowych źródeł informacji;
- udział w pracach związanych z działalnością Punktu Informacji Normalizacyjnej.

W przeciwieństwie do Biblioteki Głównej zakres obowiązków wszystkich pracowników bibliotek wydziałowych lub instytutowych jest podobny. Związane jest to ze specyfiką pracy w małej bibliotece, w której każdy pracownik realizuje wszystkie podstawowe czynności lub przynajmniej powinien znać całokształt pracy w swojej bibliotece i umieć ją wykonać. Do zadań pracownika biblioteki wydziałowej lub instytutowej PWr należy realizowanie działalności biblioteczno-informacyjnej poprzez:

- udostępnianie zbiorów studentom i pracownikom, zgodnie z obowiązującymi „Zasadami udostępniania zbiorów w systemie biblioteczno-informacyjnym Politechniki Wrocławskiej”;
- udzielanie informacji bibliotecznej i bibliograficznej;
- informowanie użytkowników o komputerowych źródłach informacyjnych;
- badanie potrzeb informacyjnych użytkowników i stopnia ich zaspokajania;
- gromadzenie wydawnictw zwartych poprzez systematyczne śledzenie ruchu wydawniczego, przekazywanie dezyderatów do Oddziału Gromadzenia Druków Zwartych Biblioteki Głównej;
- gromadzenie wydawnictw ciągłych krajowych i zagranicznych przy współudziale Oddziału Gromadzenia i Opracowania Wydawnictw Ciągłych;
- prowadzenie selekcji i aktualizacji zbiorów zgodnie z obowiązującymi przepisami;
- dbałość o konserwację zbiorów bibliotecznych;
- dokumentowanie dorobku naukowego pracowników naukowych oraz terminowe przekazywanie danych do Oddziału Dokumentacji Biblioteki Głównej;
- prowadzenie archiwum prac naukowo-badawczych;

- szkolenie użytkowników w zakresie korzystania ze zbiorów bibliotecznych; wykonywanie innych prac zleconych przez przełożonych, odpowiadających zajmowanemu stanowisku;
- doskonalenie form pracy poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych (udział w konferencjach, szkoleniach i zebraniach organizowanych przez Bibliotekę Główną i OINT).

Wymienione obowiązki pracowników należą do podstawowych w danej jednostce organizacyjnej. Oprócz nich w każdym oddziale Biblioteki Głównej, a także w innych bibliotekach uczelni podejmowane są nowe, dodatkowe zadania, które wynikają z konieczności podnoszenia jakości pracy, z rozszerzania serwisu usług dla użytkowników, ze współpracy między bibliotekami, a także niekiedy są spowodowane redukcją etatów. Organem sprawczym tych działań jest najczęściej dyrekcja Biblioteki oraz kierownicy poszczególnych agend. Poza tego typu zadaniami pojawiają się także inicjatywy wychodzące od pracowników, a będące często przejawem wewnętrznej potrzeby rozwoju zawodowego. Jak wiadomo, rozwój zawodowy to nie tylko podnoszenie swoich kwalifikacji poprzez doksztalcanie się w sposób sformalizowany, a więc studia, kursy, szkolenia, praktyki. Bibliotekarze nierzadko uzupełniają swoje kwalifikacje, np. poprzez indywidualne zainteresowania pozazawodowe wykorzystując je z powodzeniem w bieżącej pracy (np. kurs komputerowy czy sekretarsko-asystencki).

Istnieje wiele dowodów na to, że osoby nastawione na rozwój i uczenie się odczuwają większe zadowolenie z własnej aktywności niż osoby, które nie posiadają takiej orientacji. Przeświadczenie o pozytywnych rezultatach własnego działania wyznacza pozytywne postawy wobec aktywności nastawionej na rozwój. W Bibliotece Politechniki Wrocławskiej jest wiele możliwości czerpania zadowolenia z takich działań. Każdego roku odbywają się imprezy skupiające grono aktywnych osób, które głównie dla własnego rozwoju i satysfakcji biorą udział w imprezach regionalnych, takich jak: Dolnośląski Festiwal Nauki czy Targi Edukacyjne TARED. Warto przy okazji wspomnieć, że Biblioteka PWR jest jedynym (od 1996 roku) przedstawicielem środowiska bibliotekarskiego na Targach Edukacyjnych, prezentując się profesjonalnie wśród uczelni i szkół z Wrocławia i regionu.

W Dolnośląskim Festiwalu Nauki Biblioteka uczestniczy od samego początku, czyli od 1998 roku, skutecznie promując usługi biblioteczne oraz uczelnię, wskazując nowe możliwości korzystania z zasobów bibliotek (m.in. Dolnośląskiej Biblioteki Cyfrowej), dostępu do książek i czasopism elektronicznych, zachęcając przez to młodzież zarówno do studiowania na Politechnice, jak i korzystania ze zbiorów.

Bibliotekarze są organizatorami wystaw okolicznościowych, seminariów i konferencji, a także sami wygłaszają referaty na konferencjach krajowych i zagranicznych. Pracownicy Oddziału Gromadzenia Druków Zwartych już dwukrotnie zorganizowali ogólnopolskie seminarium dotyczące tematyki gromadzenia. Pierwsze zatytułowane „Gromadzenie Zbiorów – Sztuka Integracji” odbyło się w roku 2000, drugie pod hasłem „Gromadzenie Zbiorów – Sztuka Wyboru” w 2005 roku. W 2007 roku

podjęli oni kolejne wyzwanie, organizując pierwszą międzynarodową konferencję pt. „Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych”.

Z inicjatywy młodych pracowników obchodzono w kwietniu 2006 roku jubileusz 60-lecia istnienia Biblioteki. Aby dodatkowo upamiętnić tę ważną dla Biblioteki datę postanowiono wydać książkę w cyklu: „Z problemów bibliotek naukowych Wrocławia. Część 5. Biblioteka Politechniki Wrocławskiej 1946–2006”, zawierającą artykuły opisujące różne sfery działalności Biblioteki w minionym okresie.

Takich inicjatyw jest bardzo dużo. Świadczy to o tym, że bibliotekarze odczuwają silną potrzebę innych działań, tak, aby były one źródłem dodatkowej satysfakcji. Z własnej chęci poświęcają często na to swój prywatny czas, ponieważ nie zawsze jest możliwe pogodzenie takich specyficznych i dodatkowych zadań z działaniami statutowymi.

Dostosowanie wykonywanych zadań do cech charakteru

Bardzo ważna w diagnozowaniu czynników satysfakcji jest znajomość cech osobowości pracowników. Dzięki niej można łatwo określić preferowane warunki pracy i wyznaczać odpowiednie zadania właściwym ludziom. Trafny dobór obowiązków wspiera kreatywność pracownika¹² i jest źródłem najbardziej efektywnej pracy. Dlatego też bezpośredni przełożony powinien dobrze rozpoznać cechy charakteru swoich podwładnych. Bardzo dobrym pomysłem w Bibliotece PWR były zapoczątkowane kilka lat temu szkolenia wstępne dla nowo przyjętych pracowników¹³. Korzyści z nich są obopólne – zarówno dla nowego pracownika, jak i biblioteki. Pracownik poznaje pracę i współpracowników w danym oddziale. Często w czasie praktyki można rozpoznać zainteresowania i szczególne predyspozycje nowego pracownika, a nawet ocenić, do jakiego oddziału go skierować. Na przykład osoba posiadająca refleks oraz potrafiąca dobrze planować, przewidywać oraz decydować nadaje się z pewnością do analizowania rynku książek i zamawiania ich do biblioteki.

Wzorowo wywiąże się z zakresu swoich obowiązków osoba skrupulatna, sumienna, spostrzegawcza, jeżeli będzie pracować przy opracowaniu bibliograficznym książek – to zalety niezbędne również przy opracowaniu rzeczowym. Tu także liczy się solidna rzetelna praca, która w tym przypadku polega na żmudnym analizowaniu spisów treści, indeksów, okładek, obwolot, stron redakcyjnych i wreszcie treści książek.

Osoby życzliwe, cierpliwe, umiejące z łatwością nawiązywać kontakty powinny znaleźć zatrudnienie w takim miejscu, w którym mają możliwość pracy z innymi ludźmi. A więc w czytelnich, wypożyczalniach, oddziałach informacji oraz w takich miejscach, gdzie przekazywane są informacje między Biblioteką Główną a siecią bibliotek uczelni. Potrzebne są tutaj także osoby energiczne, pełne pomysłów,

¹² R. Luecke: Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Konstancin-Jeziorna cop. 2005, s. 125.

¹³ Początkowo mieli oni odbywać miesięczną praktykę w każdym z oddziałów Biblioteki Głównej, ale z powodu kłopotów kadrowych czas praktyki został dostosowany do możliwości Biblioteki.

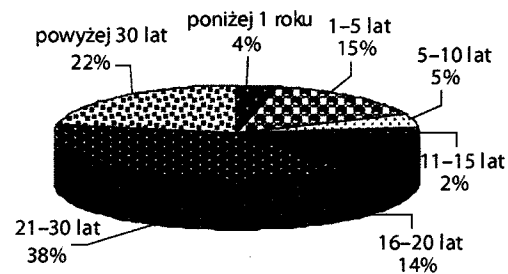
otwarte na zmiany i kreatywne, ponieważ często czekają na nie zadania nietypowe, które wymagają specjalnego, indywidualnego podejścia.

Natomiast organizowanie praktyk dla studentów i pracowników oraz przyjmowanie wycieczek ze szkół ponadpodstawowych wymaga posiadania zdolności organizacyjnych i pedagogicznych.

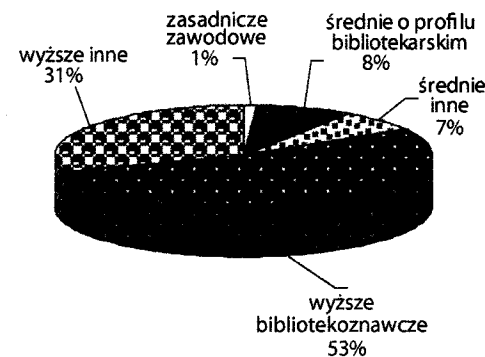
Wydaje się, że wymienione tu cechy powinni posiadać wszyscy absolwenci studiów bibliotekoznawczych, tak jednak nie jest. Dlatego przy przyjęciu do Biblioteki uwzględnia się szczególne predyspozycje i cechy osobowe kandydata.

Badanie satysfakcji zawodowej

Badania ankietowe przeprowadzone przez autorki w styczniu 2007 roku w Bibliotece PWr miały na celu zebranie informacji na temat czerpania satysfakcji na swoim stanowisku pracy, przyczyn podnoszenia kwalifikacji i podejmowania zadań dodatkowych oraz zaspokajania



Rys. 1. Respondenci według stażu pracy. Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Respondenci według wykształcenia. Źródło: opracowanie własne

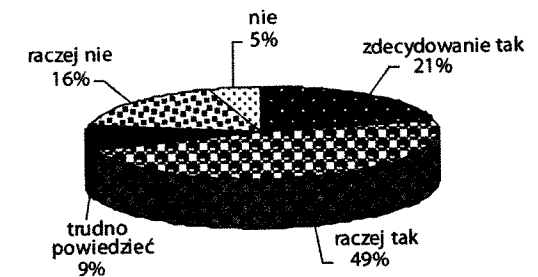
potrzeby samorealizacji. Respondentów pytano także o wyobrażenia zawodu bibliotekarza z okresu studiów. Ankieta była anonimowa, wypełniło ją 85 osób – pracowników Biblioteki Głównej i bibliotek wydziałowych i instytutowych PWr. Przedstawiony obok wykres (rysunek 1) ukazuje procentowy rozkład respondentów pod względem stażu pracy.

W badaniach najszerzej wypowiedziały się osoby młode, pracujące w Bibliotece PWr nie więcej niż 5 lat. Pisały często, co im się nie podoba, co można by zmienić i w jaki sposób. Są to bardzo cenne informacje, ponieważ pracownicy z długim stażem, przyzwyczajeni już do zastalego funkcjonowania biblioteki, często nie czują potrzeby zmian lub są po prostu zniechęceni. To właśnie osoby krótko po studiach proponowały więcej swobody w działaniu,

podjęciu decyzji i odpowiedzialności, a nawet zmianę organizacji pracy poprzez inny podział obowiązków. Na pytania ankiety odpowiadały przede wszystkim osoby z wykształceniem wyższym bibliotekoznawczym (rysunek 2).

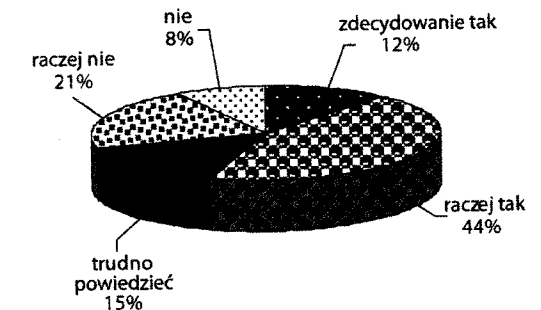
Wnioski są następujące:

1. Większość respondentów („zdecydowanie tak” 21%; „raczej tak” 49%) jest zadowolona ze swojego miejsca pracy (rysunek 3). Były to przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem bibliotekoznawczym i z długim stażem pracy. Osoby nieusatysfakcjonowane („raczej nie” 16%; „nie” 5%) jako powód swego niezadowolenia podawały brak okresowej oceny pracowników, która w sposób obiektywny wykazywałaby ich rozwój i wkład pracy. Bibliotekarze spoza biblioteki Głównej zwracali uwagę na fakt podwójnej podległości – dziekan wydziału lub dyrektor instytutu oraz dyrektor Biblioteki Głównej – co wymaga uzgadniania wielu zadań w dwóch jednostkach, np. zakresu obowiązków pracownika, godzin otwarcia, zarządzania zbiorami. Z kolei najważniejszą i najczęstszą przyczyną niezadowolenia pracowników są niskie zarobki.



Rys. 3. Zadowolenie respondentów z miejsca pracy. Źródło: opracowanie własne

2. 66% badanych („zdecydowanie tak” 12%; „raczej tak” 44%) w zakresie swoich obowiązków, w dużej mierze, wykorzystuje zdolności, umiejętności i zaspokaja potrzeby rozwoju zawodowego (rysunek 4). Grupa osób, które zaznaczyły odpowiedź, że nie są w pełni wykorzystywane („nie” 8%; „raczej nie” 21%) uważa, że na stanowiskach, które nie wymagają dużych umiejętności powinna być rotacja, by nie dopuszczać do zniechęcenia i frustracji.

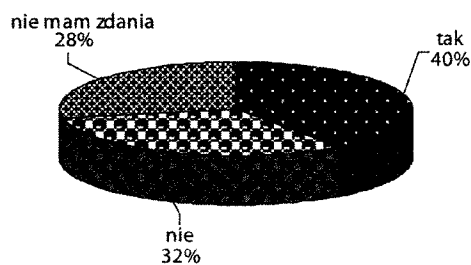


Rys. 4. Zaspokajanie potrzeb rozwoju zawodowego respondentów przez pracę. Źródło: opracowanie własne

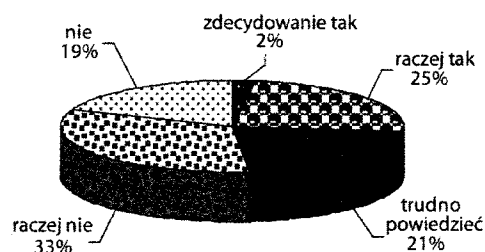
3. Prawie 93% pracowników deklaruje podejmowanie zadań niewpisanych w ich podstawowy zakres obowiązków.

4. W odpowiedzi na pytanie o zmiany na swoim stanowisku pracy (rysunek 5) 40% ankietowanych odpowiedziało twierdząco („nie” 32%; „nie mam zdania” 28%). Propozycje ankietowanych dotyczyły głównie zmian w organizacji i poprawy warunków pracy.

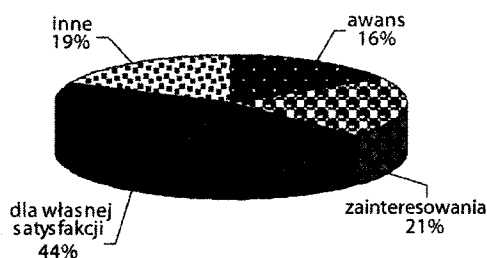
5. Wyobrażenia o zawodzie z okresu studiów są raczej niezgodne z wyobrażeniami ankietowanych (rysunek 6). Tak wskazywało 52% badanych („nie” 19%; „raczej nie” 33%). Ankietowani podawali także, że w ich odczuciu, w ostatnich latach zawód bibliotekarza bardzo się zmienił. Jest to spowodowane m.in. komputeryzacją bibliotek i stosowaniem coraz to nowszych narzędzi w pracy oraz



Rys. 5. Zdanie respondentów na temat zmian na własnym stanowisku. Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Wyobrażenia respondentów na temat zawodu a obecne doświadczenia. Źródło: opracowanie własne



Rys. 7. Powody podnoszenia kwalifikacji. Źródło: opracowanie własne

fakcję (44%), rozwój zainteresowań (21%) i możliwość awansu (16%). Podawano też inne przyczyny, tj. zmiana zawodu, podwyższenie zarobków.

W swobodnych wypowiedziach ankietowanych w wielu miejscach pojawiały się podobne problemy. Dotyczyły one głównie warunków pracy i uposażenia, a także postrzegania zawodu bibliotekarza z różnych perspektyw. Wymaga to krótkiego komentarza. Do czynników, które wpływają bezpośrednio na poziom satysfakcji z pracy należy m.in. otoczenie miejsca pracy. Biblioteki wydziałowe, które powstały w wyniku reorganizacji bibliotek na wydziałach, mają zdecydowanie lepsze warunki pracy dla bibliotekarzy i obsługi użytkowników. Od 2001 roku dziekani wydziałów

dostępem do książek i czasopism on-line.

6. Aż 74% respondentów nie chciałoby zamienić pracy wykonywanej na obecnym stanowisku na inną w swoim oddziale lub w innym miejscu biblioteki.

7. Podobnie wyglądała odpowiedź na pytanie o zmianę zawodu lub miejsca pracy – 71% nie chce ich zmienić. Powodem chęci zmiany pracy (u 16% badanych) były głównie względy finansowe oraz polepszenie warunków pracy. Chęci takie deklarowały przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem zawodowym i krótkim stażem. Ankietowani, którzy przepracowali przynajmniej 20 lat, dodawali, że nie myślą o zmianie pracy, „bo jest już na to za późno”.

8. W Bibliotece Politechniki Wrocławskiej 82% osób zatrudnionych podnosiło swoje kwalifikacje zawodowe. Najczęściej wybierano kursy językowe i studia bibliotekoznawcze.

9. W najbliższym czasie naukę pragnie kontynuować 35% respondentów, z czego 11% poprzez studia, 61% – kursy, w tym 44% – kursy językowe, oraz 21% – w inny sposób.

10. Powody chęci podnoszenia kwalifikacji były różne (rysunek 7).

Najczęściej wybierano: własną satys-

zapewniają pomieszczenia biblioteczne, wyposażenie w meble, sprzęt komputerowy oraz środki finansowe na bieżące utrzymanie bibliotek. W związku z czym w ostatnich latach większość z tych bibliotek została wyremontowana lub przeniesiona do pomieszczeń w nowo powstałych budynkach wydziałowych. W innej sytuacji jest Biblioteka Główna. Władze Politechniki Wrocławskiej od wielu lat starają się o środki na budowę nowej Biblioteki Głównej. Od początku swego istnienia Biblioteka funkcjonuje w gmachu głównym Politechniki, zajmując pomieszczenia na kilku kondygnacjach. Praca w takich warunkach bywa uciążliwa. Ponad połowa ankietowanych pragnie zmian w bibliotece, polegających na polepszeniu jakości umeblowania, stanu oświetlenia czy wręcz nowych, bardziej komfortowych warunków pracy.

Mimo ogólnego zadowolenia ze swojej pracy spora część ankietowanych chciałaby zmienić zawód lub zajęcie na lepiej płatne. Myślą o tym przede wszystkim ludzie młodzi, ale też starsi stażem, a nawet chęć taką wyrażały osoby tuż przed emeryturą, podkreślały jednak, że na taką decyzję jest już za późno. Niestety, zawód bibliotekarza nie należy do zawodów dobrze opłacanych. Podwyżki uposażeń zdarzają się niezbyt często i raczej rzadko w pełni satysfakcjonują pracowników. Warto przy okazji zwrócić uwagę na aspekt ekonomiczny. Pracownicy niezadowoleni z pracy poszukują nowych, lepiej płatnych miejsc pracy, coraz częściej także w innych bibliotekach. Wraz z nimi odchodzi bezcenna wiedza i doświadczenie, a pozostali pracownicy muszą się uporać z dodatkowymi obowiązkami. W zawodzie bibliotekarza, gdzie niezbędne są konkretne umiejętności (np. opracowywanie zbiorów czy wyszukiwanie informacji z baz danych), wyszkolenie nowego pracownika mierzy się dużym nakładem czasowym. Zwykle pracownicy oddziału, niezależnie od swoich obowiązków, pomagają w szkoleniu nowo zatrudnionej osoby.

Praca w bibliotece nie jest zgodna z wyobrażeniami z okresu studiów. Jest to szerszy problem ogólnopolski i ma związek z obecnym statusem zawodowym bibliotekarza. Jest to temat ostatnio dosyć często podnoszony na łamach fachowych czasopism¹⁴. W powszechnej świadomości nadal utrzymuje się niekorzystny wizerunek bibliotekarza. Jacek Wojciechowski na temat tego zawodu wypowiada się: „zawód źle płatny, o niskim autorytecie”¹⁵.

Ankieta wywołała wiele emocji, zarówno wśród ankietowanych, jak i osób ją opracowujących. Być może dlatego, że po raz pierwszy przeprowadzono takie badania w Bibliotece Politechniki Wrocławskiej. Czarę goryczy przepełniły takie sprawy jak: skrócenie (od 1 stycznia 2007) urlopu wypoczynkowego starszych bibliotekarzy i kustoszy z 36 do 26 dni, braku jakichkolwiek podwyżek i regulacji od 2004 roku oraz obowiązująca pracowników Biblioteki Głównej (od nowego semestru 2007) praca w niedzielę. Ze względu na anonimowość ankiety respondenci wypowiadali się

¹⁴ P. Marcinkowski: Jak zmienić wizerunek bibliotekarza? *Biuletyn EBIB* 2006, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/72/marcinkowski.php> [23 marca 2007]; D. Sawicka: Obalić mity. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php> [23 marca 2007].

¹⁵ J. Wojciechowski: Rejestr słabości domniemanych (2). *Bibliotekarz* 2006, nr 5, s. 4.

swobodnie, nierzadko też nie szczędząc krytyki. Wydaje się, że ankieta ta umożliwiła dotarcie do ukrytych emocji bibliotekarzy oraz ich własnych nieartykułowanych spostrzeżeń na temat pracy. Na pewno warto byłoby się zastanowić, co należałoby zmienić, by praca dawała jeszcze więcej satysfakcji. Najważniejszy wniosek z niej jest taki – aby odnosić sukcesy, należy ciągle się rozwijać i doskonalić.

Zakończenie

Zawód bibliotekarza, jak zresztą prawie każdy inny, wymaga ciągłego podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności. Przeprowadzone badania wykazały, że wynika to często z własnej wewnętrznej potrzeby, ale także z konieczności spełnienia stawianych wymagań ze strony użytkowników bibliotek oraz zwierzchników. Satysfakcję ze swojej pracy bibliotekarze czerpią głównie z aktywnej postawy i podejmowania dodatkowych zadań, nie licząc przy tym na dodatkowe korzyści finansowe. Starają się przy okazji kreować pozytywny wizerunek placówki oraz pozyskiwać sojuszników wspierających ich pracę.

Praca bibliotekarza w ostatnich latach bardzo się zmienia, choćby przez powszechne wprowadzenie do bibliotek zintegrowanych systemów komputerowych. Pracownikom przybywają nowe obowiązki, zmienia się także zakres wykonywanych czynności. Satysfakcja z pracy jest pełna, gdy pracownik ma możliwość wykorzystania swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz gdy jest to dostrzegane i odpowiednio nagradzane przez zwierzchników. Brak satysfakcji w pracy jest czynnikiem, który działa negatywnie zarówno na pojedynczego pracownika, jak i na resztę zespołu. Praca powinna być źródłem samorealizacji i doskonalenia zawodowego. Jeżeli praca pozwala realizować najważniejsze wartości, odpowiada zainteresowaniom oraz jest dostosowana do pracownika także pod względem jego możliwości osobowościowych, wtedy wykonywana jest z zapałem. Można tu przytoczyć myśl Henryka Sienkiewicza: „Prawdziwym powołaniem człowieka jest to tylko, do czego upodobania i zdolności go pociągają”.

Bibliografia

- Benedikt A.: *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław 2003.
- Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga. Tryb dostępu: <http://wynagrodzenia.pl/index.php?PHPSESSID=b527baa43c2b9d7bc5ed86e8edeed468&page=summary&id=872> [23 marca 2007].
- Encyklopedia organizacji i zarządzania. Red. L. Pasieczny. Warszawa 1981.
- Luecke R.: *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Konstancin-Jeziorna cop. 2005.
- Marcinkowski P.: Jak zmienić wizerunek bibliotekarza? *Biuletyn EBIB* 2006, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/72/marcinkowski.php> [23 marca 2007].

- Sawicka D.: Obalić mity. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php> [23 marca 2007].
- Suchar M.: *Kariera i rozwój zawodowy*. Gdańsk cop. 2003.
- Ściborek Z.: *Inwestowanie w personel*. Toruń 2006.
- Wojciechowski J.: Rejestr słabości domniemyanych (2). *Bibliotekarz* 2006, nr 5, s. 2–7.

„Być czy mieć” – wpływ kultury organizacyjnej na satysfakcję zawodową i warunki pracy młodszych bibliotekarzy

Budowa nowego społeczeństwa możliwa jest jedynie wtedy, gdy stare motywacje zysku i władzy zastąpi się nowymi: byciem, dzieleniem się, zrozumieniem, gdy charakter merkantylny zastąpiony zostanie twórczym, kochającym charakterem. (...) Trzeba będzie stworzyć takie warunki pracy i takie nastawienie ogółu, w których skuteczną motywacją jest nie zysk materialny, lecz satysfakcja natury psychicznej¹

Abstract

It explain notions of organizational cultures in article, from work satisfaction and conditions of work. It research be satisfy behind assistance of questionnaire research to that from work degree youngest librarians. That factor effect perceived by them satisfaction or displeasure.

The paper explains definition of organizational culture, professional satisfaction and labour conditions. A survey was conducted to check the level of professional satisfaction among younger librarians and their willingness to continue their work in the library. Which elements of organizational culture effect the level of their satisfaction or dissatisfaction ?

Pracownik i jego znaczenie dla rozwoju firmy. Rola pracownika bibliotecznego w procesie rozwoju bibliotek

Pracownik jest osobą, której rola w firmie – począwszy od małych, czy średnich przedsiębiorstwach, a na wielkich korporacjach skończywszy – jest nieoceniona. O tym, jak ważni są pracownicy w procesie funkcjonowania firmy, wpływania na jej rozwój i innowacyjność – specjaliści od zarządzania udowodnili wielokrotnie². Karen Legge

¹ E. Fromm: *Mieć czy być?* Poznań 2000, s. 257, 294.

² M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Kraków 2002, s. 20–29.

uważa, że: „polityka zasobów ludzkich powinna być zintegrowana ze strategicznym planowaniem biznesowym i wykorzystywana do wzmocnienia właściwej (lub zmian niewłaściwej) kultury organizacyjnej; zasoby ludzkie są wartościowe i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej; można je najefektywniej wykorzystać przez spójną politykę promującą zaangażowanie, która w konsekwencji rozwija w pracownikach chęć do elastycznego działania, zmierzającego do osiągnięcia doskonałości przez „przystosowującą się organizację”³. Aktualnie w sposób wyraźny zmienia się podejście do pracowników, w tym także do pracowników takich instytucji jak biblioteki. Ma to związek z dynamicznym rozwojem i unowocześnianiem bibliotek. Proces modernizacji placówek tego typu jest nierozdzielnie związany z koniecznością podniesienia kwalifikacji przez personel.

Na pełny obraz biblioteki składa się efektywne wybieranie książek, sporządzanie pełnej i kompleksowej informacji o niej oraz to, że czytelnik zostanie obsłużony sprawnie, szybko, profesjonalnie i miło. Aby tak było, ważne jest stałe doszkalać się pracowników oraz zapewnianie im, ze strony pracodawcy, warunków do tego, aby praca przebiegała szybko i sprawnie. Ważne są tu dwa czynniki: pierwszy z nich to warunki pracy: nowoczesny sprzęt (komputery, które się nie zawieszają), łatwy i szybki dostęp do Internetu oraz czyste i bezpieczne pomieszczenia. Drugi z czynników wpływających bardzo silnie na efektywność pracy to struktura oraz kultura organizacyjna – mogą one sprzyjać rozwojowi biblioteki lub też go hamować⁴.

Jak zatrzymać i zmotywować dobrego pracownika? Co to jest kultura organizacyjna i jaki ma wpływ na motywację pracownika?

Po wstąpieniu Polski w szeregi państw Unii Europejskiej przed młodymi Polakami otworzyły się nowe możliwości związane z pracą i rozwojem kariery. W kraju mogą oni pracować w swoim zawodzie, niestety czynnikiem negatywnie wpływającym na motywację pracowników są niskie wynagrodzenia. To z powodu płac rzesze młodych, wykształconych, zdolnych i ambitnych ludzi określa się obecnie mianem „pokolenia 1200 brutto”⁵. Powodowani chęcią zmiany sytuacji bytowej, decydują się często na emigrację. W krajach Unii pracują przeważnie w zawodach poniżej ich kwalifikacji (pomoce kuchenne, sekcja sprzątająca itp.). Mimo wszystko wielu młodych ludzi pozostaje w kraju i godzi się na pracę za niskie wynagrodzenie. Co jest czynnikiem zatrzymującym ich w pracy, która jest adekwatna do zdobytego wykształcenia? Co jest dla nich ważniejsze: mieć czy być?

Kultura organizacyjna ma duży wpływ na satysfakcję z wykonywanej pracy, na warunki i atmosferę w niej panujące oraz samopoczucie pracownika. Nie jest niczym no-

³ Ibidem, s. 23.

⁴ E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką.* Warszawa 2004, s. 117–121.

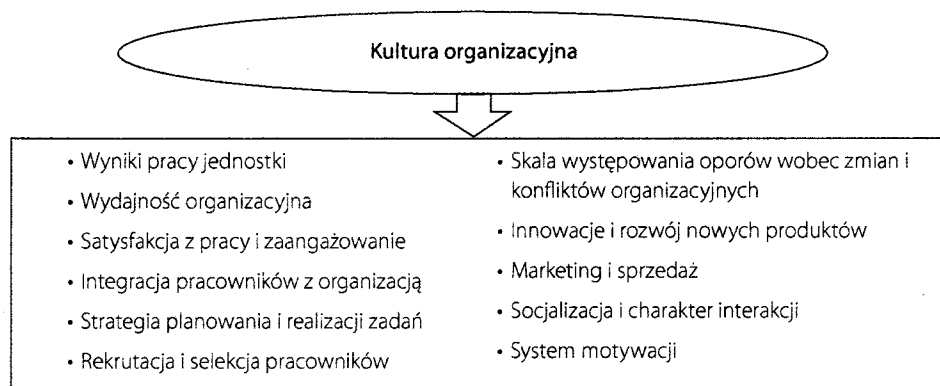
⁵ U. A. Marczevska: *Czy jesteśmy generacją Nic?* Tryb dostępu: http://www.wiadomosci24.pl/artukul/czy_jestesmy_generacja_nic_20537.html [14 kwietnia 2007].

wym znana maksyma panująca w świecie biznesu brzmiąca: Dobry pracownik, to zadowolony pracownik. Zatem w dalszej części pracy przedstawione zostaną te czynniki, które zdecydowanie mogą wpływać pozytywnie na zadowolenie i motywację pracownika, podnosząc tym samym jakość wykonywanych przez niego czynności zawodowych.

Kultura organizacyjna, jak wiele innych pojęć, jest różnie definiowana. Najpopularniejszą i najczęściej przytaczaną jest definicja Scheina: „wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia oraz problemami koordynacji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz, które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji”⁶. Niezależnie od podejścia, badacze w większości są zgodni co do następujących twierdzeń:

1. Kultura w organizacji istnieje.
2. Nie ma dwóch identycznych kultur.
3. Kultura tworzy pożądane zachowania organizacyjne, tożsamość wewnętrzną organizacji i jej wizerunek zewnętrzny⁷.

Na rysunku 1 przedstawiono elementy organizacji, na które wpływa kultura organizacyjna.



Rys. 1. Wpływ kultury organizacyjnej na różne elementy organizacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Masłyk-Musiał: Globalizacyjne i kulturowe determinanty sytuacji kobiet w biznesie. *Kobieta i Biznes* 1998, nr 3/4, s. 23–25.

⁶ E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco 1992, p. 3. Cyt. za: R. Kamiński: Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 7/8, s. 48–49.

⁷ L. Zbiegień-Maciąg: Kultura w organizacji: identyfikacja kultury znanych firm. Warszawa 1999, s. 14.

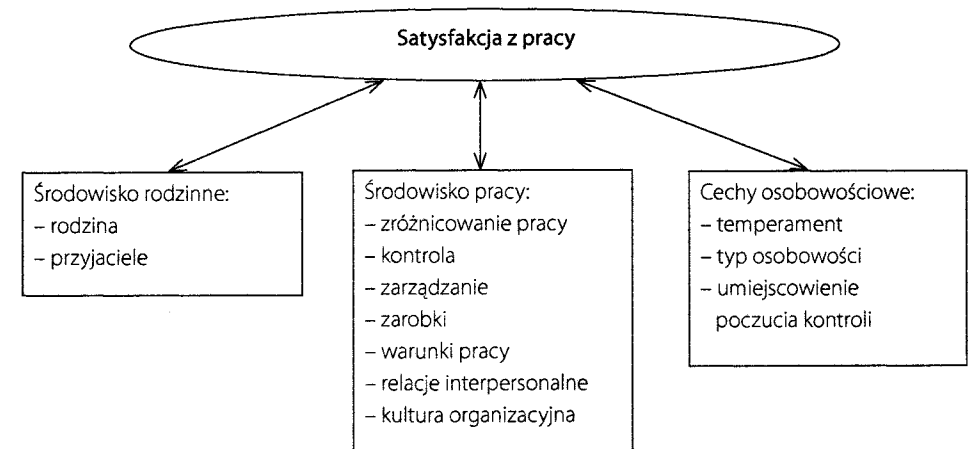
Ważne są również funkcje, jakie spełnia kultura organizacyjna. Oto kilka z nich:

- wspomaga poczucie bezpieczeństwa, afiliacji i stabilności,
- zwiększa przewidywalność zachowań,
- reguluje zasady nagradzania i karania,
- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
- umożliwia zrozumienie misji, wizji, strategii oraz celów organizacji,
- wspomaga integrację uczestników organizacji i zwiększa ich zaangażowanie,
- wyznacza zasady władzy, system wartości,
- pozwala rozróżnić „dobro” i „zło”⁸.

Satisfakcja z pracy a jakość wykonywania obowiązków służbowych

Przejdźmy, zatem do wyjaśnienia zagadnienia, jakim jest satisfakcja z pracy. Satisfakcja z pracy (*job satisfaction*) jest uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji⁹.

Jak dowodzą badania, nie tylko rodzaj pracy powoduje, czy czerpiemy z niej satisfakcję, czy też nie, ale również wiele innych czynników, które przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki wpływające na satisfakcję z pracy. Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Jaros: Zadowolenie z pracy. W: *Skuteczniej, sprawniej, z większą satisfakcją*. Red. nauk. L. Golińska. Łódź 2005, s. 94–102.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg: op. cit., s. 33–38.

⁹ A. Bańka: Psychologia organizacji. W: *Psychologia: podręcznik akademicki*. T. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej. Pod red. J. Strelau. Gdańsk 2000, s. 329.

Satysfakcja z wykonywanej pracy rzadko opiera się wyłącznie na sprawach związanych z wynagrodzeniem czy innych korzyściach materialnych. Klimat i atmosfera panujące w miejscu pracy mogą na pracownika wpływać korzystnie lub nie, i to z kolei może powodować, że mimo wysokiego wynagrodzenia, pracownik nie zechce pracować w miejscu, w którym warunki wpływające na psychikę są negatywne. Ważne jest również dostosowanie pracownika do obowiązków, które ma wykonywać. Należy brać pod uwagę kwalifikacje i doświadczenie, jakie posiada, predyspozycje osobowe, a także preferencje głównego zainteresowanego. Niewłaściwe stanowisko, lub wykonywanie przez osoby z różnymi kwalifikacjami tych samych czynności, może powodować frustrację pracowników i niechęć do dalszego wykonywania zadań służbowych¹⁰.

Kultura organizacyjna w praktyce. Analiza materiału ankietowego

Materiał empiryczny został zebrany drogą badań ankietowych. Badania zostały przeprowadzone w czasie od 15 lutego 2007 roku do 15 kwietnia 2007 roku, objęto nimi młodszych bibliotekarzy bibliotek naukowych z całej Polski. Narzędzie badawcze – kwestionariusz – składał się z 34 pytań. Pytania zawarte w kwestionariuszu sprawdzane były na grupie 50 osób. Kwestionariusz ankietowy został skierowany do 100 młodszych bibliotekarzy. 20 ankiet zostało wręczonych osobiście i te zostały w liczbie 20 wypełnione. Pozostałe wysłane zostały pocztą elektroniczną. Ilość uzyskanych odpowiedzi to 30 kwestionariuszy. Wyniki badań zostały wprowadzone i policzone w arkuszu kalkulacyjnym Excel. Kwestionariusz składał się z pytań zamkniętych i otwartych, dotyczyły one poziomu satysfakcji badanych, czynników, które wpływają na ich zadowolenie bądź niezadowolenie z pracy. W ankietach uwzględniono też pytania mające na celu zbadanie struktury organizacyjnej biblioteki, czyli: sposobu zarządzania, organizacji pracy, przepływu informacji, warunków pracy oraz atmosfery w niej panującej.

Charakterystyka ankietowanych: 65% ankietowanych to osoby w przedziale wiekowym od 24 do 27 lat, 28% to osoby pomiędzy 28 a 31 rokiem życia, 5% to pracownicy w wieku pomiędzy 32 a 35 lat, 2% to osoby powyżej 36 roku życia. Mężczyźni stanowią 20% wszystkich ankietowanych. Wykształcenie wyższe posiada 99% młodszych bibliotekarzy. W tym 80% to bibliotekarze po studiach na kierunku bibliotekoznawstwa, pozostałe 19% ankietowanych to osoby po studiach z zakresu kulturoznawstwa, pedagogiki, ochrony środowiska, ekonomii, filologii polskiej oraz słowiańskiej. 1% to bibliotekarze z wykształceniem średnim bibliotekarskim, uzupełniający swoje kwalifikacje na studiach z zakresu bibliotekoznawstwa.

Z kulturą organizacyjną spotykamy się już pierwszego dnia w pracy. Z punktu widzenia pracownika ważne jest, aby jak najszybciej zorientował się, z jaką kultu-

urą organizacyjną ma do czynienia i ocenił czy będzie do niej pasować, czy też nie. Pracodawca zaś musi zrobić wszystko, aby wybrać takiego kandydata, który będzie pasował do kultury organizacyjnej danej biblioteki¹¹.

W miarę adaptowania się do nowego środowiska pracy pracownik kształtuje sobie opinię o miejscu, w którym zamierza pracować, a więc próbuje się zorientować czy: dobrze mówi się o współpracownikach i przełożonych, jaki styl pracy dominuje, czy preferowany jest indywidualizm czy raczej praca ma bardziej charakter zespołowy, czy można mówić głośno i odważnie o nowych wizjach i pomysłach, czy raczej bardziej akceptowana jest bierna postawa pracownika.

Z wielu opinii zebranych wśród przedstawicieli grupy młodszych bibliotekarzy dominuje poczucie rozczarowania kulturą organizacyjną i atmosferą pracy w bibliotece. Badania dowiodły, że 99% młodszych bibliotekarzy lubi wykonywaną przez siebie pracę. Jednakże 30% ankietowanych stwierdza, że praca ta nie spełniła ich oczekiwań. Jako powód podają: mało pasjonujące zajęcie, środowisko pracy, brak motywacji do dalszego rozwoju, praca w niewłaściwym dziale, wykonywanie pracy niezgodnej z kwalifikacjami zawodowymi (czyli praca nie w swoim zawodzie), rodzaj wykonywanej pracy (czysto techniczne zajęcie), brak możliwości pogodzenia pracy z doksztalaniem się, monotonia pracy. Ponad 20% nie podało powodu niespełnienia oczekiwań. Natomiast przeszło 51% pragnie pozostać w tym zawodzie i pracować do emerytury. Na pytanie, czy chcą zmienić zawód oraz miejsce pracy, odpowiadają, w 70%, że chcą zmienić bibliotekę na inną. Natomiast 30% chce całkowicie zmienić zawód. Powodem są zarobki i atmosfera pracy, brak możliwości awansu oraz rozwoju w sferze zawodowej.

Poziom satysfakcji z wykonywanej pracy 82% badanych ocenia jako średni, 10% jako wysoki, 3% odpowiedziało, że bardzo wysoki, natomiast 5% ocenia jako niski.

Bardzo ważna jest, zwłaszcza dla młodego pracownika, możliwość wykazania się pomysłowością oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji, a także samodzielność w podejmowaniu decyzji, akceptacja nowych pomysłów czy wreszcie atmosfera w pracy. To, jaką pracownicy odczuwają satysfakcję i jaka jest kultura organizacyjna w konkretnym miejscu pracy, znajduje swoje odzwierciedlenie w jakości usług i wizerunku całej biblioteki.

Warto wiedzieć, jak młodzi bibliotekarze postrzegają podejście swoich współpracowników do klientów, czyli w tym wypadku do czytelników. Połowa ankietowanych stwierdziła, że w ich bibliotece robi się wszystko, aby czytelnik wyszedł z biblioteki jak najmilej obsłużony. Pozostałe 50% ankietowanych odpowiadało następująco: „Obsłużyć czytelnika zużywając jak najmniej energii (5%); obojętną – „żeby nie robił kłopotu i nie kreślił w książce” (2%), „to zależy od osoby”; „Osoby po studiach bibliotekoznawczych traktują czytelników z szacunkiem, osoby po szkole średniej zazwyczaj traktują czytelników gorzej” (4%); „Każdy bibliotekarz ma własne podejście”

¹¹ Ł. Sułkowski: Rycerze czy partyzanci: kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 2002, nr 3, s. 14.

¹⁰ E. B. Zybort: op. cit., s. 110–115.

(10%); „Czytelnik to jakiś mało znaczący dodatek, którym nie warto sobie zawracać głowy” (3%), „Czytelnik musi dostać to, czego poszukiwał, jeżeli nie ma tego u nas, to informujemy go, gdzie może to dostać” (9%), „Czytelnik to wróg numer jeden pracowników” (1%). Jak widać na przykładzie przytoczonych wypowiedzi zaczerpniętych z materiału ankietowego, satysfakcja z wykonywanej pracy znajduje swe odzwierciedlenie w jakości wykonywanych obowiązków, a co za tym idzie – na prestiż i dobry wizerunek całej biblioteki. Sfrustrowany pracownik, który z niechęcią odnosi się do czytelników, wpływa zdecydowanie negatywnie na wyobrażenie klienta o całej bibliotece i wszystkich pracownikach, ponieważ najczęściej dochodzi do uogólnienia.

Kultura organizacyjna przyczynia się do wizerunku biblioteki. Normy, sposoby postępowania i wartości powodują, że albo dobrze się czujemy w danej firmie albo źle.

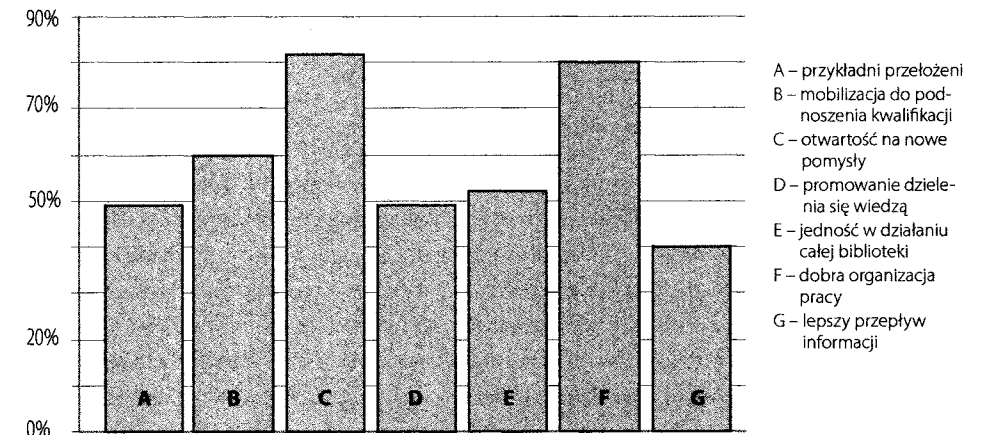
Nie ma idealnej kultury organizacyjnej. Nawet wysokorozwinięta kultura organizacyjna może znaleźć swoich przeciwników. Artefakty językowe (język – skróty myślowe), behawioralne (rytuały), fizyczne (wyposażenie np. zróżnicowane lub niezróżnicowane). Jeśli dobrze znamy artefakty, wówczas lepiej przebiega komunikacja, przez co zachodzi mniej niejasności i niedopowiedzeń. Poprzez kulturę organizacyjną czujemy przynależność do danej grupy. Jest to na tyle silne przywiązanie, na ile silnie utożsamiamy się z firmą. Młodszy bibliotekarze w 51% utożsamiają się z biblioteką.

Poprzez wspieranie kultury organizacyjnej zorientowanej na innowacyjność i kreatywność, zachęca się pracowników do samodzielnej realizacji zadań. Dzięki temu powstaje wiele nowych ciekawych inicjatyw. Pomaga to dodatkowo zwiększyć zadowolenie personelu z pracy¹².

W związku z tym młodszy bibliotekarze oczekują od przełożonych przede wszystkim: otwartości na nowe pomysły (82% ankietowanych), dobrej organizacji pracy (80%), mobilizacji do ciągłego podnoszenia kwalifikacji (60%) oraz jedności w działaniu całej biblioteki (52%).

Ankietowani mieli do wyboru kilka odpowiedzi, najczęściej wskazywali na otwartość na nowe pomysły (82%). Wynika to z tego, że młodszymi bibliotekarzom z racji ich krótkiego stażu pracy nie ufa się i nie bierze się pod uwagę ich pomysłów, częstą przyczyną są uwarunkowania międzyludzkie (zazdrość, niechęć do zmian). Młodszy bibliotekarze natomiast pragną się wykazać swoją wiedzą oraz pokazać z jak najlepszej strony, są dyspozycyjni, mają wiele ciekawych pomysłów oraz zapału do ich realizowania. Bardzo ważna jest dla nich także dobra organizacja pracy, oczekuje jej 80% ankietowanych. Ankietowani spodziewają się także ze strony pracodawców wydawania jasnych, konkretnych poleceń, a jednocześnie zadań do samodzielnej realizacji, w które nikt nie będzie ingerował i burzył ich koncepcji. Pragną, aby prze-

¹² M. W. Kopertyńska: Zwiększanie satysfakcji z pracy: Przedsiębiorstwo Wyborów Cukierniczych „Odra” SA. W: Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: trzeci zestaw studiów przypadków. Pod red. A. Pocztowskiego. Kraków 2004, s. 197.



Rys. 3. Oczekiwania młodszych bibliotekarzy. Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety

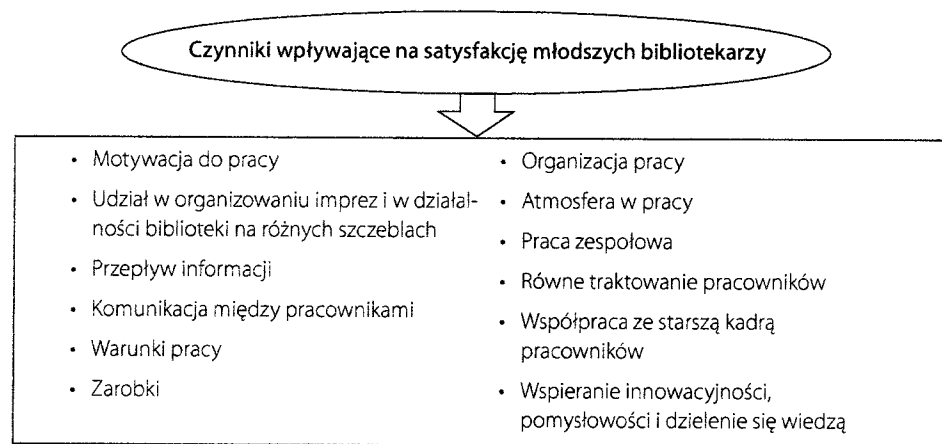
łożeni motywowali ich do podnoszenia kwalifikacji, stwarzali możliwości awansu i wskazywali na sposób osiągnięcia go. Oczekują też, by zwierzchnicy byliby mentorami dla swoich podwładnych oraz przykładowymi pracownikami – wzorcami do naśladowania.

Dowodem tego, że młodszy bibliotekarze chcą się rozwijać, jest ilość osób uzupełniających i podnoszących swe kwalifikacje. Około 65% ankietowanych deklaruje chęć do nauki. Najwięcej spośród młodszych bibliotekarzy uczy się języków obcych (50%), rozwija swe umiejętności w zakresie technologii komputerowej (6%), doskonali się na różnego typu studiach podyplomowych (5%), reszta doszkalać się osób podwyższa swoje kwalifikacje na studiach zaocznych i podyplomowych z zakresu bibliotekoznawstwa.

Na rysunku 4 przedstawione zostały te czynniki, które najczęściej wskazywane były w odpowiedziach ankietowanych w kontekście różnych pytań. W skali od 1 do 10, przy czym 1 – to czynnik najbardziej liczący się w pracy, a 10 – najmniej ważny. Ankietowani najczęściej podawali satysfakcję z pracy jako najważniejszy czynnik, zarobki, atmosfera i organizacja pracy znajdowały się nieco niżej. W dalszej kolejności: warunki pracy, szkolenia, kursy, stałość zatrudnienia, warunki socjalne.

Udział w organizowaniu różnego rodzaju imprez (jubileusz biblioteki, Dzień Bibliotekarza, konferencje, seminaria), które wykraczają poza zakres obowiązków, deklaruje 60% ankietowanych. Widzą oni w tym możliwość wykazania się na większą skalę, a także postrzegają w tym możliwość zdobycia dodatkowych doświadczeń. Natomiast 30% badanych zaznacza, że nie są im stwarzane szanse na uczestnictwo w wyżej wspomnianych imprezach.

Czynnikiem, na który często skarżą się badani (60%), jest słaby sprzęt komputerowy, który zwłaszcza przy obsłudze dużej ilości czytelników, zawiesza się. Powoduje to wydłużenie czasu oczekiwania na wypożyczenie książki oraz niezręczne



Rys. 4. Czynniki wpływające na satysfakcję młodszych bibliotekarzy. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

tłumaczenie się czytelnikom. Niejednokrotny brak porozumienia i opór na zmiany dłużej pracujących pracowników jest również czynnikiem, który wpływa znacznie na poziom satysfakcji z pracy.

Młodszy bibliotekarze niejednokrotnie, mimo krótkiego stażu pracy, potrafią bardzo szybko dostrzec normy, reguły oraz zasady panujące w danej instytucji. O to kilka wypowiedzi dotyczącej norm panujących w bibliotekach, które mają negatywny wpływ na satysfakcję ankietowanych: „Normą jest tworzenie pozorów ogromnego zapracowania, obgadywanie dyrektora, narzekanie na wszystko, nie stosowanie pochwał, wydawanie sprzecznych poleceń, podpisywanie się pod cudzą pracą, obietnice bez pokrycia, niejasne zasady otrzymywania nagród (pani X zawsze dostaje co roku nagrodę od dyrekcji, mimo że pół roku jest na zwolnieniu, a pani Y nigdy nie otrzymuje nagrody, mimo że efektywnie pracuje cały rok), niedocenianie pracy, olbrzymie wymagania, brak awansu mimo 5 lat pracy na stanowisku młodszego bibliotekarza, nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn, zachowania powodujące stres u pracowników, stała krytyka ze strony kierownictwa, jak nie ma szefa, to wszyscy pracują i jest bezstresowo, kierownik zazwyczaj nic nie wie, pracownicy narzekają, ale nic nie robią, aby zmienić tę sytuację, blokowanie psychiczne pomysłów, opór na zmiany”.

Na szczęście wśród tylu negatywnych wypowiedzi pojawiają się też pozytywne: „Dawanie swobody pracownikom w zakresie wykonywanych zadań, pochwała za dobrze wykonaną pracę, informowanie o rezultatach i efektach pracy, dzielenie się planami na przyszłość, motywowanie każdego pracownika do rozwoju zawodowego, stwarzanie możliwości zdobycia cennych doświadczeń”.

Jedno z pytań w ankiecie odnosiło się do tytułowego „być czy mieć”. Ankietowani mieli odpowiedzieć na pytanie: czy lepiej jest więcej zarabiać i mieć możliwość rozwoju, czy też korzystniejsza jest dla nich odwrotna sytuacja – gdzie zarobki są

na niższym poziomie, ale rozwój zawodowy na wysokim? Połowa badanych osób odpowiedziała, że wolą zarabiać mniej, ale mieć możliwość rozwoju zawodowego. Drugą z możliwości wybrało 35% ankietowanych. Pozostałe osoby nie udzieliły odpowiedzi.

Badania udowodniły więc, że warto wspomagać młodych pracowników w ich rozwoju, stwarzać im dobre warunki pracy, motywować i dawać dobry przykład. Warunki płacowe w bibliotekach naukowych są na porównywalnym poziomie. Młodszy bibliotekarze wiedzą, że nie mogą oczekiwać w tej kwestii zbyt wiele, i choć często zarobki wymieniane są jako podstawowy czynnik negatywnego wpływu na ich satysfakcję z pracy, to w równej mierze skarżą się oni na złą organizację pracy, złe zarządzanie biblioteką, warunki pracy, niejasność nagród i premii, nierówność wynagrodzeń, złą atmosferę w pracy, brak przepływu informacji i złą komunikację między pracownikami.

Podsumowanie

Warto zwrócić uwagę na fakt, że to młode pokolenie w przyszłości będzie organizowało bibliotekę i środowisko kultury. Dlatego też trzeba pokazywać im nienaganne wzorce, nauczyć wszystkiego, co najlepsze. Nie można ich blokować i ograniczać, ponieważ oni również nauczą się takiej postawy i biblioteka nigdy nie będzie w stanie się rozwijać. Ważne jest również, aby wiedzieć, czego oczekują oni od biblioteki, jakie są ich potrzeby. Gdyż główne rozwiązywanie konfliktów i zadowolenie z pracy opiera się na zaspakajaniu potrzeb. Nie jest to łatwa sprawa, bo każdy człowiek ma inne potrzeby i inną osobowość.

Warto zastanowić się, gdzie i w jakim stopniu kultura organizacyjna wpływa na satysfakcję z pracy w naszej bibliotece, ponieważ najdrobniejsze sytuacje wpływają na to, jak funkcjonuje cała organizacja. Oto przykład zaczerpnięty z odpowiedzi ankietowanego. „Do pracy przyjęto trzech «świeżo upieczonych» magistrów bibliotekoznawstwa pokazano im poszczególne oddziały biblioteki i nauczono ich podstawowych czynności. Wszyscy trzej byli świadkami zrzucania książek z wysokości jednego metra w celu ułatwienia sobie pracy i nie przemęczania się w noszeniu ich po schodach. Pierwszej osobie powiedziano wręcz, że tak powinna robić, jeśli ma mało książek, więc ona nie zastanawiając się w ogóle, robiła tak, jak kazano, drugi nowo przyjęty pracownik podglądając starszych pracowników szybko zauważył, że takie postępowanie jest powszechne i również tak zaczął postępować. Trzecia osoba zaś patrzyła na wszystko z niedowierzaniem. Nigdy w życiu nie przyszłoby jej do głowy, że bibliotekarze potrafią obchodzić się z książkami w taki sposób. I choć sama nie praktykowała tej metody, to jednak nie miała odwagi powiedzieć, że jej się to nie podoba, że tak nie powinno być. Nie umiała się przeciwstawić w pierwszych dniach pracy dużej grupie osób”. Warto w tym miejscu odpowiedzieć sobie na pytania. Jaką postawę względem pracy i książki prezentowali pracownicy? Jakie wzorce przekazywane były (świadomie – poprzez uczenie,

nieświadomie – poprzez postawę) początkującym pracownikom? Jakie potrzeby mieli młodszy bibliotekarze? Czy ta biblioteka będzie dla nich dobrym miejscem pracy, czy spełni ich oczekiwania, czy będą z niej dumni i codziennie będą z silną motywacją przychodzili do pracy, dając z siebie co najlepsze?

Bibliografia

- Amstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2002.
- Bańka A.: Psychologia organizacji. W: Psychologia: podręcznik akademicki. T. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej. Pod red. J. Strelau. Gdańsk 2000, s. 329.
- Fromm E.: Mieć czy być? Poznań 2000.
- Jaros R.: Zadowolenie z pracy. W: Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją. Red. L. Golińska. Łódź 2005, s. 94–102.
- Kamiński R.: Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2002, nr 7/8, s. 48–49.
- Kopertyńska M.: Zwiększanie satysfakcji z pracy: Przedsiębiorstwo Wyborów Cukierniczych „Odra” SA. W: Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: trzeci zestaw studiów przypadków. Pod. red. A. Pocztowskiego. Kraków 2004, s. 189–199.
- Marczewska U. A.: Czy jesteśmy generacją Nic? Tryb dostępu: http://www.wiadomosci24.pl/arttykul/czy_jestesmy_generacja_nic_20537.html [14 kwietnia 2007].
- Masłyk-Musiał E.: Globalizacyjne i kulturowe determinanty sytuacji kobiet w biznesie. *Kobieta i Biznes* 1998, nr 3–4, s. 23–25.
- Schein E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco 1992.
- Sułkowski Ł.: Rycerze czy partyzanci: kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel* 2002, nr 3, s. 14.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji: identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa 1999.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Mgr Małgorzata Kwiatkowska
Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej
im. Karola Adameckiego w Katowicach
mkwiat@ae.katowice.pl

Mgr Anna Konieczko
Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej
im. Karola Adameckiego w Katowicach
aniamk@ae.katowice.pl

Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu personelem Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach

Abstract

This paper is a trial to define what is the type of organizational culture characteristic for the Library of Karol Adamecki University of Economics in Katowice, its function it fills in the work environment as well as its influence on staff management. The article brings up problems of intercommunication, defines the degree of staff involvement in realization of the library mission and shows methods of solving problems and attitudes of the personnel to innovations. The organization culture is an important basis operation of every institution and should lead every worker of the Library to feel necessary in it, to be its integral part, to identify with it, and proudly represent the institution outside.

Wstęp

Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura. Ta myśl, wypowiedziana w XVIII wieku przez niemieckiego filozofa Johanna Herdera, jest chyba najlepszym punktem wyjścia do rozważań na temat kultury. W literaturze przedmiotu istnieje bowiem tyle definicji tego terminu, ile obszarów naukowych dociekań i osobistych zainteresowań poznawczych spotykanych we współczesnym świecie. Niniejszy referat podejmuje problematykę kultury organizacyjnej. Kulturę tę można by określić w najprostszy sposób jako zbiór wspólnych (zakładanych, ustanowionych, nabytych lub przejętych) wierzeń, rytuałów, poglądów, mitów, norm wewnętrznych i zewnętrznych charakterystycznych dla danej organizacji. Można powiedzieć, że jest to swoista, niepowtarzalna „osobowość” organizacji, którą niewielu na co dzień dostrzega, mimo że każdy ją jednocześnie współtworzy, odbiera i odczuwa. Najważ-

niejszym bowiem elementem kultury organizacyjnej jest człowiek i jego atrybuty¹. Każda instytucja posiada zatem, uświadomioną lub nie, zwerbalizowaną, określoną, charakterystyczną dla siebie kulturę organizacyjną, przejawiającą się między innymi w sposobach podejmowania decyzji, stylu tworzenia relacji z otoczeniem, panującej w pracy atmosferze, formalnych i nieformalnych relacjach, systemie motywowania pracowników, stylu ubierania się (estetyce walorów zewnętrznych), sposobie prowadzenia zebrań, obowiązujących symbolach i rytuałach, stylu przywództwa.

Kultura organizacyjna Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach kształtowana była na przestrzeni ostatnich kilku dekad. Biblioteka ta bowiem powstała jeszcze przed II wojną światową i kontynuowała swoją budowę i rozwój dopiero po jej zakończeniu. Przez wiele lat pracowała na swój wizerunek i pozycję w środowisku naukowym regionu. Mimo to kultura organizacyjna Biblioteki nie była do tej pory w wyraźny sposób zwerbalizowana. Również nie można powiedzieć, aby była silnie uświadomiona czy określona. Podjęto zatem próbę nazwania pewnych zjawisk, relacji, cech występujących w Bibliotece Głównej AE w Katowicach, a co za tym idzie określenia typu lub typów i funkcji kultury organizacyjnej oraz opisanie roli tej kultury w procesie zarządzania personelem. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe w dniach 28–30 marca 2007 roku w Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach. Ankieta była anonimowa i została rozproszona wśród 50 pracowników biblioteki oraz zebrana bezpośrednio przez autorki referatu. Odpowiedzi udzieliło 43 pracowników. Pytania miały charakter zamknięty i dawały możliwość jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Wśród ankietowanych było 37 kobiet (86%) i 6 mężczyzn (14%). Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 46–55 lat (23 pracowników), a w pozostałych grupach wiekowych odpowiednio: do 25 lat – 1 osoba, 26–35 lat – 8 osób, 36–45 lat – 8 osób, 56 lat lub więcej – 2 osoby. Najwięcej ankietowanych (17) wskazało staż pracy od 11 do 20 lat. Stażem od 21 lat i powyżej „legitymowało się” 13 osób, od 6 do 10 lat – 6 osób, do 5 lat – 7 respondentów. Poziom i rodzaj wykształcenia badanych pracowników jest zróżnicowany. Wykształcenie wyższe magisterskie (bibliotekarskie i inne niż bibliotekarskie) ma 19 pracowników, wyższe zawodowe (bibliotekarskie i inne niż bibliotekarskie) – 8 osób, średnie (w tym ogólne i bibliotekarskie) – 15 osób. Jedna osoba nie wskazała w metryczce poziomu wykształcenia. Ankieta dostarczyła odpowiedzi na pytania dotyczące wartości preferowanych przez pracowników w działalności biblioteki, rodzaju konfliktów i sposobów ich rozwiązywania, metod motywowania pracowników oraz zagadnień związanych z komunikacją wewnątrzbiblioteczną. Ankieta pozwoliła również określić relacje formalne i nieformalne istniejące w środowisku pracowniczym. Referat

¹ Więcej na ten temat zob.: Zarządzanie: teoria i praktyka. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa 2004, s. 372–391; G. Hofstede: Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2000; E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

jest próbą zarysowania charakterystycznych cech „osobowości” omawianej instytucji i wyznaczenia ogólnych podstaw do dalszych rozważań na tym polu.

Funkcje kultury organizacyjnej w Bibliotece Głównej AE

Jak już zaznaczono we wstępie, kultura organizacyjna stanowi jeden z ważniejszych (obok struktury i otoczenia organizacji) elementów funkcjonowania organizacji – w tym przypadku biblioteki. Każdy pracownik współtworzy kulturę organizacyjną poprzez wnoszenie do organizacji zaangażowania w pracę, własnej wiedzy i umiejętności oraz zasobów osobistych².

Dyrekcja i kierownicy poszczególnych szczebli powinni pamiętać, że sukces biblioteki zależy przede wszystkim od pracujących w niej ludzi. Należy stworzyć im takie warunki, aby angażowali się w to, co robią, sprawić, by byli odpowiednio motywowani, chętni do pełnienia służby publicznej (praca bibliotekarza i pracownika informacji to przecież służba informacyjno-biblioteczna dla społeczeństwa), ponieważ wewnętrzny obraz biblioteki w oczach jej pracowników determinuje jej wizerunek zewnętrzny. Zatem rolą kultury organizacyjnej jest określanie rodzajów powiązań pomiędzy personelem w bibliotece, zidentyfikowanie ich ról i zobowiązań oraz ustanawianie standardów postępowania, norm, wartości³. Przełożeni powinni skodyfikować system zachowań personelu, który mógłby przyjąć charakter etycznych zasad pracy bibliotekarskiej, a nie niezmiennych wzorców postępowania przejmowanych od swoich poprzedników oraz pomagać w realizacji wspólnych celów. Ważne jest to, aby nie ograniczać celów indywidualnych pracownika, jednak nie należy dopuścić do ich dominacji w miejscu pracy. Cenny pracownik ma potrzebę samorealizacji, a obecnie sukces na rynku usług informacyjno-bibliotecznych zawdzięcza się ludziom otwartym na zmiany, twórczym, wyznaczającym sobie cele – tożsame z celami biblioteki – i sposoby ich realizacji. Inicjatywa, przedsiębiorczość, umiejętne radzenie sobie z zaistniałymi problemami, to cechy cennego pracownika. Kultura organizacyjna wyznacza to, co powinno stać się przedmiotem internalizacji u pracownika. Budowane wartości, postawy, normy mają służyć przede wszystkim kształtowaniu poczucia odpowiedzialności i obowiązkowości, gotowości do współdziałania w realizacji celów i zadań oraz integracji pracowniczej. Kultura organizacyjna powinna wpływać na to, by każdy pracownik czuł się ważny, potrzebny bibliotece, był jego częścią i godnie reprezentował ją na zewnątrz.

Istotnym elementem kultury organizacyjnej są funkcje, jakie pełni ona w organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące funkcje kultury organizacyjnej: integracyjna, percepcyjna, adaptacyjna, motywacyjna, stymulowania zmian

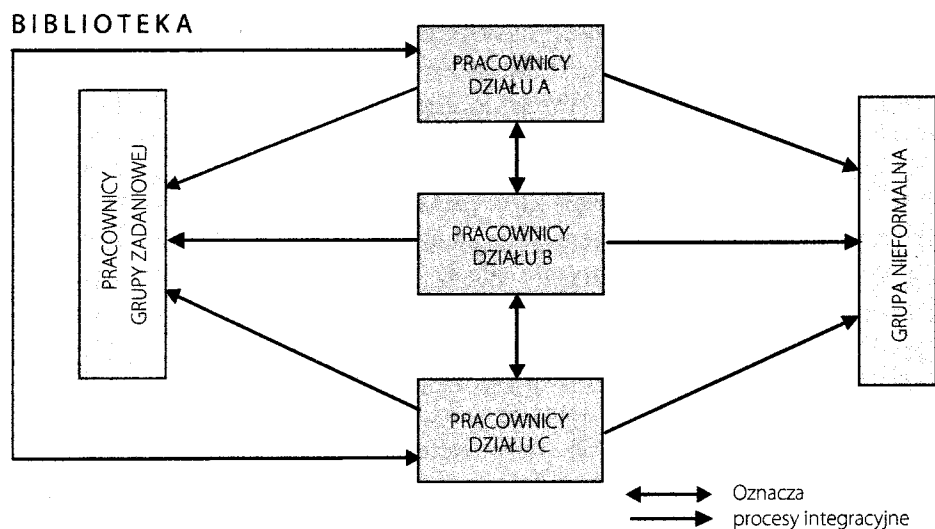
² Zasoby osobiste – kompetencje, kwalifikacje, zasoby psychiczne: motywacja, wiara w siebie, ekstrawersja społeczna, samokrytycyzm, kreatywność i inne. Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik: Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor – kreator – inspirator. Kraków cop. 2000, s. 30–31.

³ Por. E. Kulesza: Twój pracownik ma nie tylko ciało. *Puls Biznesu* 2006, 6 listopada. Tryb dostępu: http://site.securities.com/doc.html?pc=PL&doc_id=118432585 [17 lutego 2007].

organizacyjnych oraz nadawania tożsamości⁴. Funkcja integracyjna polega na tym, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej są wspólnie określane i utrzymywane w danej organizacji. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne⁵. W bibliotece integracja może przebiegać na kilku poziomach:

- a) integracja na poziomie całej biblioteki,
- b) integracja na poziomie grupy osób pracujących w różnych działach:
 - na poziomie grupy zadaniowej
 - na poziomie grupy nieformalnej
- c) integracja na poziomie agendy (zob. rysunek 1).

Personel biblioteki integruje się poprzez wspólne działanie, rozwiązywanie problemów, uczestniczenie w procesach, poprzez wspólne uczenie się. Integracja na poziomie działu/agendy jest łatwiejsza. Określona specyfika obowiązków, zadań, zasad postępowania i zakresu odpowiedzialności umożliwia szybszą i bardziej efektywną – niż na poziomie całej biblioteki – komunikację, a co za tym idzie – integrację. Na przykład w Oddziale Informacji Naukowej BG AE w Katowicach pracownik, który jest autorem jakiegokolwiek opracowania, uzyskuje pierwszą krytykę ze strony swoich koleżanek i kolegów, odnosi się do ich sugestii i w efekcie potrafi określić mocne i słabe strony swojej pracy. Przyjmowanie i nieobawianie się ich opinii, która jest cenną krytyką, a nie krytykanctwem, jest oznaką integracji. Przykładem wspólnego działania na poziomie biblioteki może być realizowanie procesu wypożyczeń międz



Rys. 1. Schemat integracji w bibliotece. Źródło: opracowanie własne

⁴ Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002, s. 15–17; Ł. Sułkowski: *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa 2002, s. 60.

⁵ Cz. Sikorski: *op. cit.*, s. 15.

dzybibliotecznych. Wypożyczalnia międzybiblioteczna zamiejscowa BG AE działa w strukturze Działu Udostępniania Zbiorów. Po otrzymaniu kwerendy bibliotecznej bibliotekarz pracujący w tym dziale może zawsze skonsultować się w sprawie zlokalizowania potrzebnych materiałów z pracownikiem Oddziału Informacji Naukowej. Współpraca przy realizacji tego procesu umożliwi utrzymanie kontaktu między działami i podkreśla ich rolę, co wzmacnia poczucie integracji. Integracja na poziomie biblioteki jest potwierdzeniem wysokiego stopnia świadomości pracowników odnośnie do głównego celu biblioteki, czyli zaspokajania potrzeb informacyjnych użytkowników.

Integracja na poziomie grupy nieformalnej może mieć swoje źródło w sprawach niezawodowych, np. podobne zainteresowania, sytuacja rodzinna czy też chęć porozmawiania ze sobą na różne tematy. Zdarza się, że nieformalne więzi wyrastają z więzi formalnych, panujących w grupach zadaniowych. Wspólny cel takiej grupy – zrealizowanie konkretnego zadania w określonym czasie – daje możliwość lepszego wzajemnego poznania się, prezentacji poglądów i pomysłów.

Integracja jest procesem długofalowym, ale trwałym. W pracy spotykamy ludzi o różnych poglądach, stylach życia, przyzwyczajeniach, co powoduje, że wzajemne poznanie się i zrozumienie wymaga czasu. Bibliotekarzy powinien jednoczyć wspólny cel, a w integracji zespołu ważną osobą jest manager. Wyznacznikiem integracji jest ocena relacji formalnych i nieformalnych występujących w organizacji. W Bibliotece Głównej AE 72% ankietowanych uważa, że służbowe relacje są dobre, jednak są i takie osoby, w uznaniu których stosunki te są niezadowolające. Natomiast 68% respondentów ocenia stosunki nieformalne również jako dobre (zob. tabela 1).

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu życiu w organizacji⁶. Kultura organizacyjna dostarcza pracownikom informacji na temat porządku społecznego i sposobu rozumienia organizacji. Pracownicy interpretują to, co się wokół nich dzieje. Dzięki określonemu i akceptowanemu systemowi znaczeń pracownik łatwiej odnajdzie się w danej sytuacji. Ważne jest, aby stereotypy, własne nastawienie nie zasłoniły rzeczywistego obrazu biblioteki funkcjonującej w określonych warunkach. Przykładem tej funkcji w BG AE jest wizerunek kadry zarządzającej w oczach pracowników. Bibliotekarze uznali, że ich przełożeni wymagają od nich tylko tego, co jest oficjalne i konieczne (33%), troszczą się o swój personel, liczą się z jego potrzebami, doceniają wykonaną pracę (33%), są zdecydowani i surowi lecz sprawiedliwi (11%), ulegają wpływom (16%). Niektórzy nie potrafili (lub nie chcieli) wyraźnie określić swojego stosunku w tej kwestii (7%). Takie postrzeganie przełożonych oznacza, że w Bibliotece ma miejsce zarówno orientacja na szefa i przejawiający się autokratyczny styl kierowania, jak i orientacja na pracownika, którego potrzeby są ważnym elementem w zarządzaniu organizacją.

⁶ *Ibidem*, s. 16.

Tabela 1. Ocena relacji formalnych i nieformalnych dokonana przez pracowników BG AE

Jakie są według Pan(i) oceny relacje formalne pomiędzy pracownikami Biblioteki	Liczba osób	(%)
bardzo dobre	6	14
dobrze	31	72
dostateczne	5	12
niezadowalające	1	2
złe	0	0
Jakie są według Pana(i) oceny relacje nieformalne pomiędzy pracownikami Biblioteki?		
bardzo dobre	5	12
dobrze	29	68
dostateczne	7	16
niezadowalające	1	2
złe	0	0
brak odpowiedzi	1	2

Źródło: opracowanie własne

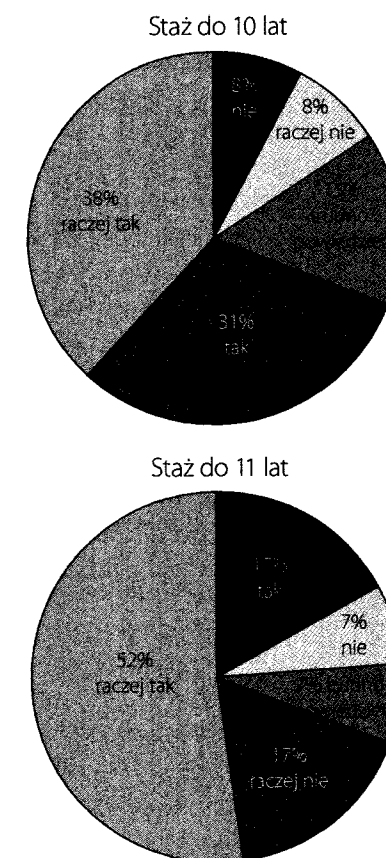
Rolą kultury organizacyjnej jest przede wszystkim umożliwienie przystosowania się personelu do warunków otoczenia. Funkcja adaptacyjna dostarcza gotowych wzorów zachowań personelowi, które odnoszą się do konkretnych sytuacji i osób. Wzory te umożliwiają zaadaptowanie się do nowego środowiska, do nowej sytuacji i pozwalają zmniejszyć niepewność⁷. Nowy pracownik ocenia bibliotekę, jej personel, style zachowania, sposoby komunikacji itp. Kształtuje w ten sposób swoją opinię o niej oraz określa swoje miejsce i udział w jej funkcjonowaniu. Ważne jest, aby w każdym dziale znajdowała się osoba pełniąca rolę przewodnika w procesie adaptacji. Może to być kierownik lub osoba specjalnie do tego zadania przygotowana. Funkcja adaptacyjna kultury organizacyjnej jest bardzo istotna, ponieważ dobrze przeprowadzony proces adaptacyjny skraca czas wdrożenia nowo zatrudnionej osoby i zwiększa efektywność jej pracy. Każdy nowy pracownik BG AE jest przedstawiany całemu zespołowi, jest systematycznie wdrażany w charakterystykę zadań na swoim stanowisku pracy oraz zadań realizowanych w innych działach. Zawsze może liczyć na współpracę ze strony kolegów. Wyznacznikiem skutku procesu adaptacyjnego może być określenie stopnia przywiązania do Biblioteki. Na pytanie w ankiecie, czy czuje się Pan(i) przywiązana do Biblioteki i traktuje ją jako coś więcej niż miejsce pracy, 49% ankietowanych odpowiedziało, że „raczej tak”, 21% – „tak”, 21% – „raczej nie” i „nie”, natomiast 9% nie potrafiło tego określić. Oznacza to, że 70% ankietowanych

⁷ A. Muszyńska: Ewolucja funkcji kultury organizacyjnej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2004, R. 55, nr 7, s. 90.

pracowników traktuje Bibliotekę jako coś więcej niż miejsce pracy. Biblioteka to miejsce spotkań z ciekawymi ludźmi, to organizacja, która realizuje określoną misję, a sama praca w tej instytucji daje ludziom poczucie stabilizacji. Zarówno osoby ze stażem pracy do 10 lat, jak i te z dłuższym stażem, czują się w podobnym stopniu związane z Biblioteką. Jednocześnie dostrzec można, że w pierwszej grupie (staż do 10 lat) jest większy procent ludzi zdecydowanie deklarujących swoje przywiązanie do organizacji w której pracuje (odpowiedzi „tak”).

Funkcja adaptacyjna łączy się z funkcją stymulowania zmian organizacyjnych. Biblioteki nie są instytucjami dochodowymi, ale muszą dostosowywać się do zmian, jakie niesie za sobą rynek usług informacyjnych. Postęp technologiczny, wirtualizacja, globalizacja, konkurencja, większe wymagania stawiane przez użytkowników bibliotek, zmuszają środowisko bibliotekarskie do przystosowywania się do nowych sytuacji i okoliczności. Myślenie innowacyjne, otwartość i chęć poznania nieznanego powinno być istotnym elementem kultury organizacyjnej. Należy jednak pamiętać, aby wdrażanie zmian nie pociągało za sobą oporu personelu. Pojawia się więc konieczność wypracowania planów zmiany, wprowadzenia agenta zmiany, niwelującego obawy i pomagającego w adaptacji, tworzenia warunków otwartej i bezpośredniej komunikacji wewnątrz biblioteki, współuczestnictwa pracowników w formułowaniu treści zmian. Kultura organizacyjna powinna być katalizatorem zmian, a nie przeszkodą w procesie innowacji, zatem spełnia ona również funkcję innowacyjną.

Jedno z pytań ankiety dotyczyło nastawienia pracowników do procesów innowacyjnych. Pod pojęciem procesów innowacyjnych rozumiano wszelkie nowe zjawiska wynikające np. z procesów doskonalenia zawodowego, zmiany stanowiska pracy, wprowadzenia nowoczesnych technologii, zmiany sposobu świadczenia usług itp. Pozytywny stosunek do tych procesów wyraziło 93% ankietowanych. Pozytywny – to znaczy, że personel nie obawia się zmian, a w innowacjach upatruje szansę rozwoju własnego i biblioteki lub obawia się zmian, ale ma nadzieję, że po uzyskaniu właściwych informacji i zapewnieniach przełożonych obawy te będą się zmniejszać. Negatywne podejście – 7% ankietowanych, dało się zauważyć



Rys. 2. Poczucie przywiązania do Biblioteki a staż pracy. Źródło: opracowanie własne

w odpowiedziach: „obawiam się; nie lubię zmian w swojej pracy”, oraz „uważam, że zmiany są niepotrzebne”.

Bardzo ważnym elementem kultury organizacyjnej jest motywowanie pracowników, mające na celu zwiększenie ich zaangażowania w pracę. Wysoka kultura organizacyjna powoduje przyjmowanie celów organizacji przez personel za własne, a przez to sprawia, że są aktywnie realizowane. Pracownicy wykonują zadania, ponieważ uważają, że jest to dobre i czują się za nie moralnie odpowiedzialni⁸. W motywowaniu ważne są potrzeby indywidualne każdego pracownika. Próba ich rozpoznania jest trudna, ale w efekcie przynosi wymierne korzyści. Elementem podstawowym w motywowaniu, kształtującym kulturę organizacyjną, jest skupienie się na identyfikacji potrzeb pracowników. Zadanie to należy do przełożonych różnych szczebli. Przede wszystkim powinno się co jakiś czas przeprowadzać rozmowy z podwładnymi, poruszające np. kwestie kompetencji, które powinni doskonalić, sprawności wykonywania zadań, problemów, konfliktów w pracy. Takie podejście do personelu, jest wyrazem zainteresowania jego karierą, daje możliwość opracowania narzędzi motywacyjnych dla konkretnego pracownika. W bibliotece rzadko można rozmawiać realnie o podwyżkach, które są silnym motywatorem do pracy, ale są również inne środki motywujące. Przełożeni mogą wykorzystać niematerialne instrumenty zwiększające motywację – pochwały, wyróżnienia, skierowanie na szkolenie, udział w konferencjach. Udział w konferencji, szkoleniu, rozwija wiedzę bibliotekarzy, daje możliwość wykazania się, doświadcza zawodowo, co w konsekwencji może dać zyski materialne w postaci opublikowania artykułu w fachowym czasopiśmie bibliotekarskim lub otrzymania premii za pomysłowość i kreatywność. W Bibliotece Głównej AE 44% ankietowanych bibliotekarzy czuje się motywowanymi do pracy, 47% nie potrafi tej kwestii jednoznacznie określić, natomiast 9% respondentów nie czuje się motywowanymi do pracy. Osoby motywowane, mając możliwość podania dowolnej liczby odpowiedzi w pytaniu o sposoby motywowania, wskazują najczęściej na 3 metody, mianowicie: podwyżkę, uczestnictwo w konferencjach i szkoleniach (9 wskazań), nagrodę pieniężną za wykonanie specjalnego zadania (8 wskazań). W opcji „inne” zaznaczono również kontakt z ciekawymi ludźmi. Okazuje się, że też jest to sposób motywowania do pracy.

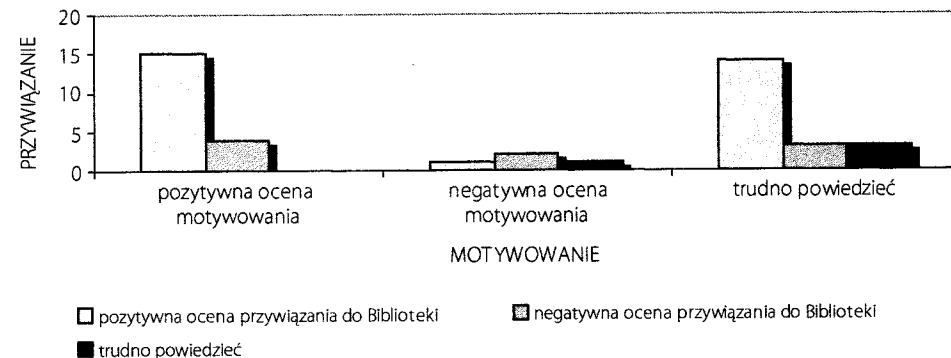
Analizując wyniki ankiety skorelowano odpowiedzi dotyczące motywowania i przywiązania do biblioteki (zob. rysunek 3). W rezultacie można stwierdzić, że większość osób, które czują się motywowanymi do pracy, jest również przywiązana do Biblioteki i traktuje ją jako coś więcej niż tylko miejsce pracy. Istnieje również grupa osób, które czują się związane z Biblioteką, ale trudno im określić czy są motywowane do pracy czy nie. Identyfikacja z Biblioteką i zadowolenie wskazują na dobre postrzeżenie miejsca pracy przez jej pracowników.

Motywowacją do pracy może być również odpowiedni stosunek przełożonego do

⁸ A. Muszyńska: Ewolucja funkcji kultury organizacyjnej, op. cit., s. 89.

pracownika. Bibliotekarze doceniani, chwaleni za dobrze zrealizowane zadanie wydają się być bardziej zmotywowani do pracy, niż osoby, od których przełożony tylko wymaga i nie sygnalizuje zadowolenia z wykonanej – przez podwładnego – pracy. W przeprowadzonej ankiecie personel oceniał także, jak jest traktowany przez zwierzchników. Aż 42% ankietowanych uważa, że przełożeni traktują ich jako pracowników, którzy mają wykonać tylko te zadania, które wynikają z zakresu obowiązków, natomiast 40% – jako godnych zaufania, których wiedza i umiejętności służą sprawnemu funkcjonowaniu Biblioteki.

Kolejną funkcją kultury organizacyjnej jest nadawanie tożsamości bibliotece. O tożsamości świadczą materialne elementy, takie jak: nazwa biblioteki, jej logo, papier firmowy, odpowiednio zredagowane materiały informacyjne dla użytkowników biblioteki, strona internetowa, ale również to, jak pracownicy komunikują się ze sobą, jak się zachowują wobec siebie, a także, jakie style kierowania są stosowane. Nadawanie tożsamości to wyraziste określenie jej misji. Wiąże się ono z tworzeniem wspólnego, spójnego wizerunku organizacji⁹. Wspomniano



Rys. 3. Ocena przywiązania do Biblioteki a ocena motywowania do pracy. Źródło: opracowanie własne

wcześniej, że każdy pracownik uczestniczy w ustanawianiu kultury organizacyjnej, wnosząc do niej własne zasoby. Bibliotekarze powinni być świadomi tego, że tworzą bibliotekę, mają wpływ na postrzeżenie jej na zewnątrz i sami wyznaczają standardy użyteczności tej instytucji. Biblioteka nie posiada własnego logo ani folderów informacyjnych, jednak tym, co pozwala na utożsamianie się pracowników z tą instytucją, skąd mogą również zasięgnąć informacji, jest strona internetowa, której nowa wersja funkcjonuje od początku bieżącego roku¹⁰. Jej podstawowe komponenty (menu główne po lewej stronie) stanowią kontynuację poprzedniej witryny. Wprowadzono również nowe elementy, jak np.: „mi-

⁹ Ł. Sułkowski: op. cit., s. 62.

¹⁰ Zob. Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. Tryb dostępu: <http://www.bg.ae.katowice.pl>.

„twoje konto”, „zadaj pytanie”, „kontakt”, „FAQ”, podstawowe informacje o usługach świadczonych przez Bibliotekę w wersji angielskiej, które podnoszą jej przydatność dla czytelnika.

Tabela 2. Najważniejsze wartości cenione przez bibliotekarzy BG AE

Wartości cenione przez bibliotekarzy BG AE	Liczba wskazań
dobra atmosfera	35
zaangażowanie w pracę wynikające ze znajdowania w niej przyjemności	23
możliwość pracy w zespole	22
otwartość w relacjach między współpracownikami	21
możliwość samodzielnego działania i podejmowania decyzji	13
zapewnienie właściwych warunków lokalowych i sprzętowych	12
promowanie innowacyjności – otwartość na zmiany	9
ściśle określone, stałe zadania i obowiązki	8
lojalność wobec przełożonych	7
ugodowość	5
otwartość na krytykę	4
brak konieczności podejmowania ryzyka	2
możliwość powielania utartych i sprawdzonych schematów działań	0
inne: bogata oferta usług	1

Źródło: opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać do 5 odpowiedzi)

W literaturze przedmiotu spotkać można jeszcze inne funkcje kultury organizacyjnej. Jedną z nich jest funkcja diagnostyczna¹¹, polegająca na określeniu faktycznych stanów rzeczywistości organizacyjnej w bibliotece. Funkcja ta pozwala scharakteryzować wartości, jakie wypływają z działalności personelu, ale także ukazuje braki, niedociągnięcia, niekompetencje i dezorganizację. Nie należy jednak obawiać się rzetelnej diagnozy, ponieważ jest ona niezbędnym warunkiem przy podejmowaniu decyzji o wszelkich usprawnieniach organizacyjnych. Badanie kultury organizacyjnej powinno być punktem wyjścia planowanych innowacji w zakresie reorganizacji procesów i wprowadzania nowych metod, które powinny być dopasowane kulturowo¹². Jeśli okaże się, że w organizacji/bibliotece dominuje kultura konserwatywna, a chcemy, aby przyjęła znamiona kultury proinnowacyjnej, znając określony stan faktyczny – diagnozę – można przystąpić do działań zmieniających nastawienie personelu do planowanych i koniecznych zmian. Przeprowadzona ankieta wykazała, jakie wartości w ocenie pracowników są najważ-

¹¹ J. Pająk: *Kultura organizacyjna w oświacie: teoria, praktyka, stymulacja*. Katowice 1996, s. 18.

¹² A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa 2007, s. 69.

niejsze w działalności biblioteki. Najbardziej cenią oni sobie dobrą atmosferę, zaangażowanie w pracę wynikające ze znajdowania w niej przyjemności, możliwość pracy w zespole, otwartość w relacjach między współpracownikami. W tabeli 2 przedstawiono zestaw wartości cenionych przez pracowników.

Sposoby komunikowania się w bibliotece

Nieodzowną częścią kultury organizacyjnej biblioteki jest komunikacja międzyludzka, zarówno ta wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Jest ona obecnie jednym z najważniejszych elementów w zarządzaniu personelem. Komunikacja wewnętrzna może przybierać różne formy. Obejmuje ona kontakty bezpośrednie: „face to face” oraz pośrednie: poczta e-mailowa, telefon, tablica ogłoszeń, pisma obiegowe, strona internetowa, internetowe fora dyskusyjne. Komunikacja wewnętrzna może być odgórna, oddolna, skośna, może mieć charakter formalny i nieformalny. Odgórna komunikacja, czyli przebiegająca od przełożonego do podwładnych, służy przekazywaniu głównie komunikatów służbowych: polecenia, zakresu obowiązków, zadania do wykonania. Przełożony powinien wyjaśniać elementy niezrozumiałe i wieloznaczne. Komunikacji odgórnej towarzyszyć powinno, jak w przypadku każdej drogi komunikatu, sprzężenie zwrotne, tzn. pracownik informuje przełożonego, że zrozumiał komunikat i potrafi rozwiązać dany problem czy wykonać zadanie. Komunikacja oddolna to przekazanie kierownikowi informacji o wykonaniu zadania, zgłoszenie problemu czy powiadomienie o najbliższej nieobecności. Komunikacja pozioma/skośna to porozumiewanie się pracowników różnych działów, z tego samego szczebla organizacyjnego. W komunikowaniu się można mieć do czynienia z informacją formalną – pismo obiegowe, polecenie służbowe oraz nieformalną – plotki, prywatne rozmowy współpracowników czy też podziękowanie przełożonego za wykonaną pracę, pochwalenie i zachęcanie do dalszej pracy. W komunikacji ważne jest zachowanie zwyczajowych form grzecznościowych, szacunku dla współpracowników, prezentowanie postawy otwartej i gotowej do wysłuchania opinii, wskazówek drugiej strony.

W przeprowadzonej ankiecie, postawiono kilka pytań dotyczących bezpośrednio lub pośrednio komunikacji wewnątrzbibliotecznej. Większość pracowników (44%) stwierdziło, że komunikacja w Bibliotece odbywa się w sposób właściwy, ale nie zawsze, można jednak uznać, że 72% pracowników uważa, że komunikacja w Bibliotece jest prawidłowa (zob. tabela 3).

Najbardziej cenionym środkiem komunikacji jest bezpośredni kontakt ze współpracownikami (91%). Ankietowani ocenili relacje formalne i nieformalne pomiędzy pracownikami Biblioteki jako dobre. Można zatem wysnuć wniosek, że komunikacja w Bibliotece Głównej AE odbywa się w sposób właściwy, ale występują również, w niewielkim stopniu, zakłócenia w przekazywaniu informacji. Mogą one wynikać ze wzajemnych stosunków personalnych lub z przyczyn technicznych.

Pracownicy Biblioteki odpowiadali na pytanie dotyczące źródła informacji o tym,

co się dzieje w ich instytucji. Wyniki pokazują, że większość respondentów dowiaduje się o sprawach Biblioteki od swoich współpracowników (29 wskazań) i od przełożonych (23 wskazania).

Tabela 3. Komunikacja wewnątrzbiblioteczna w opinii pracowników BG AE

Jak ocenia Pan(i) wewnętrzną komunikację w Bibliotece? Czy uważa Pan(i), że informowanie pracowników o funkcjonowaniu Biblioteki odbywa się w sposób właściwy?	Liczba pracowników	%
tak, ale nie zawsze	19	44%
tak, zawsze	12	28%
trudno powiedzieć	7	16%
raczej nie	5	12%

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Źródła informacji o Bibliotece

Skąd Pan(i) wie, co się dzieje w Bibliotece?	Liczba wskazań
od współpracowników	29
od przełożonego	23
poprzez aktywne szukanie informacji, w tym na stronie internetowej	7
z dokumentów obiegowych	2
nie wiem i nie chcę wiedzieć	2
nic nie wiem	0
brak odpowiedzi	1

Źródło: opracowanie własne (ankietowani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi)

Sytuacje konfliktowe i sposoby ich rozwiązywania

Sytuacje konfliktowe występują zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, a dotyczą co najmniej dwóch stron. Rozwiązanie konfliktu, właściwe nim pokierowanie kształtuje również kulturę organizacyjną. Konflikt stanowi zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych¹³.

W organizacji spotykamy różne rodzaje konfliktów. Ogólnie można je podzielić np. ze względu na ich przedmiot, czas trwania, częstotliwość występowania, podłoże i formy.

W pierwszym przypadku możemy wyróżnić *konflikty organizacyjne* (dotyczą zależności służbowych stanowisk pracy), *konflikty kompetencyjne* (wynikają z zakresu władzy, rozbieżności uprawnień, obowiązków służbowych), *konflikty wartości i celów* (pracownicy mogą kierować się w swojej działalności różnymi potrzebami, celami).

¹³ J. Sikora: Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. Bydgoszcz 1998, s. 7.

Ze względu na czas ich trwania możemy spotkać się z *konfliktami długotrwałymi* i *krótkotrwałymi*. Biorąc pod uwagę częstotliwość konfliktów podzielić je możemy na: *codzienne, częste, rzadkie* i *sporadyczne*. Patrząc z kolei na formy konfliktu wyróżnić można *konflikty jawne* (pracownicy otwarcie wskazują na przyczynę konfliktu poprzez skargi, zażalenia, zgłaszanie problemu), *konflikty ukryte* (pracownicy nie ujawniają w sposób bezpośredni przyczyny konfliktu, pojawiają się plotki, anonimy, rozgrywki personalne). Podłoże konfliktu determinuje występowanie *konfliktów prywatnych* (osobiste sprawy pracownika, np. sprawy domowe, sytuacja rodzinna nie pozwalają skupić mu się na pracy) *konfliktów racjonalnych* (wynikają z uzasadnionych podstaw) i *irracjonalnych* (wynikają z przyczyn fikcyjnych, z zazdrości, zawiści, podejrzliwości)¹⁴. Długotrwałe i często występujące konflikty w bibliotece powodują stres wśród bibliotekarzy, niechęć do wykonywanej pracy, obniżenie koncentracji i jakości pracy, mogą doprowadzić do utraty cenionych profesjonalistów, a tym samym pogorszyć obsługę użytkowników biblioteki¹⁵. Jeśli odpowiednio pokieruje się konfliktem nie musi on zakończyć się negatywnymi skutkami. Kadra zarządzająca powinna zwrócić uwagę na to, że występowanie konfliktu sygnalizuje problem, prowadzi do rozpoznania tego problemu i jego rozwiązania. Konflikt jest sygnałem do zmian w zachowaniu bibliotekarzy oraz określa zależności pomiędzy pracownikami; znosi stagnację, wzbudza zainteresowanie. Rozwiązywanie konfliktów w bibliotece powinno być zadaniem przełożonych, którzy mogą zastosować takie metody jak:

- *mediacja* (mediator identyfikuje różnice dzielące zwaśnionych, ustala ich przyczyny, podpowiada interpretacje wzajemnych interesów, strukturyzuje zachodzące między stronami interakcje, namawia, perswaduje i nakłania do zawarcia obustronnie korzystnego porozumienia)¹⁶,
- *arbitraż* (odwołanie się do woli wspólnego przełożonego, do autorytetu w danej dziedzinie, czy do prawodawstwa),
- *inkwizycja* (inkwizytor posiada wysoki poziom kontroli nad procesem i wynikiem sporu, decyduje o sposobie rozwiązania konfliktu, a także kontroluje, jakie informacje docierają do uczestników sporu)¹⁷,
- *admonicja* (przełożony podejmuje próby bezpośredniego nacisku na skłócone strony – napomnienie, nagana, pouczenie – by spór został przez nie zażegnany)¹⁸.

Kierownictwo (zarówno kierownicy działów, jak i dyrekcja) może podjąć się zażegnania sytuacji konfliktowej, doprowadzić do porozumienia stron bez większych strat moralnych. Często, aby rozwiązać konflikt, strony muszą pójść na kompromis. Kompromis daje im jednak tylko tymczasową satysfakcję, ponieważ w dalszym ciągu

¹⁴ Por. ibidem, s. 13–14.

¹⁵ Por. M. Tarka: Jak rozwiązać konflikt w bibliotece? *Biuletyn EBIB* 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/tarka.php> [23 kwietnia 2007].

¹⁶ S. Chęłpa, T. Witkowski: Psychologia konfliktów: praktyka radzenia sobie ze sporami. Wałbrzych cop. 1999, s. 208.

¹⁷ Ibidem, s. 232.

¹⁸ Por. ibidem, s. 220.

nie rozwiązuje zasadniczych kwestii sporu. Unikanie konfrontacji, oczekiwanie, aż sprawa „rozejdzie się po kościach”, doprowadza do ukrycia konfliktu, do stłumienia negatywnych emocji, ale tylko na krótki czas. Menadżerowie mogą wykorzystać również dosyć zdecydowaną formę rozwiązania konfliktu – odseparowanie osób, które w żaden sposób nie potrafią dojść do porozumienia i są już zmęczone konfliktem. Wraz z upływem czasu, gdy opadną emocje, można spróbować mediacji. Ingerowanie w konflikty nie jest łatwą sztuką, ale wczesna reakcja na sytuację sporną, której sami zainteresowani nie potrafią rozwiązać, jest konieczna, gdyż można w ten sposób uniknąć eskalacji konfliktu.

Tabela 5. Sposoby rozwiązywania konfliktów w BG AE

Jakie są sposoby rozwiązywania konfliktów w Bibliotece?	Liczba wskazań
odseparowanie stron konfliktu	8
odwołanie się do osoby trzeciej, np. współpracownika czy przełożonego jako mediatora	7
bezpośrednia dyskusja między stronami konfliktu, prowadząca do przekonania jednej ze stron o słuszności argumentów drugiej strony	6
przemilczenie całego problemu i oczekiwanie, aż sprawa „rozejdzie się po kościach” – unikanie konfrontacji	4
kompromis	2
brak odpowiedzi	1

Źródło: opracowanie własne

W ankiecie zapytano pracowników Biblioteki Głównej, czy występują w ich miejscu pracy konflikty. 40% z nich uważa, że zdarzają się u nich spory, 48% respondentów nie wie, czy sytuacje konfliktowe występują. Być może nie zetknęły się z nimi bezpośrednio. Natomiast 12% uznało, że konfliktów w Bibliotece nie ma. Ankietowani, którzy potwierdzili występowanie nieporozumień, wskazali (mając do wyboru dowolną liczbę odpowiedzi), że najlepszą metodą rozwiązania nieporozumień jest odseparowanie stron konfliktu, następnie odwołanie się do osoby trzeciej (zob. tabela 5). Zatem w Bibliotece, w opinii pracowników, którzy, potencjalnie, uczestniczyli w sytuacji spornej, dominuje metoda separacji stron sporu. Drugą, najczęściej zaznaczaną odpowiedzią, jest metoda mediacji. Przełożeni wykorzystują zatem aparat swoich umiejętności interpersonalnych i starają się rozwiązać problem o podłożu służbowym lub personalnym w sposób sprawiedliwy dla obu stron.

Próba określenia typu kultury organizacyjnej w Bibliotece Głównej AE

Jak już wcześniej powiedziano, w literaturze przedmiotu opisanych jest wiele typów kultury organizacyjnej. Można je usystematyzować na zasadzie przeciwieństw, np. kultura: *słaba – silna, pozytywna – negatywna, introwertyczna – ekstrawertyczna,*

zachowawcza – innowacyjna, kobieca – męska, elitarna – egalitarna. Można też dostrzec w organizacji *kulturę władzy, zadania, roli, osoby, hazardystów, rutyniarzy, zrównoważonego działania, rynku, klanu, adhokracji* i wiele innych.

Biorąc pod uwagę wyniki ankiety oraz literaturę z zakresu kultury organizacyjnej, podjęto próbę określenia, jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w BG AE. Wszystko wskazuje na to, że w Bibliotece Głównej AE dominuje **kultura klanu**. Dla personelu Biblioteki ważna jest przyjazna atmosfera, zaangażowanie w pracę, w której znajdują przyjemność, możliwość pracy w zespole, otwartość w relacjach między pracownikami. Dobre relacje formalne i nieformalne, przywiązanie do Biblioteki większości pracowników sugerują duże poczucie wspólnoty i wysoki stopień uczestnictwa w życiu instytucji. W kwestii dotyczącej wartości wskazywano również na możliwość samodzielnego działania i podejmowania decyzji. Ponadto duży odsetek pracowników (44%) czuje się motywowanym do pracy m.in. poprzez uczestnictwo w konferencjach, szkoleniach, co oznacza, że kadra zarządzająca dba o rozwój pracowników. Wymienione elementy są właśnie charakterystyczne dla kultury klanu. W pytaniach ankiety dotyczących stosunku do procesów innowacyjnych, bibliotekarze wykazali pozytywne nastawienie, a na pytanie o najbardziej ceniony sposób komunikacji większość odpowiedziała, że jest to bezpośredni kontakt ze współpracownikami. Można zatem stwierdzić, że Biblioteka posiada również pewne cechy kultury otwartej. Odpowiedzi na pytania dotyczące oceny kadry zarządzającej oraz tego, w jaki sposób pracownicy są traktowani przez przełożonych, w pewnym stopniu sygnalizują również występowanie *kultury władzy* (zorientowanej na szefa) i *osoby* (zorientowanej na pracownika i jego potrzeby).

Zakończenie

Rozważania na temat kultury organizacyjnej dowodzą z jednej strony jak ciekawy jest to temat, z drugiej jak bardzo złożony. Nie ma jednej kultury organizacyjnej w bibliotece, tak jak nie ma jednego typu ludzi. Kulturę tworzą wszyscy członkowie organizacji i od ich inwencji, osobowości, wartości, jakie prezentują zależy wizerunek i charakter instytucji. Obok wewnętrznych wyznaczników kultury organizacyjnej, ważne są też jej uwarunkowania zewnętrzne, na które sami pracownicy już nie mają tak dużego wpływu, a które niewątpliwie wpływają na ład i przyjazny klimat panujący w instytucji. Ciekawe rozwiązania architektoniczne, nowoczesne wnętrza i przestrzenie biblioteczne, najnowsze rozwiązania technologiczne – to wszystko dodatkowo podnosi wartość organizacji w oczach jej użytkowników oraz samych pracowników. Kultura organizacyjna Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej w Katowicach jest silnie zaznaczona i eksponowana przede wszystkim w postawach, zachowaniach, pracowników w ich profesjonalizmie oraz zaangażowaniu w to, co robią i jak robią. Podsumowując można stwierdzić, że dominuje w tej instytucji kultura klanu, jednak da się również zauważyć rysy innych typów kultur.

Bibliografia

- Adamiec M., Kozusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor – kreator – inspirator. Kraków cop. 2000.
- Chępa S., Witkowski T.: Psychologia konfliktów: praktyka radzenia sobie ze sporami. Wałbrzych cop. 1999.
- Hofstede G.: Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2000.
- Kulesza E.: Twój pracownik ma nie tylko ciało. *Puls Biznesu* 2006, 6 listopada. Tryb dostępu: http://site.securities.com/doc.html?pc=PL&doc_id=118432585 [17 lutego 2007].
- Muszyńska A.: Ewolucja funkcji kultury organizacyjnej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2004, R. 55, nr 7, s. 88–93.
- Pająk J.: Kultura organizacyjna w oświacie: teoria, praktyka, stymulacja. Katowice 1996.
- Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Warszawa 2007.
- Sikora J.: Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. Bydgoszcz 1998.
- Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Warszawa 2002.
- Sułkowski Ł.: Kulturowa zmienność organizacji. Warszawa 2002.
- Tarka M.: Jak rozwiązać konflikt w bibliotece? *Biuletyn EBIB* 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/tarka.php> [23 kwietnia 2007].
- Zarządzanie: teoria i praktyka. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski. Warszawa 2004.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. nauk. H. Król i A. Ludwiczynski. Warszawa 2006.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Dr Jolanta Przyłuska

Biblioteka Naukowa

Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi

przyjol@imp.lodz.pl

Zmiany wizerunku specjalistycznej biblioteki medycznej jako element kultury organizacyjnej

Abstract

Understanding of issues concerning organizational culture of the library specialized in medical sciences is linked with being aware of cultural processes occurring in a social group represented by the small library. There are several following qualities that should characterize such a library: the influence of organizational culture typical of the institution, in which a given library is functioning, affiliation to a group of medical libraries, subject identity, and a narrow group of users. The cultural identity of a given medical library is being built up through understanding of functions and needs of its users, namely the circle of scientific researchers who expect solid and reliable medical information to be promptly delivered.

This paper presents an attempt to define the cultural identity of the Scientific Library of the Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, to review those activities, which shape the character of the library, and to outline changes, which exert their impact on the image of the Library.

Wstęp

Referat jest próbą rozpoznania kultury organizacyjnej w Bibliotece Naukowej Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i zarazem poszukiwaniem odpowiedzi na pytania: jaka jest mała biblioteka, co tworzy jej wartość, jakimi zasadami się kieruje. Przybliży wiedzę o mechanizmach, prawidłowościach i zachowaniach pracowników, umożliwia analizę zjawisk i procesów zachodzących w organizacji, jaką jest biblioteka instytutowa. Różnorodność definicji kultury organizacyjnej posłużyła do przeanalizowania klimatu pracy, specyfiki zachowań pracowników, zjawisk bliskich kulturze organizacyjnej funkcjonującej często na poziomie nieświadomości.

Biblioteka jako organizacja

Zachowania organizacyjne pracowników biblioteki można teoretycznie rozpatrywać na wiele sposobów. Jednym z nich jest postrzeganie biblioteki jako zorganizowanego systemu społecznego. Znajomość społecznych mechanizmów funkcjonowania biblioteki pomocna jest w wyjaśnieniu zależności międzyludzkich i utworzenia realnego obrazu zachowań uczestników tej organizacji. Analiza zjawisk społecznych zachodzących w bibliotece jest próbą wyjaśnienia istoty procesu działań podejmowanych przez pracowników tworzących misję, cele i realizujących zadania biblioteki. Według jednej z definicji, organizacja w ujęciu socjologicznym to: „zbiorowość społeczna mająca określony cel, relatywnie wyodrębniona z otoczenia, charakteryzująca się przewagą formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, która realizuje cele i utrzymuje równowagę wewnętrzną za pomocą środków społecznej regulacji zachowań uczestników, takich jak wartości, normy, mity czy symbole, które wyznaczają obszar pełnionych w niej ról”¹.

Przekładając na praktykę konkretnej biblioteki, jaką jest Biblioteka Naukowa Instytutu Medycyny Pracy (IMP) w Łodzi, to stanowi ona niewielką **zbiorowość społeczną** (4–5 pracowników zatrudnionych bezpośrednio w bibliotece), wyodrębnioną w większej strukturze organizacyjnej Instytutu. Różni się wyraźnie od pozostałych jednostek organizacyjnych (zakładów badawczych), **ma własne cele**, które podporządkowane są jednak zadaniom nadrzędnym, kreowanym przez jednostkę macierzystą. W **historii swego istnienia** (a ma ponad pięćdziesiąt lat) zmieniało się jej **miejsce w strukturze organizacyjnej**, nie zmieniały się jednak jej **podstawowe zadania** – od początku funkcjonowania **stanowi źródło wiedzy dla pracowników naukowych**. O formalnym uporządkowaniu stosunków wewnętrznych świadczy **regulamin zewnętrzny** Instytutu oraz **regulamin własny** Biblioteki. Wyodrębniona jest również fizycznie w pomieszczeniach instytutowych. **Ma swoją lokalizację**. Stanowi **zmieniającą się zbiorowość społeczną** pracowników, mających **wyznaczone role** w procesie realizacji zadań bibliotecznych.

W małej bibliotece instytutowej struktura, budżet, funkcjonowanie uzależnione są bardzo mocno od organizacji nadrzędnej. Wartości, normy, symbole wyznaczające obszar pełnionych ról nie zawsze można zamknąć w granicach funkcjonalnych samej biblioteki. W większości procesów organizacyjnych należy uwzględnić relacje, wpływ i rolę kulturową Instytutu.

Kultura organizacyjna w bibliotece

Zrozumienie różnic w sposobie myślenia, odczuwania i zachowania drugiego człowieka pomaga w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań problemów powstających w danej grupie społecznej. Wzorce zachowań przyswajane są w ciągu życia, kształtowane przez środowisko społeczne i przez zbiór doświadczeń życiowych, zwane są

¹ J. Łucewicz: Organizacyjne zachowania człowieka. Wrocław 1999.

często **zbiorowym zaprogramowaniem umysłu** określanym jako **kultura**². W każdym środowisku społecznym tworzą się odrębne zasady gry społecznej odróżniające członków jednej grupy od drugiej. Zachowania człowieka można rozpatrywać na **poziomie różnych warstw kulturowych**. Obok kultury narodowej, etnicznej, religijnej, związanej z przynależnością do danej płci, grupy wiekowej czy klasy społecznej, określone zachowania tworzą poziom **kultury organizacyjnej** wynikający z roli i stanowiska w miejscu pracy. W myśl tej definicji **kulturę organizacyjną w bibliotece można określić jako wspólny sposób myślenia i działania, który odróżnia pracowników bibliotek od innych grup zawodowych**. Inaczej mówiąc – kultura organizacyjna to przestrzeń, w której dzięki przyjętym regułom komunikowania się można realizować zadania dające poczucie tożsamości³.

Cechy identyfikujące Bibliotekę Instytutu Medycyny Pracy

Odrębność kulturowa Biblioteki IMP budowana jest poprzez wiele czynników, które wzajemnie na siebie oddziałują. Na zespół cech, które decydują o jej osobowości składają się znaki szczególne, wytworzone przez lata istnienia biblioteki. Są spoiwem na tyle trwałym, że pomimo niedoskonałości i zmian dają wyrazisty obraz organizacji z własną kulturą organizacyjną.

Znaki szczególne: założyciel, protoplasta

Korzenie Biblioteki IMP sięgają lat 1945–1946. Trudno mówić o jednym założycielu. **Impulsem do jej powołania w latach powojennych była rozwijająca się nauka** oraz rozrastające się prywatne księgozbiory nestorów polskiej toksykologii, higieny pracy i medycyny przemysłowej. Rozpoznawanie zagrożeń zdrowotnych w rozwijającym się przemyśle, postępy w diagnostyce toksykologicznej, zainteresowanie zdrowiem człowieka podczas wykonywanej pracy zawodowej były bodźcem do gromadzenia specjalistycznej wiedzy z całego świata. W historii biblioteki był czas intensywnego przyrostu księgozbioru, były też lata z ograniczoną możliwością zakupów książek. Główną wartością są tematyczne zbiory, specyfika i unikalność zagranicznych książek oraz czasopism w bibliotekach polskich.

Znaki szczególne: misja, cele, zadania

Cel był i jest taki, jak w większości bibliotek naukowych – **zapewnić dostęp do szerokiej wiedzy tematycznej**. Głównym odbiorcą była i jest **kadra naukowa**, gromadzone są specjalistyczne publikacje informujące o najnowszych metodach i kierunkach prac badawczych w dziedzinie medycyny na świecie.

² G. Hofstede, G. J. Hofstede: Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2007.

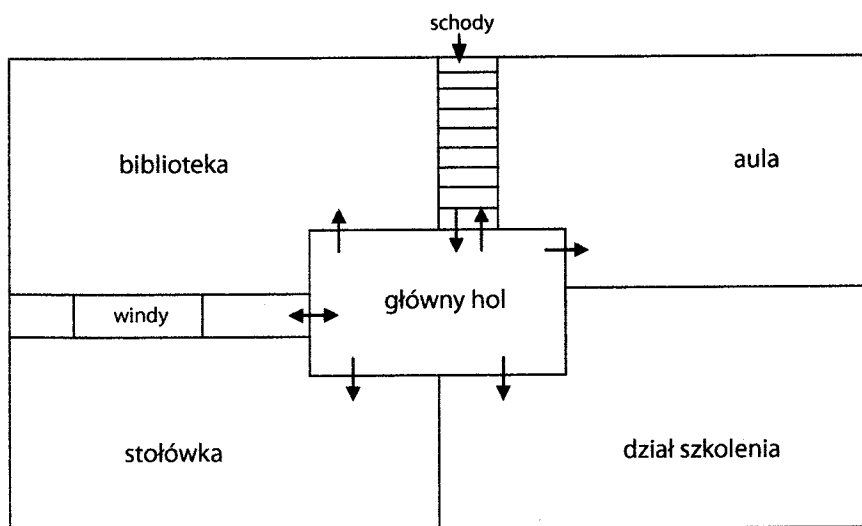
³ B. Kożusznik: Zachowania człowieka w organizacji. Warszawa 2007; Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007.

Znaki szczególne: typ biblioteki

Biblioteka IMP przynależy do grupy **bibliotek naukowych**, wartości i normy środowiska naukowego stanowią podstawę założeń funkcjonalnych tego typu biblioteki. Określają zadania, potrzeby i styl pracy. Szczególny nacisk kładziony jest na usługi informacyjne, zaplecze edukacyjne do prowadzonych badań naukowych. Jako **biblioteka medyczna** musi zapewnić dostęp do szerokiej wiedzy specjalistycznej, najnowszych publikacji na świecie. Wartością nadrzędną jest szybkość, aktualność, wiarygodność i rzetelność dostarczonych źródeł wiedzy. Współpracuje z innymi bibliotekami akademickimi, a w szczególności z bibliotekami uczelni medycznych i instytutów badawczych. Elementem łączącym środowisko medyczne jest wspólna tematyka baz danych, czasopism specjalistycznych i prace nad słownictwem medycznym. Jednocześnie w **lokalnym środowisku Łodzi** stanowi zaplecze informacyjne dla studentów i pracowników naukowych innych uczelni. Przynależność do Łódzkiej Akademickiej Sieci Bibliotecznej spowodowała wzrost zainteresowania zbiorami czytelników z poza Instytutu i **otwarcie na użytkowników zewnętrznych**.

Znaki szczególne: lokalizacja

W oddaleniu od centrum, na obrzeżach miasta, na tyłach jednego z łódzkich szpitali znajduje się wysoki budynek IMP. Na pierwszym piętrze, z głównego holu można dojść do auli, sal szkoleniowych, zjeść posiłek w stołówce i zajrzeć do biblioteki. Stąd można wyruszyć do pozostałych zakładów badawczych i klinik. **Centralne usytuowanie i łatwy dostęp do biblioteki** sprawiają, że zawsze można tu przyjść. Takie były zapewne założenia projektowe trzydzieści lat temu, kiedy budowano Instytut.



Rys. 1. Schemat i piętra

Obecnie jednak nie pierwsze piętro stanowi główną oś, ale struktura sieci komputerowej i hasła dostępu mają istotne znaczenie w dotarciu do wiedzy. Fizyczna lokalizacja biblioteki zaczyna mieć coraz mniejsze znaczenie, rośnie natomiast jej **funkcja informacyjna i zarządzanie dostępem do zasobów wiedzy z dowolnego miejsca na świecie**, przesyłanych na biurko pracownika naukowego w Instytucie.

Znaki szczególne: wygląd biblioteki

Dobra lokalizacja biblioteki w centrum komunikacyjnym budynku Instytutu i wystrój wnętrza spełniały wymogi i oczekiwania projektowe w 1974 r. Nieremontowana i w zasadzie nieodnawiana, przepełniona książkami, w chwili obecnej zewnętrznemu **kojarzy się bardziej z zapomnianym muzeum**. Są jednak czytelnicy, którzy darzą sentymentem drewniane szufladki katalogów i kurz z przetrzucanych kartek ich nie zraża. Pomiędzy starymi regałami i w pokojach pracowników ustawiono komputery, które niezdarnie rozpychają się na biurkach. Czytelnicy częściej kontaktują się z bibliotekarzem za pomocą komputera, do biblioteki przychodzą tylko czasami po odbiór nowej książki lub po stare czasopisma, których nie ma w formie elektronicznej. W wypożyczalni nie ma już stałych dyżurów, czasami niecierpliwy głos dzwonka przywołuje nas do lady. Nie ma już cichych rozmów przez ladę z bibliotekarką, która w ten sposób dowiadywała się, co ważnego dzieje się na zewnątrz biblioteki. **Pracownicy biblioteki siedzą przy swoich komputerach** i udoskonalają własną wiedzę o wirtualnych zbiorach na użytek czytelników siedzących w swoich pokojach w Instytucie. Bezpośredni kontakt z czytelnikiem jest ograniczony, natomiast rośnie rola informacyjna biblioteki.

Znaki szczególne: logo, adres, nazwa, symbole

W tym zakresie szczególnie widać związek z instytucją macierzystą. Adres pocztowy jest ten sam. Strona internetowa biblioteki jest jedną z podstron Instytutu: <http://www.imp.lodz.pl/biblioteka.htm>. Instytut ma swojego patrona, jednego z pionierów medycyny pracy – prof. Jerzego Nofera. Logo używane przez Instytut obowiązuje również bibliotekę.

Jako jeden z działów Instytutu **Biblioteka** identyfikowana jest poprzez znaki firmowe przypisane dla całej firmy.

Znaki szczególne: pracownicy

Na kształt kultury organizacyjnej biblioteki wpływają w istotny sposób pracownicy, ich cechy i zachowania. Wśród pracowników Biblioteki IMP dominuje **pleć żeńska**, choć w historii biblioteki zatrudniani byli

INSTITUT MEDYCYNY PRACY IM. PROF. J. NOFERA
Biblioteka Naukowa



Rys. 2. Kod paskowy Biblioteki i logo IMP

także mężczyźni. Długoletnim pracownikiem (33 lata pracy w tej samej bibliotece), który doskonale znał specyfikę zbiorów był pan Janusz. Zasłynął jako fachowiec i pasjonat pracy w bibliotece. **Sfeminizowana** załoga biblioteki, jest **różnorodna wiekowo**, na miejscu osób odchodzących na emeryturę zatrudniane są **osoby młode**. Rozwój techniki informacyjnej spowodował, że biblioteka ukierunkowała swoje działania na **innowacyjność i otwartość** w działaniu. Zamiast zasobów magazynowych zaczęły się liczyć zasoby sieciowe i umiejętności informacyjne pracowników.

Znaki szczególne: użytkownicy

Pisząc o elementach wyróżniających bibliotekę medyczną trudno nie wspomnieć o użytkownikach. Gdy oprócz **pracowników naukowych, doktorantów i studentów** potencjalnym użytkownikiem poszukującym wiedzy o zdrowiu, a zwłaszcza o swoim własnym jest **pacjent**. Ta grupa czytelników oczekuje od bibliotekarzy czegoś więcej niż umiejętności czysto bibliotecznymi, poszukuje porady, wskazówek, a czasami nawet terapii i wsparcia w chorobie. **Lekarze** natomiast trochę są zadziwieni tym, że obecna biblioteka może zorganizować dostęp do tak szerokich zasobów informacyjnych, a bibliotekarz potrafi sprawnie poruszać się w obszarze wiedzy, która kiedyś zamknięta była w tylko im znanych księgach medycznych.

Znaki szczególne: mity, legendy

Mity i legendy przybliżają nas do sfery kultury organizacyjnej coraz mniej uchwytej, do zjawisk ulotnych, do opowieści kreujących obraz nie zawsze prawdziwy, ale wyrazisty. Legendy powstają wtedy, gdy minionym zjawiskom i osobom nadajemy cechy niezwykle. W historii biblioteki był pan Janusz, który ponoć wiedział wszystko o każdej książce bez katalogu, po krótkim wywiadzie o zainteresowaniach czytelnika, bezbłędnie podawał niezbędne pozycje. Wiedział, co, w czym i dla kogo jest napisane. Poprzedni dyrektor Instytutu był wielkim wielbicielem książek, kupował ich bardzo dużo i chyba przeczytał wszystko, co trafiało do biblioteki. Pani Kryśka podobno znała katalogi czasopism zagranicznych na pamięć i umiała „z głowy” odpowiedzieć, w której bibliotece znajduje się dane czasopismo. Natomiast pani Jadzia znała wszystkich pracowników Instytutu i przy ladzie potrafiła przeprowadzić wywiad z każdym, na każdy temat.

Wizerunek

Opisywana biblioteka to miejsce fizyczne, przestrzeń społeczna, którą kreują pracownicy i użytkownicy. Specyficzna atmosfera tworząca klimat i kształtująca stosunki wewnętrzne między pracownikami biblioteki oraz stosunki między biblioteką a pozostałymi pracownikami Instytutu rozpoczyna się fizycznie od pomieszczeń, do których pracownicy kierują się każdego dnia. Tam powstają zależności i interakcje z czytelnikami. Nie najważniejsze są cechy fizyczne, lecz kultura organizacyjna i po-

czucie tożsamości biblioteki postrzegane zarówno przez pracowników biblioteki jak też poprzez środowisko zewnętrzne.

Pozytywny wizerunek biblioteki stanowi istotny wyznacznik jej pozycji w środowisku, z którym współpracuje, kształtuje skuteczność i efektywność prowadzonych działań. Pomaga w tworzeniu więzi z użytkownikami, buduje zaufanie do biblioteki, mobilizuje pracowników do lepszej jakości pracy, pozwala na zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych i osiąganie dodatkowej satysfakcji z pracy⁴. Wizerunek biblioteki kształtuje się podczas komunikowania się z użytkownikiem, stanowi wielowymiarowy obraz zachowań pracowników i zmienia się wraz ze zmianami i innowacjami w bibliotece. Aby biblioteka była postrzegana jako potrzebna i przyjazna w środowisku, w którym funkcjonuje, musi podjąć zindywidualizowane działania usługowe nastawione na potrzeby użytkowników.

Jednym z celów strategicznych planowanych w 2000 roku w Bibliotece IMP była zmiana wizerunku biblioteki poprzez unowocześnienie jej, remont pomieszczeń i zmianę sposobu pracy z użytkownikiem. Najtrudniejszy okazał się remont – nadal jest w fazie projektów i poszukiwania środków. Mimo to, w starych pomieszczeniach zaczęła funkcjonować zupełnie inna biblioteka. Połączenie różnych zasobów: drukowanych i elektronicznych, własnych, cudzych i sieciowych, rozległa współpraca międzybiblioteczna pozwoliły na stworzenie zindywidualizowanej oferty tematycznej⁵. Biblioteka dostarcza nie tylko książki i czasopisma, ale również służy poradą w zakresie wyszukiwania informacji, obsługi baz danych. Pomimo nielicznego personelu i godzin otwarcia korzystnych tylko dla pracowników instytutu, dostępna jest także częściowo na zewnątrz – informuje o zasobach poprzez stronę internetową, katalogi i bazy danych, a poczta elektroniczna umożliwia wysyłanie zapytań o dowolnej porze. Nie trzeba biegać po piętrach i różnych budynkach instytutu, wiele zamówień realizowanych jest bezpośrednio na adres elektroniczny użytkownika, a bazy, czasopisma i czasami książki elektroniczne dostępne są poprzez komputery w całym instytucie. Ważny jest także czas realizacji usług, szybkość reakcji na zapytanie. Środki za zakup wielu narzędzi wspomagających wyszukiwanie i organizowanie informacji są ograniczone. Rośnie więc rola i umiejętności informacyjne personelu bibliotecznego. Tu właśnie styka się troska o użytkownika z misją i zadaniami biblioteki – budowany jest wizerunek biblioteki. Wewnętrzne zintegrowanie celów pracy biblioteki, współpraca oparta na wzajemnej więzi z użytkownikiem, rozpoznanie potrzeb czytelników pozwalają na budowanie biblioteki na miarę oczekiwań użytkowników.

Biblioteka stara się być zorganizowana jak dobra wyszukiwarka: sprofilowana, zindywidualizowana, skuteczna i szybka. Według Johna Battelle, który pisał o rewolucji kulturowej wywołanej przez Google, motorem wyszukiwania są intencje użytkownika, a każda wyszukiwarka opiera się na trzech podstawowych elementach: szperaczu, indeksie oraz interfejsie. Wszystkie trzy elementy są nierozdzielnie zwią-

⁴ B. Żołędowska-Król: Wizerunek biblioteki publicznej. Katowice 2006.

⁵ J. Wojciechowski: Przed wyrokiem. *Bibliotekarz* 2007, nr 4, s. 2–6.

zane z jakością oraz szybkością działania wyszukiwarki⁶. Podobnie wygląda odniesienie do biblioteki – czytelnik i jego potrzeby informacyjne stanowią cel działania. Bibliotekarz, jego umiejętności oraz zasoby informacyjne biblioteki to razem wzięte: szperacz, indeksy i interfejs. Natomiast kultura organizacyjna to jest to, co kształtuje wizerunek biblioteki w oczach użytkowników. I tak jak z niektórych wyszukiwarek korzystamy częściej, a z innych rzadziej, tak biblioteka może okazać się niezbędną lub też całkiem nieprzydatną, jeśli jej jakość i szybkość działania nie spełnią oczekiwań odbiorców, a kultura organizacyjna nie była wystarczającym spoiwem, by użytkownik skierował swoje kroki właśnie do danej biblioteki.

Główną funkcją biblioteki jest jak pisze Umberto Eco: „odkrywanie książek, których istnienia się nie podejrzewało”⁷. Czasami wydaje się, że główną funkcją małej biblioteki naukowej jest umiejętność znalezienia informacji z zasobów, których istnienia się nie podejrzewało, a głównym zadaniem bibliotekarza jest właściwe zrozumienie potrzeb użytkownika.

Bibliografia

- Battle J.: Szukaj: jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję. Warszawa 2007.
- Eco U.: O bibliotece. Warszawa 2007.
- Hofstede G., Hofstede G. J.: Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu. Warszawa 2007.
- Kożusznik B.: Zachowania człowieka w organizacji. Warszawa 2007.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007.
- Łucewicz J.: Organizacyjne zachowania człowieka. Wrocław 1999.
- Wojciechowki J.: Przed wyrokiem. *Bibliotekarz* 2007, nr 4, s. 2–6.
- Żołędowska-Król B.: Wizerunek biblioteki publicznej. Katowice 2006.

⁶ J. Battle: Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję. Warszawa 2007.

⁷ U. Eco: O bibliotece. Warszawa 2007, s. 20.

Sesja piąta

Dr Artur Jazdon
Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu
jazar@amu.edu.pl

O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy

Abstract

The concept of knowledge management has been gaining more and more significance in management of an organization. At the same time, the importance of the group of staff labelled as knowledge workers, whose members have high level of competence in particular fields, appropriate education or experience and for whom the most important goal is to do research and to foster dissemination of its results or its applications, is being emphasized. This group also includes librarians. It is their innovativeness and productivity that influences to a high degree a successful operation of an institution. This group, however, on account of its position within the structure of an organization, is more than ready to question management styles or organizational issues of their parent institutions should a need arise. A creation of proper organizational culture of staff and its subsequent maintenance poses then a serious challenge that requires a particular set of actions. The paper, describing the specificity of this group of employees, attempts to discuss difficulty and complexity of actions to be undertaken by the management, especially by the head librarian, to construct and maintain an appropriate organizational culture in the library.

Uwagi wstępne

Problematyka związana z zarządzaniem pracownikami wiedzy, jako grupy wydzielonej o pewnych specyficznych cechach, w ostatnich latach poruszana była dość często w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Pisząc na ten temat w odniesieniu do bibliotek Joanna Kamińska i Beata Żołądowska¹, zwróciły m.in. uwagę na

¹ J. Kamińska, B. Żołądowska: Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece. W: *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/kaminska_zoladowska.php [18 kwietnia 2006].

to, że punktem wyjścia jest określenie, kto jest dla biblioteki takim pracownikiem, a następnie określenie i uświadomienie im ich statusu. To stwierdzenie oraz lektura pracy Thomasa H. Davenporta *Zarządzanie pracownikami wiedzy*², skłoniły mnie to nakreślenia kilku uwag na temat tych pracowników w kontekście tworzenia kultury organizacji i niejako – w tym wypadku – roli szefa (kierownictwa), którą piszący na temat kultury organizacji podkreślają jako bardzo ważną dla jej kształtowania.

Pracownicy wiedzy

W zarządzaniu od kilku już lat wskazuje się obok takich pojęć jak *kultura organizacyjna*, *biblioteka jako instytucja ucząca się* również *zarządzanie wiedzą*. Wynika to z faktu dokonujących się wokoło nas przemian gospodarczych i społecznych, a w ich konsekwencji do przechodzenia w wielu dziedzinach do gospodarki opartej na wiedzy. Wymaga ona rzecz jasna innego, niż tradycyjne, spojrzenia na zarządzanie nią, a także na problem budowy jej kultury organizacyjnej. Kim więc są pracownicy wiedzy? Wspomniany Davenport określa ich następująco: „Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy”³. A więc są to pracownicy zarabiający na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny. Mają rozwiązywać problemy, analizować i spełniać wymagania klientów oraz współpracując z innymi pracownikami podejmować samodzielnie oraz pomagać im w podejmowaniu decyzji. Podkreśla się, że w zasadzie w wielu dziedzinach spotkać dziś możemy pracowników wiedzy, i coraz trudniejsze jest wskazanie tych, którzy do tej grupy nie należą. Przecież w każdym praktycznie zawodzie wymagane jest posiadanie jakiejś wiedzy, pozwalającej wykonywać zadania. Tak więc, aby te nieprecyzyjne definicje, według których każda osoba wykorzystująca posiadaną wiedzę w swej pracy jest pracownikiem wiedzy uściślić, dodaje się pewne elementy pozwalające lepiej ich scharakteryzować. Powinni mieć wyższe wykształcenie (co najmniej licencjat), specjalistyczną wiedzę stanowiącą główny element ich pracy. Muszą być inicjatywni i produktywni, tworzyć wartość dodaną, nie bać się kwestionować tradycyjnej wiedzy z zakresu zarządzania i zasad organizacyjnych. Mają być mobilni i wykazywać chęć zdobywania nowych doświadczeń, otwierających przed nimi nowe możliwości. Muszą efektywnie wykorzystywać swoją wiedzę i wciąż ją uaktualniać, podejmować rozwiązywanie nowych zadań. Przy ich rozwiązywaniu z reguły nie posługują się standardowymi rozwiązaniami i rutynowymi działaniami, są nowatorscy, wykorzystując zupełnie nowe możliwości. Pracują na różnych stanowiskach w firmie, ale współzależność i złożoność wykonywanych zadań wymaga od nich efektywnej współpracy z osobami pełniącymi różne

funkcje, znajdującymi się w różnych miejscach, także poza firmą czy nawet w innych strefach czasowych. Widzimy już z tego rozbudowanego określenia, że trudno jednoznacznie wskazać, którzy pracownicy biblioteki są faktycznie pracownikami wiedzy w pełnym tego słowa znaczeniu. Bo tego, że bibliotekarzy do nich się zalicza, nie kwestionuje się. Z drugiej strony warto wskazać, że nawet dla tak wysoko rozwiniętych gospodarek, jak amerykańska czy brytyjska, szacuje się, że do grupy pracowników wiedzy należy od 28 do 32% pracowników. Nie ma więc powodu, abyśmy nie próbowali także świadomie powiedzieć sobie, że w bibliotekach do tej grupy należeć będzie tylko część pracowników. Nie tylko tych o najwyższych kwalifikacjach, bogatym doświadczeniu, ale tych o pewnych określonych cechach osobowości i jednak... pracujących w pewnych określonych działach czy przy wykonywaniu pewnych wydzielonych zadań. Musi być to przedmiotem dyskusji, ale wydaje się, że będą się oni rekrutowali spośród pracowników informacji naukowej, zbiorów specjalnych, obsługujących badania naukowe, działalność wydawniczą, promocyjną, szkoleniową. Ale powtórzmy – nie wszyscy pracownicy np. oddziału zbiorów specjalnych „z urzędu” będą w ich poczet zaliczeni. A co np. z pracownikami oddziałów opracowania, którzy we współpracy z bibliotekarzami nie tylko naszego kraju tworzą hasła dla potrzeb kartotek centralnych? Są pracownikami wiedzy, czy nie?

Wewnętrzne zróżnicowanie biblioteki

Nie chciałbym jednak w tym momencie tego dylematu rozstrzygać, pragnę tylko zwrócić uwagę na fakt ważny dla tworzenia kultury naszej organizacji – mamy nową kategorię pracowników. Do specjalnych cech ich wyróżniających jeszcze za chwilę dojdę. Tu tylko chcę wskazać, że obok dyplomowanych i niedyplomowanych, obok tych z uprawnieniami i bez, tych pracujących na styku z czytelnikiem i tych zaludniających spokojne (!?), według niektórych, oddziały wewnętrzne mamy nową grupę pracowników. Wiemy wszyscy z doświadczeń, jak takie podziały wewnętrzne różnicują i dzielą kadrę. Równocześnie mamy świadomość jednego z podstawowych założeń, że dla wypracowania określonych norm i wartości charakteryzujących naszą kulturę organizacji i jej stosowania, codziennego działania, realizacji według niej przyjętych celów i założeń konieczne jest przekonanie do nich wszystkich pracowników, sprawienie, że system ten będzie spójny, uznany za „nasz”, wspólny. Tu widzę właśnie, dla zapewnienia tego zasadniczego założenia, pierwsze ogromne wyzwanie dla szefa.

Cechy pracowników wiedzy i ich pracy

Ta trudna sytuacja szefa pogłębiona zostanie, gdy spojrzymy na katalog najważniejszych cech pracowników wiedzy i ich pracy. Można za M. Fryczyńską powiedzieć, że te cechy to:

- wykorzystywanie umysłu dla tworzenia nowej wartości poprzez idee, analizy, oceny, projekty,

² T. H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków 2007.

³ *Ibidem*, s. 22.

- umiejętność interpretacji posiadanych wiadomości dla tworzenia nowej wartości,
- realizacja **interesujących go** (podkreślenie A. J.) projektów, dla wpływania na kształt organizacji i **wymuszanie** wdrażania odpowiadających mu form pracy,
- uzależnienie zaangażowania w realizację zadań i projektów od tego jak ich wiedza jest wykorzystywana, **uznawana i nagradzana**⁴.

Z dwiema pierwszymi nie dyskutujemy, ale już w następnych zauważamy pewne elementy mogące negatywnie wpływać na kształtowanie kultury organizacyjnej biblioteki.

Cechy pracowników wiedzy można jednak scharakteryzować również następująco:

Pracownicy wiedzy potrzebują autonomii. Pracownicy ci, z uwagi na swe doświadczenie i wiedzę, fakt zarabiania myśleniem, potrafią i chcą myśleć samodzielnie i nie lubią, gdy ktoś im wydaje polecenia. Ta ich autonomia dotyczy zarówno sposobu, jak i kolejności wykonywania zadań. On sam wie, w jakich warunkach pracuje mu się najlepiej i sam lubi decydować o czasie i miejscu wykonywania pracy. Z drugiej strony wyniki pracy opartej na wiedzy są trudne do precyzyjnego zmierzenia, jednoznacznego określenia. Pozostawienie wspomnianej autonomii w np. wyborze czasu wykonania pracy stanowi dla pracowników wiedzy bardzo ważny element oceny ich pozycji. Dlatego szefowie często zgadzają się na takie rozwiązanie. Ale jeśli znowu przypomnimy, że naczelną zasadą naszych bibliotek jest (powinno być) jak najlepsze jakościowo, już za pierwszym razem, i terminowe wykonanie usługi (obsługa użytkownika), dla części zespołów budujemy systemy norm, wskaźników, wyznaczamy harmonogramy działań, to jak wszystkich przekonać, że może być w instytucji grupa osób, która wykona prace wówczas... gdy będzie miała na to ochotę?! Jak wskazać, że ich trudno mierzalna czy niemierzalna praca jest wykonana dobrze, maksymalnie sprawnie, jak tych z drogi książki czy bezpośredniej obsługi w czytelnich czy magazynach?

Pracownicy wiedzy zwykle mają powody, aby wykonywać pracę w określony sposób. Oczywiście nie w sposób określony przez nas w regulaminach, opisanych procedurach, które przecież muszą być, istnieć w bibliotekarstwie. Zakłada się, że pracownicy ci wiedzą sami, dlaczego wykonują pracę w określony sposób i sami ją modyfikują, usprawniają. Dlatego mamy polegać na tym, co mówią, a jeszcze bardziej na tym, co robią. Zachęca się nas, byśmy przyjęli, że rozmowy pracowników wiedzy z kolegami na różne tematy to nie jest czas stracony, a ograniczenie im czasu na myślenie może przynieść negatywne skutki. Dotykamy tu bardziej problemów etycznych niż czysto organizacyjnych, ale kultura organizacji to nie regulamin, a raczej przecież kultura pracy. Jak więc wysoką świadomość muszą mieć ci nasi bibliotekarze wiedzy, ale także jakie zrozumienie dla ich „odmienności” w miejscu pracy pozostałe osoby.

Praca oparta na wiedzy wymaga zaangażowania. Zatrudnialiśmy pracownika,

⁴ M. Fryczyńska: Pracownicy wiedzy – nowe wyzwania zarządzania organizacjami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2003, nr 1, s. 26–27.

który rok spędził na rozważaniu czy podpis AM w sztambuchu XIX-wiecznym pod wierszem autorstwa naszego wieszczki narodowego oznacza tylko to, kto jest jego autorem i został wpisany „trzecią” ręką, czy może to jednak sam wieszcz się pofatygował! Wszyscy opowiadali się – z bardzo oczywistych względów – za tym pierwszym rozwiązaniem, oprócz wspomnianej osoby, która dopiero po roku zgodziła się z tą opinią. W tym wypadku nie mieliśmy do czynienia z brakiem zaangażowania, ale co będzie, jeśli trafimy na pracownika, który daną mu swobodę będzie chciał wykorzystać? Zakłada się, że pracownicy wiedzy chcą sami decydować o przedmiocie i sposobie wykonania zadań i nic bardziej ich nie osłabia niż sytuacja, w której inni mówią im, co mają robić. Opisany jest w literaturze przypadek firmy 3M, która pozwalając swym pracownikom wiedzy 15% czasu pracy poświęcić na sprawy uznane przez nich za ważne, zaobserwowała znaczny wzrost ich motywacji. Za równie ważny, dla zaangażowania i motywowania, pracownicy wiedzy uznali sprawiedliwy podział zadań. Sprawiedliwy – czyli jaki? Najczęściej za taki uważają ten, który stwarza każdemu z nich podobne szanse wykazania się. Czy zawsze uda się znaleźć dla każdego z nich porównywalne zadanie?

Pracownicy wiedzy najczęściej są w swej specjalności bardziej kompetentni od szefa. Ten zna jednak lepiej bibliotekę jako całość, jej zadania i strategię. Próba wykazania pracownikowi wiedzy, że znamy się dobrze, a nie daj Boże – lepiej, na określonych zadaniach, może znaczenie osłabić jego lojalność i zaangażowanie. A przecież nierzadko musimy podejmować konkretne decyzje, wdrażać rozwiązania mające prowadzić bibliotekę we właściwym kierunku bazując na własnej wiedzy, doświadczeniu, wbrew opiniom czy poglądom jednostek. I znowu, pamiętając że jeden z elementów budowy właściwej kultury organizacyjnej stanowi autorytet szefa wynikający z jego wiedzy i kompetencji, mamy sytuację, w której dla pewnej grupy naszych pracowników ich ujawnienie jest konieczne, aby czuli, że są pod „dobrymi skrzydłami” i nie muszą się martwić, czy wszystko idzie w dobrym kierunku, w przypadku drugiej grupy może stanowić czynnik demobilizujący czy hamujący zaangażowanie.

Rola obserwacji. Z uwagi na to, iż praca pracowników wiedzy jest słabo mierzalna, nie możemy (nie chcemy) ich „urażać” zbyt dociekliwymi pytaniami, nie daj Boże – poleceniami czy wskazówkami, możemy na nich wpływać, dowiadywać się o ich pracy czy ją kontrolować głównie poprzez czynną obserwację. Sądzę, że dla szefa nie ma lepszej metody niż znana z literatury pod nazwą „zarządzanie przez przechadzanie się”⁵, a więc przebywanie wśród pracowników wiedzy w czasie ich pracy, prowadzenie rozmów, dyskusji. I ponownie musimy sami rozstrzygnąć dylemat – jak to zrobić, aby pozostałe grupy pracowników nie mówiły, że jako szefowie poświęcamy im za mało czasu pracy i uwagi, spędzając długie chwile z pracownikami wiedzy. A te długie chwile to także rozmowy.

⁵ Zob. Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. nauk. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 121–122.

przekazywanie informacji, snucie planów, co może rodzić następną uwagę, że pracownicy wiedzy w większym stopniu dopuszczani są do decydowania o strategii, planach niż pozostałe grupy, więcej wiedzą, są lepiej poinformowani, są „bliżej szefa”, co może się przekładać na ich wyróżnianie, np. przy podziale nagród, premii. Zła to sytuacja dla budowy kultury. Z drugiej strony, z kim, jak nie z pracownikami wiedzy, a więc jakby nie patrzeć elitą instytucji, szef ma pewne problemy rozwiązywać, dzielić się swymi uwagami czy nawet wątpliwościami. A sadzę, że każdy z szefów bibliotek wie, które grupy w bibliotece są najczęściej niezadowolone, najbardziej roszczeniowe itp.

Niechęć do dzielenia się wiedzą. Obserwuje się, iż pracownicy wiedzy bardzo cenią swoją wiedzę, która stanowi ich narzędzie pracy, decyduje o ich miejscu w organizacji, pozwala uzyskiwać im płynące z tego korzyści (choćby zmniejszona dyscyplina formalna), stanowi nierzadko gwarancję zatrudnienia. Dlatego też niechętnie się swą wiedzą dzielą. Po co „niezastąpiony” pracownik ma wykształcić swego następcę, przekazać mu zasób swej wiedzy, tajniki warsztatu? Po to, by szef postawił na młodszego, bardziej mobilnego? Jak to więc pogodzić z założeniami, że w prawidłową kulturę naszych organizacji wpisane są wytyczne wskazujące dla „biblioteki jako instytucji uczącej się”, w tym własne zespołowe uczenie się, chętnie dzielenie się swymi wiadomościami i doświadczeniem nie tylko poprzez formalne, utworzone dla tego kanały, ale także kanałami nieformalnymi. Można, za przywołanym artykułem Kamińskiej i Żołędowskiej, przytoczyć stwierdzenie M. Morawskiego⁶, iż cechami pracowników wiedzy, którymi powinni się charakteryzować są: uczenie innych, zdolność do pracy w zespołach zadaniowych, obok unikatowej osobowości (tu m.in. kultura osobista), umiejętności przeprowadzania głębokiej autoanalizy swych słabości i atutów oraz dobra reputacja wynikająca z dotychczasowych dokonań. A więc mamy ponownie pewne ich cechy z założenia przyjmowane i oceniane jako pozytywne, które jednak przy niewłaściwej postawie mogą nie zostać wykorzystane, nie przełożą się na budowę założonej przez nas kultury organizacji (np. niechęć do uczenia, szkoleń). Oczywiście teoretycy zarządzania zasobami ludzkimi powiedzą, że zależy to od szefa, który mówiąc, że ceni pracę zespołową, dzielenie się wiedzą, nie powinien nagradzać czy premiovac indywidualistów. Ale też nie zawsze indywidualistów należy karać czy nie dostrzegać, nie wszystko zawsze musi wykonywać zespół. Wiele więc zależy tu od stylu i kultury przywództwa. Ważne jest, aby szef propagował, kształtował i nagradzał zachowania wspierające kulturę współpracy, w tym takie jej elementy jak wzajemne zaufanie ułatwiające pracownikom dzielenie się wiedzą i zgłaszanie pomysłów. Ważne jest również przypomnienie, a także pokazanie na własnym przykładzie, że popełniać błędy może każdy, ważne, aby umieć z nich wyciągać nauki. Brak zdolności do przyznania się do błędu może być często zauważany w grupie pracowni-

⁶ M. Morawski: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. *Przegląd Organizacji* 2003, nr 1, s. 19.

ków wiedzy. Błąd natomiast prędzej czy później będzie zauważony przez pozostały personel biblioteki, i wówczas nadweręża się nie tylko autorytet tego, kto błąd popełnił, ale i np. szefa, który z różnych pobudek mógł go także „nie zauważyć”.

W tym kontekście warto raz jeszcze przypomnieć wyrażaną niejednokrotnie w literaturze świadomość roli etyki w pracy pracowników wiedzy. Przywoływany Davenport, dzieląc pracowników wiedzy na różne kategorie, bibliotekarzy przypisał jednoznacznie i wyłącznie do grupy dystrybutorów wiedzy. Na marginesie można dyskutować, czy nie mają oni innych zadań do wykonania. Davenport uważa, że w odróżnieniu od wielu pracowników wiedzy, których praca jest wieloaspektowa, praca bibliotekarzy ogranicza się tylko do dystrybucji. Zwraca on uwagę na fakt, że w procesie przekazywania wiedzy użytkownikowi, podejmuje często sam decyzje, jakie informacje są potrzebne dla rozwiązania jego problemu. Nie ma możliwości prostego stwierdzenia ile czasu, wysiłku włożył w poszukanie informacji, jej opracowanie, sposób jej przekazania pytającemu. Mogę jako pracownik wiedzy, jak kiedyś w sklepie, zbyć pytającego krótką odpowiedzią typu: „nie ma i nie będzie”, jeśli w danym momencie pytanie było dla mnie za trudne, użytkownik niezbyt miły czy atrakcyjny lub mi się po prostu nie chciało. W przypadku książki stojącej na półce łatwo stwierdzić, że praca nie została wykonana zgodnie z przyjętymi zasadami i normami, ale w przypadku specjalistycznej informacji? Ważnym więc zadaniem szefa będzie wskazywanie wszystkim pracownikom biblioteki tych elementarnych zasad etyki (pracownicy wiedzy powinni być z założenia bardziej świadomi).

Pozostałe wskazówki i dylematy

Zakłada się, że dla prawidłowego działania i funkcjonowania pracownicy wiedzy muszą mieć spełnione jeszcze inne warunki. Należy do nich m.in. konieczność zapewnienia im możliwości nie tylko kształcenia, szkolenia, korzystania z różnego rodzaju źródeł informacji, ale także szerokich kontaktów. W polskich bibliotekach z pierwszych z wymienionych możliwości korzystają właściwie wszyscy pracownicy. Drugie – a więc możliwość nawiązania i utrzymania szerokich kontaktów – owocować ma orientacją, u kogo mogą potrzebować wiedzę, informacje uzyskać, aby lepiej wykonać powierzone zadania, efektywnie działać. Dla zapewnienia takiego komfortu potrzebne są częste wyjazdy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, swobodne kontakty mailowe w czasie godzin pracy.

Powinniśmy mieć świadomość tego, że pracownik wiedzy będzie pracował do- brze z punktu widzenia biblioteki, im rozleglejsze będą jego doświadczenia, bogatsza wiedza. Z pozorów nieistotne działania, praktyki w odległych od ich podstawowych zadań dziedzinach, firmach, urozmaicone doświadczenia pozwalają im widzieć problemy w szerszej perspektywie. Ciekawe więc jest życie takiego pracownika wiedzy, kursującego od biblioteki do biblioteki, z konferencji na konferencję, z grantu na projekt i odwrotnie. A ile zazdrości innych, którzy chcieliby skorzystać z tego pięknego

założenia budowy kultury organizacyjnej, zgodnie z którym wszyscy pracownicy winni mieć w firmie równe szanse, w tym równe szanse rozwoju.

W sposób naturalny pracownicy wiedzy muszą korzystać z **nowych technologii**, co w wielokrotnie przywoływanej sytuacji świadomego założenia, że najważniejszy jest czytelnik, rodziło i nadal rodzi pytanie: dlaczego nowe komputery dostali pracownicy zbiorów specjalnych, a nie czytelnia ogólna? Pracownicy wiedzy dużo podróżują, a więc ich naturalnym narzędziem pracy stanie się laptop? I znowu mamy pytanie: dlaczego oni?

Ważne jest również **fizyczne środowisko pracy**. Musimy rozstrzygnąć, jak dla dobra biblioteki je organizować, bo pracownicy wiedzy wolą przestrzenie zamknięte, gdyż ich praca wymaga koncentracji. Jako szefowie chyba jednak preferujemy – ważne z punktu widzenia tworzenia kultury pracy – przestrzenie otwarte, jako sprzyjające komunikacji nieformalnej, lepszej współpracy, przekazywaniu doświadczeń, pracy zespołowej. Z drugiej strony podkreśla się, że ci pracownicy wymagający odrębnych biur, nowych technologii, najlepiej komunikują się z ludźmi, którzy... znajdują się blisko. Nie rozwiązuje tego dylematu, jak wskazuje doświadczenie, wyposażenie ich w nowe technologie, lecz takie zaprojektowanie przestrzeni, w której pracownicy ci, choć każdy osobno, pracują blisko siebie, mając jeszcze do dyspozycji... odrębną salę na spotkania, narady, bo (jak pisałem wcześniej) lubią sobie pogadać! A pozostali pracownicy biblioteki – podnosząc takie elementy kultury organizacji, jak estetyczne zarządzanie, jednakowe warunki pracy, porównywalny standard – już pytają...

Chcąc rozwiązać dylemat, np. warunków lokalowych, nie możemy powiedzieć pracownikom wiedzy (jak np. w bibliotekach niemieckich pracownikom nie zaliczanym do tej grupy, a zajmującym się np. gromadzeniem, wymianą) „pracuj w domu”, bo pracownicy wiedzy, mimo podejmowanych prób i stwarzanych możliwości, wolą pracować w biurze. Wynika to jednak nie z jakiś głębszych pobudek, ale z ich świadomości faktu, że nieobecność w biurze może powodować „wypadnięcie z obiegu”, brak kontroli, „nie załapanie się” na ciekawy projekt.

Na korzyść pracowników wiedzy przemawia natomiast to, że nie dają się kusić **dodatkowymi atrakcjami** w miejscu pracy. Nie wykazano żadnych zależności pomiędzy ich postawą, zaangażowaniem, wydajnością a daniem im możliwości gry w piłkarzyki, korzystania ze stołów pingpongowych, basenu, obecności eleganckich portierów, kominków, kącików towarzyskich czy gabinetów relaksu⁷. Możemy więc w zasadzie jako szefowie odetchnąć, że ten problem przynajmniej mamy z głowy, choć pamiętać należy, że pracownicy wiedzy miłują autonomię, i także w zakresie kształtowania środowiska pracy chcą ją mieć w jakimś przynajmniej stopniu zapewnioną (co więc zrobić z przetargami np. na zakup mebli, sprzętu?).

Miejmy jednak świadomość, że pracownicy wiedzy cenią swój status, czasem mogą mieć wyobrażenie, że są tym „lepszym”, więcej znaczącym trybem w naszej organizacji, od tego uzależniają swe zaangażowanie. Warto więc powrócić na mo-

ment do, wspomnianego już przez Kamińską i Żołędowską, wymogu posiadania przez pracowników wiedzy określonych cech osobowości, w tym m.in. elastyczności w działaniu, gotowości do wzajemnego wsparcia („dwukierunkowość” w działaniu: aby uzyskać informację, sam nią także muszą chętnie służyć), spontanicznego a nie będącego wyrazem chłodnej kalkulacji oraz (rodzącego zaufanie) dotrzymywania zobowiązań także w obrębie zatrudniającej ich biblioteki. Wszyscy jesteśmy dla siebie klientami wewnętrznymi, od naszych wspólnych wysiłków zależy powodzenie całej organizacji. Ważne jest dla właściwej kultury organizacji kształtowanie tych cech pracowników wiedzy, aby nie byli zbyt wyobcowani, ważni dla klientów i kontaktów zewnętrznych, ale widzieli również pozostałych współpracowników.

Ostatni związany z tym problem, mogący wynikać z przekonania tej grupy pracowników o swej „inności” czy „wyższości”, szczególnie gdy taki status w bibliotece im nadamy także w wyniku nie do końca właściwego kształtowania jej kultury organizacyjnej, stanowi możliwość wysuwania przez nich żądań dotyczących wynagradzania czy techniczno-organizacyjnych warunków pracy, krótko mówiąc... szantażowania nas odejściem lub w konsekwencji faktycznym ich podkupieniem przez konkurencję. A przecież mamy świadomość, jak wartościowymi są pracownikami, jak wykształconymi, przygotowanymi do realizacji trudnych zadań, ile włożyliśmy wysiłku w ich pozyskanie, szkolenia, w stworzenia oczekiwanych przez nich warunków pracy, ile wiedzą o naszej firmie, strategii, założeniach... Nie chcąc ich stracić, jesteśmy skłonni do rozmów, negocjacji, a... Nie muszę chyba, jak poprzednio, kończyć i tej myśli.

Mam świadomość, że powyższe uwagi nie mają charakteru wyczerpującego, gdyż z założenia wskazałem tylko na problem, który pojawił się i będzie się potęgował wraz z nieuchronną koniecznością dalszej specjalizacji czynności bibliotekarskich, wymagających zatrudniania do ich wykonywania pracowników o innych kompetencjach zawodowych i osobowościowych, co będzie skutkowało dalszym różnicowaniem się grupy osób zatrudnionych w bibliotece. To, przy jednak różnicowaniu postawach wielu osób, takiej a nie innej pragmatyce zawodowej, będzie wymagało od szefa dużych umiejętności budowania zespołu do realizacji wspólnych zadań i rozwijania kultury organizacyjnej.

Bibliografia

- Davenport T. H.: Zarządzanie pracownikami wiedzy. Kraków 2007.
 Fryczyńska M.: Pracownicy wiedzy – nowe wyzwania zarządzania organizacjami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2003, nr 1, s. 25–29.
 Kamińska J., Żołędowska B.: Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/kaminska_zoledowska.php [18 kwietnia 2006].

⁷ T. H. Davenport: op. cit., s. 142.

Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. nauk. G. Aniszewska. Warszawa 2007.

Morawski M.: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. *Przegląd Organizacji* 2003, nr 1, s. 17–21.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo. Kraków 2005.

Dr Stefan Kubów

Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji

Towarzystwa Wiedzy Powszechnej we Wrocławiu

stefan.kubow@dswe.pl

Rola menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki

Abstract

Library manager can create organizational atmosphere mainly by specification and observance of the rules concerning staff management, defining values to be followed by himself and his subordinates, as well as making the library staff and customers aware about it. Practice shows that much greater efficiency can be achieved when the employees are encouraged to co-define rules concerning management and system of values, as this way they are given the feeling of cooperation in management. That is why the preparation of library strategic plan can be a very helpful instrument creating organizational atmosphere. It is important that the library organizational atmosphere should be perceptible in behavior of employees and management. Its creation and functioning is one of the crucial responsibilities of management, who must identify with it and create pattern for all employees.

W języku potocznym funkcjonuje pojęcie *atmosfera w pracy*, przez co intuicyjnie rozumie się warunki, w jakich odbywa się praca, ale przede wszystkim relacje interpersonalne w miejscu pracy – zarówno w układzie pionowym (kierownicy – pracownicy), jak i poziomym (między pracownikami lub między członkami kierownictwa). Uważa się, że atmosfera w miejscu pracy jest dobra, gdy panuje w niej wzajemne zaufanie, poczucie, że jest się sprawiedliwie ocenianym, a osiągnięcia pracowników są dostrzegane i nagradzane. Taka atmosfera motywuje do chętnego przychodzenia do pracy i rzetelnego jej wykonywania¹.

Klimat organizacyjny jest jednak pojęciem szerszym i bardziej złożonym. Pojawiło się ono w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia i rozumiane było na ogół jako zespół względnie trwałych cech organizacji, które byli zdolni wskazać jej członko-

¹ E. Wajszczak: Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Bydgoszcz 2000, s. 16. Por. J. Hartman: Sprzedać własne słabości? *Marketing w Praktyce* 2005, nr 2, s. 70–71.

wie, (czyli kadra kierownicza i/lub pracownicy) i które mogły wywierać wpływ na ich zachowania.

Wraz ze zmianami w teorii i praktyce zarządzania, wiodącymi do coraz wyraźniejszego upodmiotowienia pracowników i elastyczności struktur organizacyjnych, zmianie ulegało podejście do istoty klimatu organizacyjnego. Spośród różnych współczesnych podejść najbardziej przekonująca wydaje się koncepcja kulturowa. Według niej punktem wyjścia jest kultura organizacyjna, przez którą rozumie się system ideowy, skupiony wokół wzorów znaczeń, które są reprezentowane w wartościach, symbolach, normach, wiedzy, przekonaniach i formach ekspresji. Nabyte w kulturze standardy poznawcze umożliwiają jednostce rozeznanie się w akceptowanych przez otoczenie wzorcach zachowań i, co za tym idzie, respektowanie poprzez własne zachowania.

Klimat organizacyjny należy więc postrzegać jako specyficzną część kultury organizacyjnej, bardziej modyfikowalną niż względnie statyczna kultura, poprzez kształtowanie indywidualnej świadomości i intersubiektywnego porozumienia. I to właśnie klimat wpływać może na procesy zbiorowe i przez nie – na zmiany w kulturze. O ile procesy kulturowe zachodzą jakby niezauważenie, a dostrzegalne są jej manifestacje (technologia, sztuka, wzory zachowań), o tyle klimat ujawnia się na poziomie widzialnego zachowania i świadomości, która daje się kontrolować poprzez mniej lub bardziej dostrzegalne sygnały określające stosunek do realnych zachowań. Ale też należy mieć na uwadze, że kształtując klimat organizacji należy zważać, by był on osadzony w kulturze. W przeciwnym razie zająć może zjawisko szoku kulturowego i opór dla kierunku pożądanego przez kierownictwo zmian.

Sumując te rozważania należy stwierdzić, że na pojęcie kultury organizacyjnej składa się:

- kolektywne postrzeganie organizacji i takich jej wymiarów jak m.in. autonomia, udzielane wsparcie, spójność, innowacyjność, uczciwość i wzbudzanie zaufania,
- tworzące klimat interakcje członków,
- źródło interpretowania i oceny sytuacji organizacyjnych,
- odzwierciedlenie panujących w organizacji norm wartościowania i postaw,
- źródło wpływu na modelowanie zachowania².

Wynika z tego, że pożądanego klimatu każdej organizacji stworzyć można poprzez odpowiednie zarządzanie procesem kadrowym, w rezultacie którego wypracowany zostaje model pracownika jako osoby twórczej, funkcjonującej sprawnie w zintegrowanym zespole ludzi, posiadającym zaplanowaną długookresowo lub zgoła całościowo, nawet na czas emerytury, karierę zawodową.

Jeśli przyjąć podmiotowe traktowanie pracownika, to należy zgodzić się z tym, że w relacjach pracownik – organizacja zachodzi względna równowaga, w której pracownik oferuje i sprzedaje swoją pracę, umiejętności, czas, ale zarazem kupuje ofertę

² E. T. Moran, J. F. Volfwein: The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* 1992, no. 1, p. 19–47. Cyt. za: E. Wajszczak: op. cit., s. 33–35.

pracy i usług. W ramach tej transakcji organizacja powinna tak go obsłużyć, żeby mógł i chciał wykorzystać maksymalnie swój potencjał pracy z obopólną korzyścią.

W rezultacie proces kadrowy staje się szeregiem działań, które można nazwać obsługą pracownika, od rekrutacji – na zasadzie przyjęcia najlepszej oferty, przez wprowadzenie do pracy (zapoznanie z organizacją, jej strukturą, misją i celami, wartościami i normami, współpracownikami, zapewnienie adaptacji), aż po zakończenie pracy i ustalenie form współpracy po ustaniu zatrudnienia. Na ów proces składa się też zapewnienie pracownikowi możliwości do przejawiania wszelkich form aktywności zawodowej w miejscu pracy, a więc podnoszenia kwalifikacji i należytego ich wykorzystania, a także aktywności zawodowej i społecznej na szerszą skalę, np. w stowarzyszeniach zawodowych, organizacjach pozarządowych lub politycznych, udział w szkoleniach, dostęp do doradztwa i konsultacji, a także bycie regularnie ocenianym i zawiadamianym o wynikach ocen.

Nie ulega wątpliwości, że proces kadrowy realizowany jest przez kadrę kierowniczą wszelkiego typu organizacji. Zarządy wyznaczają też ich misję, cele strategiczne oraz normy, wartości i wynikające z nich kierunki poświadanych zachowań. Jednak warunkiem ich akceptacji przez ogół pracowników jest identyfikowanie się z nimi i dawanie osobistego przykładu.

Na tle powyższych uwag o charakterze ogólnym rodzą się pytania:

- o uniwersalność klimatu organizacyjnego,
- o możliwość wyspecyfikowania cech klimatu organizacyjnego dla bibliotek lub nawet dla poszczególnego typu bibliotek,
- o rolę menedżerów bibliotek w kreowaniu klimatu organizacyjnego w kierowanych przez siebie placówkach oraz
- o instrumentarium, jakim w tym zakresie dysponują.

Na pierwsze z tych pytań odpowiedź wydaje się kompromisowa. W pewnej części klimat organizacyjny jest uniwersalny, ale też – i tu jest odpowiedź na drugie pytanie – można wskazać cechy właściwe bibliotekom lub nawet ich poszczególnym typom.

Bez wątpienia, niezależnie od rodzaju organizacji, pożądana jest świadomość panujących w organizacji wartości, wśród nich takich jak dążenie do wspólnego sukcesu, wartości etyczne, dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo, wzajemne zaufanie, dobro organizacji i jej członków, jakość pracy i jej wytworów, służących dobru ogólnemu (zakładać należy, że nie bierzemy pod uwagę organizacji przestępczych), właściwe wykorzystanie czasu pracy i czasu na wypoczynek, zadowolenie konsumentów, uczenie się i dzielenie wiedzą.

W każdej organizacji pożądaną są właściwe relacje interpersonalne, polegające na pomocniczości, wzajemnym zrozumieniu, gotowości do współdziałania zarówno w relacjach poziomych, jak i pionowych, a także zainteresowanie sytuacją osobistą pracownika. Nie wyklucza to powstawania konfliktów, ale wszyscy członkowie organizacji powinni dostrzegać ich niebezpieczeństwo i być gotowi rozwiązywać je z pożytkiem dla organizacji i na zasadzie minimalizowania kosztów osobistych ich uczestników.

Inną kategorią cech uniwersalnych jest nastawienie na rozwój pracowników, z pożytkiem dla organizacji i w poczuciu samorealizacji, kreatywność i innowacyjność.

O ile jednak w przedsiębiorstwach komercyjnych elementem klimatu jest podejmowanie działań służących osiągnięciu zysku, o tyle w bibliotekach elementem klimatu organizacyjnego będzie skierowanie wysiłku na przyciągnięcie klientów w celu realizacji wartości, którym one służą, a więc służenie rozwojowi kultury, oświaty i wiedzy naukowej, zapewnienie pożytecznego spędzenia wolnego czasu i kształtowanie umiejętności korzystania z usług bibliotecznych i nawyku obcowania z tekstami drukowanymi lub utrwalonymi w innej formie.

Odpowiadając zaś na pytanie o rolę menedżerów bibliotek w tym zakresie, stwierdzić należy, że polega ona w pierwszej kolejności na uświadomieniu sobie, że niezależnie od tego, czy będą przejawiali aktywność w zakresie tworzenia klimatu organizacyjnego, czy nie, to on i tak zaistnieje. Zaniechanie działań sprawi jednak, że wytworzyć się może klimat słaby, niejednorodny i w rezultacie utrudniający realizację celów biblioteki. W większych jednostkach zaś pojawić się może kilka różniących się od siebie klimatów, co może skutkować trudnościami w adaptacji biblioteki nowych pracowników lub ich dezorientacją co do kierowanych pod ich adresem oczekiwań.

Konieczna jest więc aktywność w tym zakresie. Polegać ona może na sprecyzowaniu zasad zarządzania kadrami i ich przestrzeganiu, określeniu wartości, którymi oni sami i podlegający im pracownicy powinni się kierować, oraz uwiadomieniu o nich pracowników i klientów bibliotecznej. Praktyka wskazuje, że dużo większą skuteczność osiąga się, gdy do określenia zasad zarządzania oraz systemu wartości wprzęgnię się pracowników i tym sposobem da się im poczucie współuczestnictwa w zarządzaniu.

Skuteczność w tworzeniu klimatu osiągnie się jednak pod warunkiem, że zasady polityki kadrowej zostaną wcielone w życie, a więc nowi pracownicy będą zatrudniani w drodze jasno określonych procedur umożliwiające zatrudnianie najlepszych kandydatów na dane stanowiska pracy, że zapewni się im adaptację w miejscu pracy, warunki rozwoju zawodowego, że ich kompetencje będą należycie wykorzystane, że będą oceniani i sprawiedliwie wynagradzani i że będą mieli poczucie bezpieczeństwa stąd wynikające.

Niezwykle pomocnym instrumentem tworzenia klimatu organizacyjnego jest opracowanie planu strategicznego biblioteki. Wtedy bowiem jest okazja, a właściwie konieczność wspólnego, przez zarząd i pracowników, przeprowadzenia analizy strategicznej, uświadomienia swego miejsca w otoczeniu, sformułowania misji i celów strategicznych. Należy jednak mieć na uwadze, że plan strategiczny tworzy się z innych powodów i z tego punktu widzenia narzędzia kształtowania klimatu organizacyjnego powstają jako produkt uboczny.

Warunkiem sukcesu każdej organizacji, także biblioteki, jest stworzenie klimatu organizacyjnego, który powinien być dostrzegany w zachowaniach wszystkich jej członków, ale powinien też być dostatecznie wyraźny, żeby dał się przez wszystkich zwerbalizować choćby w ogólnym zarysie. Stworzenie go i zapewnienie funkcjonowania jest jedną z najważniejszych odpowiedzialności kadry kierowniczej, która musi się z nią identyfikować i stwarzać wzór dla ogółu pracowników.

Bibliografia

- Glińska-Noweś A.: Strategia kształtowania kultury organizacyjnej. *Organizacja i Kierowanie* 1999, nr 1, s. 55–60.
- Hartmann J.: Sprzedać własne słabości? *Marketing w Praktyce* 2005, nr 2, s. 70–72.
- Jaskowska B.: Kultura organizacyjna w placówkach informacyjnych. *Zagadnienia Informatyki Naukowej* 2004, nr 2, s. 41–46.
- Low J., Cohen Kalafut P.: Niematerialna wartość firmy – ukryte źródła przewagi konkurencyjnej. Kraków 2004.
- Mikuła B.: Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna: próba systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej* 2000, z. 3, s. 33–40.
- Moran E. T., Volfwein J. F.: The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* 1992, no. 1, p. 19–47.
- Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Wyd. 2 popr. Warszawa 2006.
- Wajszczak E.: Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Bydgoszcz 2000.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Mgr Anna Sokołowska-Gogut
Biblioteka Główna
Akademii Ekonomicznej w Krakowie
agogut@bibl.ae.krakow.pl

Mgr Teresa Wildhardt
Biblioteka Główna
Akademii Pedagogicznej w Krakowie
sbwildha@cyf-kr.edu.pl

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej

Abstract

Since 1990's Polish academic libraries have been undergoing the process of continuing changes. They try to keep abreast of the recent world library trends, with special regard given to the implementation of information technology. These, in turn, involves the necessity of introducing constant structural, organizational and technological changes.

The process of changes is tightly connected with organizational culture. Types of organizational culture are enumerated and short characteristic of each is given. The examples of organizational culture in some chosen Polish and abroad libraries are presented.

The role of portals as carriers of changes and their influence on organizational culture is stressed.

Finally some hints how to solve the problems occurring in the process of changes i. e. how to manage the changes are given.

Polskie biblioteki akademickie ciągle zmieniają się, dostosowując się do światowych trendów, szczególnie w zakresie wdrażania nowych technologii informacyjnych. Wiąże się to z koniecznością ciągłych zmian strukturalnych, organizacyjnych i technologicznych.

Na proces wprowadzania zmian ogromny wpływ ma kultura organizacji. W artykule skoncentrowano się na opisie niektórych kategorii kultury organizacyjnej i w tym kontekście przeanalizowano różne aspekty kultury organizacyjnej wybranych bibliotek akademickich polskich i zagranicznych, a także wpływ, jaki ma jej profil, preferowany przez kierownictwo biblioteki, na sposób wprowadzania zmian, powstające konflikty i sposoby radzenia sobie z nimi, a więc zarządzanie zmianami.

Wprowadzenie

Odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna jest podstawowym warunkiem właściwego funkcjonowania organizacji i osiągnięcia sukcesu, bez względu na jej wielkość i charakter. Zawsze jest ona pochodną kultury narodowej¹, która determinuje ludzkie wybory, stosunek do władzy i hierarchii, czy sposób podejmowania decyzji. W coraz bardziej globalizującym się świecie, ogromną rolę odgrywa znajomość i zrozumienie różnorodności kulturowej i sposobu zarządzania nią. Bez zrozumienia roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacją w czasie ciągłych, a nawet burzliwych zmian zachodzących w świecie, nie jest już możliwe funkcjonowanie żadnej organizacji.

Kultura organizacji

Najogólniej mówiąc – kultura organizacji to wspólny dla jej wszystkich członków zespół norm i wartości. Prace poświęcone temu zagadnieniu zaczęły się pojawiać w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, kiedy to ukazały się publikacje Allena i Krafta, a przede wszystkim Petersa i Watermana. „Czynniki, które tworzą kulturę w firmie podzielić możemy na:

1. Ogólne:

- wizja firmy,
- dominujące idee i wartości,
- silne osobowości i widoczne modele zachowań,
- panujące normy i reguły,
- nieformalne kanały informacyjne.

2. Związane z pracą:

- świadomość konieczności pracy by odnieść sukces, energia, dynamizm, inicjatywa,
- inteligencja i wykształcenie,
- skłonność do podejmowania ryzyka oraz dobry system wynagrodzeń,
- respekt do ludzi i pracowników za ich wkład w budowanie sukcesu firmy,
- świadomość faktu, że klient i jego potrzeby stoją u źródła sukcesu firmy².

W literaturze opisano szereg podejść do definiowania typów kultury organizacyjnej. Warto jednak zwrócić uwagę na główne typy kultury organizacyjnej, opisywane przez teoretyków organizacji i zarządzania. Różni autorzy (teoretycy) wyróżniają różne typy kultur. Dla potrzeb referatu wybrano propozycje opracowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia i współcześnie.

¹ Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 41.

² Encyklopedia Zarządzania. Tryb dostępu: <http://mfiles.ae.krakow.pl/module.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=Kultura%20organizacyjna> [20 maja 2007].

I tak np. K. S. Cameron i R. E. Quinn³ wyróżniają:

Kulturę hierarchii – występującą głównie w wielkich przedsiębiorstwach i urzędach państwowych, gdzie istnieją ściśle określone procedury i regulaminy – np. w koncernie Forda istnieje 17 poziomów zarządzania;

Kulturę rynku – bazującą na tzw. kosztach transakcyjnych – zorientowaną głównie na sprawy zewnętrzne i kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Dla takiej organizacji liczą się głównie konkurencyjność i wydajność;

Kulturę klanu – dominują tu wspólnie wyznawane wartości i cele, wysoki stopień uczestnictwa i wspólnota. Funkcjonują tu częściowo niezależne zespoły robocze, koła jakości i delegowanie uprawnień wzorowane na firmach japońskich;

Kulturę adhokracji – charakterystyczną dla ery informacji, doraźnie (*ad hoc*) powoływane zespoły dla rozwiązywania konkretnych pojawiających się problemów i rozwiązywane po ich sfinalizowaniu. Najczęściej występują w branżach najbardziej innowacyjnych: informatycznej, doradczej czy filmowej.

Natomiast Handy⁴, wyróżniając również cztery typy kultury organizacyjnej, odnosi każdą z nich do szczególnej formy struktury organizacyjnej. I tak:

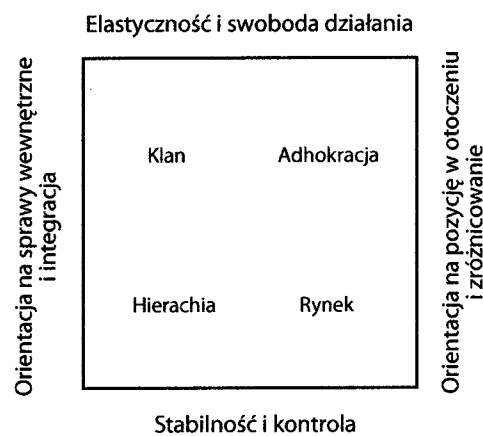
Kultura władzy – struktura „pajęczna” dominująca rola przywództwa w organizacji;

Kultura ról – kładzie nacisk na zhierarchizowane struktury, procedury i zasady;

Kultura osobowości – bazująca na indywidualnych osobowościach typu „gwiazdy”;

Kultura zadaniowa – ukierunkowana na konkretne zadania, z płynnymi strukturami i naciskiem na pracę grupową. Pozwala na rozwijanie kreatywności i integracji.

Z przedstawionych wyżej dwóch sposobów wyróżniania typów kultury organizacyjnej opracowanych na przestrzeni 30 lat widać wyraźnie, na ile zmieniało się podejście do tego zagadnienia, a jakie elementy pozostały bez zmian. Istnieją i zapewne będą istnieć firmy o kulturze hierarchicznej, a kultura zadaniowa w dużym stopniu podobna jest do kultury klanu.



Rys. 1. Model wartości konkurujących (wg Camerona i Quinna)

³ K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*. Kraków 2003, s. 39–49.

⁴ C. Handy: *Understanding organizations*. Harmondsworth 1986.

Kultura organizacyjna biblioteki

Biblioteki istniejące od bardzo wielu lat tworzą specyficzną kulturę organizacyjną, która nie jest statyczna. W wielu przypadkach ich struktura organizacyjna określana jest przez instytucje nadrzędne. Ich misją jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych przede wszystkim własnego środowiska i to determinuje kulturę organizacyjną stworzoną przez bibliotekarzy.

Na zmiany kultury organizacyjnej mają wpływ czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Zmiany te mogą być powolne lub dynamiczne w zależności od czynników, które je powodują.

Przełomowym okresem dla polskich bibliotek akademickich były lata dziewięćdziesiąte, które rozpoczęły erę elektronizacji zarówno procesów bibliotecznych jak i informacyjnych. Spowodowało to zarówno zmiany strukturalne bibliotek, jak i sposobu zarządzania nimi.

Do lat dziewięćdziesiątych w większości bibliotek dominował zhierarchizowany styl zarządzania, struktura i kultura organizacyjna były temu stylowi podporządkowane.

Rewolucyjne zmiany związane z komputeryzacją procesów bibliotecznych i wprowadzeniem elektronicznych narzędzi informacji wymusiły przede wszystkim zmiany w strukturze organizacyjnej bibliotek⁵, a także w stylu zarządzania, który zmieniał się na bardziej partycypacyjny. Zostały także wprowadzone elementy kultury zadaniowej (*adhokracji*), choć trudno byłoby stanowczo stwierdzić, że polskie biblioteki akademickie prezentują konkretny typ kultury. Zazwyczaj jest to mieszana kultura organizacyjna, choć oczywiście są biblioteki zarządzane w sposób autokratyczny, silnie zhierarchizowane, hamujące inicjatywę pracowników, co zwykle odbija się na silnej fluktuacji kadr.

Szczegółowy opis kultury organizacyjnej bibliotek polskich przedstawiła Elżbieta Zyberty⁶. Przeanalizowała najistotniejsze jej elementy i rolę, jaką odgrywa w polityce kadrowej, cechach i predyspozycjach kadry zarządzającej, organizacji przestrzeni bibliotecznej i wizerunku biblioteki. Autorka zwróciła uwagę na fakt raczej niewielkiego uświadamiania sobie tej kultury przez biblioteki, choć szereg elementów ich działania świadczy o preferowaniu konkretnego jej typu. Istotnym uzupełnieniem pracy są kwestionariusze do badań kultury organizacyjnej, opinii pracowników, satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i oceny właściwej motywacji pracowników.

Przykładem zmiany kultury organizacyjnej akademickich bibliotek zagranicznych jest TU Delft Library opisana w referacie⁷, w którym omówiono zmiany kul-

⁵ Np. tworzenie zespołów ds. komputeryzacji, powoływanie zespołów zadaniowych.

⁶ E. B. Zyberty: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

⁷ E. van der Sar, M. Heijne: *Delft University of Technology Library. W: Changing culture – the experience of TU Delft Library Annual IATUL Conference (2004 Kraków)*. Tryb dostępu: <http://han.ae.krakow.pl/Konferencje/1200000631/fulltexts/Maria%20Heine.pdf> [31 maja 2007].

tury organizacyjnej z hierarchicznej na zadaniową, zorientowaną na klienta. Istotną – zdaniem autorek – zmianą były cotygodniowe spotkania zespołów zadaniowych, a także tzw. łączników międzyzespołowych, co pozwalało na bieżące rozwiązywanie problemów i szybką reakcję na uwagi klientów biblioteki.

Podobny typ kultury realizuje Biblioteka Uniwersytecka w Amsterdamie o silnej orientacji na klienta, pozostawiająca dużą swobodę w wyborze i korzystaniu ze swoich zasobów. Oferuje m.in. wydzielone miejsca podlegające mniej rygorystycznym przepisom korzystania ze zbiorów.

W bibliotekach europejskich dominuje kultura mieszana, częściowo tylko zhierarchizowana, na ogół wspierana przez zespoły powoływane do doraźnych zadań.

W bibliotece Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu – uczelni o ponad stuletniej tradycji – dominującym elementem jest przyjazność wobec studenta⁸ – wolny dostęp do półek bez żadnej kontroli i wykonywanie kserokopii bez żadnych ograniczeń (!).

Natomiast biblioteka Uniwersytetu Wiedeńskiego – jednego z najstarszych uniwersytetów europejskich jest zdecydowanie bardziej zhierarchizowana. Osoby pełniące tam kierownicze stanowiska są urzędnikami państwowymi⁹ z licznymi przywilejami z tym związanymi i mimo komputeryzacji samej biblioteki i dostępu do ogromnej liczby źródeł elektronicznych ta hierarchia jest tam bardzo widoczna.

Portale biblioteczne jako nośnik zmiany kultury organizacyjnej

W erze przedkomputerowej informacje o nowych materiałach bibliecznych opracowywane były jako drukowane biuletyny, wykazy nabytków i rozprawdane wśród zainteresowanych.

Aby biblioteki mogły przetrwać, status quo nie mogło trwać i powstała konieczność zmian, orientacja na klienta stała się głównym celem działalności bibliotek. Wzorując się do pewnego stopnia na innych organizacjach, koniecznym stało się nie tylko dostarczenie klientom informacji o zasobach, ale także bezpośredniego dostępu, przynajmniej do ich części.

Dlatego kolejnym krokiem rozwoju informacji elektronicznej stały się portale biblieczne. Zostały one zdefiniowane w sposób następujący¹⁰:

- portal jest miejscem, które przyciąga uwagę ludzi z powodu tego co oferuje i co umożliwia (Gerry McCartney, Wharton School),
- system, który gromadzi różnorodne, użyteczne źródła informacji w jednym miej-

⁸ Biblioteka obsługuje wyłącznie studentów i pracowników uczelni macierzystej.

⁹ Jeszcze wg nomenklatury ck Austrii.

¹⁰ A. Lakos, Ch. Gay: Personalized Library Portals as an Organizational Culture Change Agent: Reflections on Possibilities and Challenges. *Information Technology and Libraries* 2000, vol. 19, issue 4, p. 169–174. Tryb dostępu: <http://wotan.liu.edu/doi/data/Articles/jultmtthpgy-2000:v:19:i:4:p:169-174.html> (tł. definicji T. Wildhardt) [20 maja 2007].

scu (stronie WWW), pomagając użytkownikowi uniknąć przeładowania nadmiarem informacji albo uczucia zagubienia się w sieci (M. Looney & P. Lyman).

Tworzenie portali wymaga zmiany organizacji pracy biblioteki dla podniesienia efektywności organizacyjnej. Samo wprowadzenie reengineeringu i zastosowanie TQM nie dawało pożądanych efektów. Kluczem do sukcesu okazała się zmiana kultury organizacyjnej.

Relacje między kulturą organizacyjną a zmianami organizacyjnymi

Jak już powiedziano wcześniej, burzliwy okres zmian technologicznych w polskich bibliotekach akademickich wymuszał zmiany, których wprowadzenie było dla wielu pracowników całkowitym przewartościowaniem charakteru pracy. Zatrudnieni w bibliotekach humaniści (głównie) musieli całkowicie zmienić zarówno charakter, jak i narzędzia pracy. Powodowało to szereg konfliktów, protestów i sytuacji stresowych, które najczęściej rozwiązywane były intuicyjnie.

Dyrektorzy bibliotek akademickich sięgnęli wtedy po specjalistyczną wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania, stąd właśnie od połowy lat dziewięćdziesiątych tematyka ta przewijała się na wielu konferencjach¹¹. Rozpoczęto wdrażanie metod organizacji i zarządzania, co pozwalało na znacznie łagodniejsze przejście przez konieczne zmiany organizacyjne, wymuszane zmianami technologicznymi, nowymi metodami prac bibliecznych, implementacją zintegrowanych systemów biblieczno-informacyjnych, czy choćby rozpoczęciem wspólnego katalogowania w katalogu centralnym (NUKat).

Biblioteki, jak inne organizacje, muszą zmieniać się w sposób ciągły, a proces zmian zawsze dotyczy ludzi. Obecne, konieczne w bibliotekach zmiany już w mniejszym stopniu dotyczą technologii, ale otoczenia bibliotek, a przede wszystkim znacznie bardziej muszą one być skoncentrowane na orientacji na klienta.

Jakie zagrożenia

1. Zagrożenia zewnętrzne:
 - narastający niż demograficzny,
 - coraz większy udział bogatych firm komercyjnych w rynku wiedzy i informacji,
 - prawne – restrykcyjne prawo autorskie, nieprzewidywalność prawna¹² lub przeciwnie – jego stagnacja¹³,

¹¹ Zob. np. Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków, 28–30 września 1998 r.). [Oprac. red. A. Sokołowska-Gogut]. Kraków 1998.

¹² Np. nieustające zmiany i nowelizacje przepisów prawnych; wysokie stawki VAT na książki i elektroniczne źródła informacyjne.

¹³ Przykładem tego jest ustawa o bibliotekach.

- finansowe – rosnące koszty źródeł informacji, infrastruktury, kształcenia pracowników,

2. Zagrożenia wewnętrzne:

- ograniczenia finansowe i organizacyjne biblioteki akademickiej w uczelni przez jej władze, wynikające z niezrozumienia jej roli,
- kadrowe – wygodnictwo, niechęć do zmian i uzupełniania wiedzy.

Zwraca na to uwagę J. Wojciechowski¹⁴, dając swojego rodzaju ostrzeżenie przed wyrzuceniem bibliotek przez społeczeństwo poza nawias współczesnych źródeł dostępu do informacji i wiedzy.

Jakie zmiany są konieczne

1. Zmiany w nastawieniu *decydentów* – zarówno tych wewnątrz jak i otoczeniu uczelni¹⁵.

2. Współpraca z bibliotekami i innymi instytucjami, których działalność może wspomagać działania biblioteki¹⁶, dając tym samym efekt *synergii*¹⁷.

3. Zmiany wewnątrz bibliotek:

- właściwa organizacja pracy,
- dogodna dostępność do zbiorów biblioteki – godziny pracy, wolny dostęp do półek,
- przyjazne nastawienie do klientów,
- umiejętność korzystania z najnowszych technologii informacyjnych na każdym stanowisku,
- aktualna i stale ulepszana strona www biblioteki,
- dostępność e-źródeł bezpośrednio ze strony biblioteki (przynajmniej częściowo),
- oferta pomocy specjalistycznej,
- oferta szkoleniowa dla różnych kategorii klientów,
- zachęcanie do nieustannego uzupełniania wiedzy i umiejętności, również językowych,
- tworzenie specjalistycznych serwisów informacyjnych dla *podstawowego modułu* klientów biblioteki.

¹⁴ J. Wojciechowski: Przed wyrokiem. *Bibliotekarz* 2007, nr 4, s. 2–6.

¹⁵ Tu rola organizacji takich jak np. Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich, SBP, PTIN itp.

¹⁶ Rozumieć tu należy współpracę także z instytucjami pozarządowymi, finansującymi projekty rozwojowe, które mogą być tworzone przez grupy bibliotek.

¹⁷ Efekt synergii oznacza uzyskiwanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości. Pojęcie to wykorzystywane jest głównie w kręgach menedżerskich w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i jednostek działających w ich wnętrzu. W: Encyklopedia Zarządzania. Tryb dostępu: <http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=Efekt%20synergii> [31 maja 2007].

Pewnie liczbę umiejętności potrzebnych bibliotekarzowi można by mnożyć, bo tak naprawdę powinien on być dzisiaj swoistym *kombajnem wielofunkcyjnym*. Pozostaje pytanie, ile powinien zarabiać taki *kombajn* i czy będzie jeszcze mógł mieć jakieś życie prywatne...

Jak te zmiany wprowadzać

Tu właśnie ogromną rolę pełni odpowiednia kultura organizacyjna. Mieszane typy kultur organizacyjnych, w jakich funkcjonują polskie biblioteki akademickie, dają większe możliwości w miarę *łagodnego* wprowadzania zmian, niż kultury jednorodne, a w szczególności kultury silnie zhierarchizowane. Nie oznacza to zupełnego braku sytuacji konfliktowych. Wszyscy teoretycy zarządzania zgodnie stwierdzają, że wprowadzając zmiany trzeba być przygotowanym na opór. Ogromną rolę w procesie zmian odgrywa komunikowanie wewnątrz organizacji.

Pracowników dobrze poinformowanych łatwiej przekonać nie tylko do nieuchronności zmian, ale przede wszystkim do korzyści z nich wynikających. Niekorzystnym zjawiskiem, dość często występującym w bibliotekach, jest swoiście pojmowana konkurencja wewnętrzna zamiast współpracy. Czasem trudno jest zrozumieć pracownikowi, że zarówno jego błędy i niedoróbki jak i sukces osobisty, czy działu, w którym pracuje przekłada się na całą bibliotekę, bo jest ona postrzegana w uczelni jako całość a nie suma poszczególnych elementów. Ze względu na to, że najczęstszym obszarem przeprowadzania zmian jest struktura organizacyjna, należy dobrze przemyśleć, zdefiniować¹⁸, pogrupować i opisać stanowiska pracy; ustalić więzi organizacyjne między nimi i dopiero wtedy określić strukturę organizacyjną (poszczególne komórki i stanowiska), a także ostatecznie określić stopień formalizacji (regulaminów, wzorców zachowań itp.).

Biblioteki akademickie w Polsce na ogół nie ograniczają się do obsługi własnego środowiska akademickiego, łatwiej zatem będzie im wyjść z szerszą ofertą do środowiska zewnętrznego uczelni, żeby uzupełnić zmniejszającą się liczbę studentów klientami ze środowiska gospodarczego miasta/regionu.

Niebagatelną pomocą są możliwe do wykorzystania także przez biblioteki środki pomocowe z UE. Dzięki nim można np. uzupełnić infrastrukturę wewnętrzną w urzędzenia wspomagające dla osób niepełnosprawnych i udostępnić zbiory tym osobom nie związanym bezpośrednio z uczelnią.

Zakończenie

Z całą pewnością możemy przełamywać niekorzystne stereotypy dotyczące bibliotek zakorzenione w społeczeństwie, dostosowując sposób pracy, nie tylko do nowoczesnych wymagań technologicznych, ale także do umiejętności i możliwości naszych klientów, a przede wszystkim ich oczekiwań, nie zawsze do końca uświadomionych.

¹⁸ Z. Ściabiorek: Zmiany w organizacji – moda czy konieczność. Toruń 2007, s. 153.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, a także własne doświadczenia zawodowe autorek, uzupełnione obserwacją bibliotek krajowych i zagranicznych, pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że typ kultury organizacyjnej ma istotny wpływ na sposób zarządzania zmianami. Przy czym typ kultury organizacyjnej ulega zmianom wraz z pojawianiem się nowych czynników funkcjonalnych¹⁹, technologicznych i społecznych, które warunkują podejście do stylu zarządzania.

Bibliografia

- Adeyoyin S. O.: Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice* 2006, vol. 8, no. 2, p. 14. Tryb dostępu: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/adeyoyin.pdf> [29 maja 2007].
- Cameron K. S., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: modele wartości konkurujących. Kraków 2003.
- Eco U.: O bibliotece. Warszawa 2007.
- Encyklopedia Zarządzania. Tryb dostępu: <http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHO-W&PAGE=Efekt%20synergii> [31 maja 2007].
- Handy C.: Understanding organizations. Harmondsworth 1986.
- Hryniewicz J. T.: Stosunki pracy w polskich organizacjach. Warszawa 2007.
- Kaarst-Brown M., Nicholson S., von Dran G., Stanton J.: Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *Library Trends* 2004, vol. 53, issue 1, p. 33–53.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. G. Aniszewska. Warszawa 2007.
- Lakos A., Gay Ch.: Personalized Library Portals as an Organizational Culture Change Agent: Reflections on Possibilities and Challenges. *Information Technology and Libraries* 2000, vol. 19, issue 4, p. 169–174. Tryb dostępu: <http://wotan.liu.edu/doi/data/Articles/jultmtphgy:2000:v:19:i:4:p:169-174.html> (tł. definicji T. Wildhardt) [20 maja 2007].
- Sar E. van der, Heijne M.: Delft University of Technology Library. W: Changing culture – the experience of TU Delft Library Annual IATUL Conference (2004 Kraków). Tryb dostępu: <http://han.ae.krakow.pl/Konferencje/120000631/fulltexts/Maria%20Heine.pdf> [31 maja 2007].
- Społeczeństwo informacyjne: aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne. Red. L. H. Haber, M. Niezgoda. III Ogólnopolska Konferencja Naukowa. Kraków 2006.
- Ścibiorek Z.: Zmiany w organizacji – moda czy konieczność? Toruń 2007.
- Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków, 28–30 września 1998 r.). [Oprac. red. A. Sokołowska-Gogut]. Kraków 1998.
- Wojciechowski J.: Przed wyrokiem. *Bibliotekarz* 2007, nr 4, s. 2–6.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

¹⁹ Takich jak np. wizja czy misja biblioteki.

Sesja szósta

Image nowo powstającej biblioteki w oparciu o kulturę organizacyjną na przykładzie Biblioteki Politechniki Krakowskiej

Abstract

The goal of this paper is to present the role of the organizing culture through the prism of a new rising library building. To achieve the most valuable image, the Library should find a balance between its technical, space planning solutions and its people, the faculty and staff who bring their special skills and expertise to this image. There is a need to show a short analysis of the librarians and their engagement in the work. The organizing culture will include an array of services and functional work-spaces that support an atmosphere of the library. This paper presents comprehensive solutions which respond to the users needs. The Library's image and its vitality will be reflected in noticeable improvements in facilities and also will improve library management, organizing culture and promotion.

Wstęp

Każde powstające dzieło, idea architektoniczna musi być przemyślana i dokładnie powinna precyzować swoją funkcjonalność. Niewątpliwie takie wyzwanie stoi przed projektantami, dyrekcją, pracownikami i użytkownikami nowo powstającej Biblioteki Politechniki Krakowskiej. W oparciu o projekt należy – opracować drogę książki od samej spedycji, poprzez gromadzenie, aż po wolny dostęp do półek, przeanalizować poruszanie się użytkownika, zastanowić nad strefami dostępu dla klientów i pracowników, rozmieścić urządzenia i stanowiska do pracy jak również same oddziały i agendy. Do tego celu został powołany zespół, który nie tylko ma interpretować postawione mu zadania, ale również podejmować konkretne działania. Grupa powinna wyrażać swoje opinie i w miarę możliwości urzeczywistniać wizje dotyczące budowli. Głównym zadaniem jest wykorzystywanie potencjału twórczego pracowników.

Należy zdać sobie sprawę z kluczowej roli kultury organizacyjnej dla sprawnego funkcjonowania biblioteki. Kultura organizacyjna, której podstawę stanowi już projekt architektoniczny budynku i organizacja pomieszczeń, ma znaczny wpływ na osiągnięcia biblioteki, instytucji mającej swoją odrębność i specyfikę. Priorytetowym jej celem jest obsługa użytkownika. Aby jednak powołana instytucja dobrze prosperowała, należy zastanowić się nad organizacją pracy, a także nad tym, jak sprostać oczekiwaniom klientów. Zadaniem biblioteki jest odkrycie potrzeb użytkowników związanych z funkcjonowaniem tej instytucji oraz ich konsekwentna realizacja.

Dodatkowym aspektem rzutującym na kulturę organizacyjną są zarządzanie i promocja, które wiążą się między innymi z image'em, czyli z obrazem, jaki w przyszłości nakreśli sobie biblioteka. Jako instytucja o charakterze kulturalnym od samego początku powinna zadbać o to, aby stawiano bibliotekę w odpowiednim świetle. Raz wytworzone, a potem utrwalone przez użytkowników zdanie tworzyć będzie opinię o pracownikach, a co za tym idzie – o bibliotece.

Pracownicy dla kultury organizacyjnej

To, czy zatrudnieni w bibliotece pracownicy będą przyczyniać się do jej sukcesu w dużym stopniu, zależy od wspomnianej już kultury organizacyjnej, która jest zbiorem założeń, norm i wartości. Ten niewątpliwie kodeks etyki bibliotekarskiej zwraca uwagę na podstawowe wartości, jak unikanie prywaty i wszelkiej dyskryminacji, sprawiedliwość i bezstronność. Zbiór etycznych zachowań bibliotekarza powinien uwzględniać stosunek do innych współpracowników. Dodatkowym elementem jest pogłębianie umiejętności zawodowych¹.

Złożoność otaczającego nas świata, a także tempo zmian w dziedzinie udostępniania zbiorów, potrzeby tworzenia bibliotek cyfrowych itp. sprawiają, że wiedza i umiejętności nabyte i ukształtowane we wcześniejszej edukacji nie wystarczają do efektywnego wypełniania funkcji zawodowych. Proces uczenia przekształca się w całościową, ciągłą modyfikację kwalifikacji zawodowych², a nowo powstająca biblioteka jeszcze bardziej powinna motywować do tego pracowników. Poprzez pogłębianie wiedzy, rzetelne wykonywanie powierzonych czynności, organizację i dyscyplinę pracy bibliotekarze tworzą swój wizerunek.

Kultura organizacyjna jest to zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednolicone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości i tworzą pewien klimat organizacyjny³, będący efektem wzorców zachowań i standardów, które były budowane przez jednostki i grupy na przestrze-

¹ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 108.

² J. Gładys, S. M. Kwiatkowski: *Organizacja i metodyka szkolenia oraz popularyzacja bezpieczeństwa pracy*. Warszawa 1997, s. 9.

³ *Nauka o książce, bibliotece i informacji we współczesnym świecie*. [Red. M. Banacka]. Warszawa 2003, s. 111.

ni lat. Wizja powstającej biblioteki może dać poczucie tworzenia nowych wzorców, a także wyciągania wniosków ze wcześniejszych poczynań metodą prób i błędów. Istotny wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie biblioteki ukazuje poniższy przykład.

Na spotkaniu zespołu do spraw budowy biblioteki został zasygnalizowany problem rozmieszczenia zbiorów bibliotecznych. W tym miejscu należy nadmienić, że jednym z celów, do których dąży biblioteka, jest wolny dostęp do półek. Z racji tego, że jest to biblioteka o profilu technicznym, część zespołu proponowała, aby podzielić zbiory tematycznie według kierunków nauczania. Opozycja jednak nalegała byśmy pozostali (tak jak znaczna część polskich bibliotek) przy Uniwersalnej Klasyfikacji Dziesiątej (UKD). Swą rację motywowała elastycznością i wieloletnim funkcjonowaniem tej formy podziału.

Przykład ten nie jest przypadkowy, gdyż bardzo dobrze obrazuje konieczność dialogu pracowników i ich odpowiedzialność za powierzone im dzieło. Mamy tutaj do czynienia z uczciwością i lojalnością, ukierunkowaną przede wszystkim na użytkownika, a tego typu spotkania mogą służyć jako bodziec do zwiększenia efektywności i wydajności.

Kultura organizacyjna nadaje pracy sens poprzez motywowanie pracowników. Według E. B. Zybert dla efektywnego motywowania pracowników pomocne może być opracowanie zestawu czynników motywujących oraz ukazanie każdemu pracownikowi jasnej i otwartej perspektywy rozwoju, gdyż brak takiej możliwości lub niejasności w procedurze będą działały zniechęcająco. Powinny zostać określone:

- klarowne ścieżki kariery zawodowej i awansowania, plany rozwoju kadry, wymagające spełnienia odpowiednich warunków,
- formy motywowania, którymi dysponuje dyrekcja,
- rozróżnianie form awansu: płacowego, kwalifikacyjnego, kierowniczego i awansu do „lepszego”,
- kryteria edukacji pracownika i zasady jej prowadzenia⁴.

Również i te elementy mają dość istotne znaczenie na atmosferę panującą w danej bibliotece. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na nią jest miejsce wykonywanych zadań, czyli stanowisko pracy oraz współpracownicy.

Przed zespołem powołanym do nadzorowania posunięć podczas budowy stoi ogromne wyzwanie, gdyż nie tylko ich zadaniem jest zastanowienie się nad logicznym rozmieszczeniem księgozbioru, ale również przydzielenie całej kadrze stanowisk pracy. Miejsca te muszą być funkcjonalne. Podczas projektowania i ustawiania w odpowiednich miejscach ścianek działowych należy brać jeszcze pod uwagę oświetlenie, rozstawienie urządzeń, które będą niezbędne, odpowiednie wymiary biurka itp. Jednak tutaj zadziałają specjalne rozporządzenia i normy o bezpieczeństwie pracy⁵. Pomieszczenia powinny być przyjazne i usytuowane tak, aby droga

⁴ E. B. Zybert: *op. cit.*, s. 130.

⁵ E. Górska, H. Juchelko: *Ergonomia i organizacja stanowisk roboczych*. Warszawa 1994, s. 6.

książki, czytelnika i bibliotekarza nie krzyżowały się. Ich funkcjonalność decyduje o jakości pracy pracowników biblioteki.

Użytkownicy wobec kultury organizacyjnej

Użytkownicy, oprócz licznych obowiązków zapisanych w kodeksie, mają również prawa. Nie można zapominać o tym, że klienci bibliotek mają sprecyzowane potrzeby, które ukierunkowane są na wiedzę, a obowiązkiem pracowników jest ich zaspokojenie.

Kultura organizacyjna sprawia, że biblioteka może iść w dwóch kierunkach – albo skoncentrować się na swoich zasobach, sterylności i biurokracji, albo w zupełnie innym – być bardzo przyjazną i otwartą na użytkownika. Jeśli obierze się właśnie ten kierunek, to trzeba być szybkim, elastycznym, delikatnym i niejednokrotnie wybitnym w zdobywaniu odpowiednich informacji na zadawane pytania. W związku z tym nie chcąc utracić dotychczasowej opinii, powinno się dostosowywać do potrzeb klientów, stać się jeszcze bardziej konkurencyjnymi w stosunku do innych, zapewnić użytkownikom nie tylko doskonałą jakość świadczonych usług, ale również relaks.

W dzisiejszej dobie ogromnego postępu technicznego użytkownicy stawiają wysoko poprzeczkę i zadaniem biblioteki jest wznieść się ponad to, zapewniając im odpowiedni komfort w zdobywaniu wiedzy. Nowa biblioteka to nowe możliwości. Instytucja o tym profilu jest miejscem dialogu i aby zaistniała, potrzebuje trzech elementów: zbiorów, bibliotekarzy i oczywiście czytelników. Bez czytelników istnienie bibliotek nie miałoby sensu, a trzeba nadmienić, że istnieją i wciąż powstają nowe po to, by zaspakajać potrzeby czytelnicze i informacyjne użytkowników⁶.

Przy realizacji rozwiązań architektonicznych powstającej biblioteki musimy liczyć się ze zmianą oczekiwań ze strony użytkownika. Poprzeczka postawiona jest bardzo wysoko. Nowa architektura biblioteczna poprzez stworzenie optymalnych warunków ma wyrażać takie wartości, jak prawo do swobodnego i powszechnego dostępu do wiedzy oraz już niejednokrotnie wspomnianą doskonałą jakość świadczonych usług.

Wzrost zainteresowania książką zdołał bibliotekarzy do tego, aby jeszcze bardziej ułatwić do niej dostęp, dlatego dla zaspokojenia tej potrzeby w znacznym stopniu zaczyna się odchodzić od sztywnych podziałów na czytelnię książek, czasopism, wypożyczalnię itp., gdyż zamierza się stworzyć wielofunkcyjną przyjazną przestrzeń – bibliotekę, która ma odpowiadać potrzebom czytelników, a także stać się konkurencyjną na miarę europejskich budowli. Powinna zapewniać miejsce do nauki indywidualnej, grupowej, odpoczynku, a także oferować kioski, księgarnie, bufety oraz sale konferencyjne. Z przeprowadzonej wśród studentów Politechniki Krakowskiej ankiety wynika, że właśnie tego oczekują i z pewnością rozwój w tym kierunku, w znacznym stopniu przyczyni się do zwiększenia liczby użytkowników.

⁶ Biblioteka w społeczeństwie informacyjnym: edukacja, informacja, media. Pod red. M. Drzewieckiego i M. Majewskiej. Warszawa 2005, s. 119.

Znaczącą sprawą, która nie została zasygnalizowana na początku referatu, jest sama lokalizacja biblioteki. Budynek biblioteki powinien być usytuowany centralnie względem obiektów będących miejscem przebywania studentów i pracowników uczelni⁷. Niewątpliwie przy tworzeniu projektu właśnie taką lokalizację mieli na uwadze projektanci przystępujący do pracy nad nim. Zatem użytkownicy przyszłego lokum powinni być zadowoleni z dogodnego położenia, gdzie znajdują się sale dydaktyczne oraz całe zaplecze administracyjne.

Zgodnie z powiedzeniem, że ludzie chodzą tam, gdzie czują się dobrze, biblioteka musi mieć także swoją atmosferę, powinna pozostawać w zgodzie z pełnioną funkcją, nie rezygnując jednak z odróżniania się od innych bibliotek⁸. Zobligowana jest do tego, aby mieć swój indywidualny styl, który nie tylko nadaje jej projektant, dekorator czy pracownicy, ale przede wszystkim użytkownik.

Każdy użytkownik jest inny i do każdego powinno podchodzić się indywidualnie. Istotne jest dostarczenie czytelnikowi tego, czego oczekuje od biblioteki, w sposób odpowiadający mu i dlatego niezbędne jest precyzyjne ustalenie tych potrzeb. Następnie, na podstawie przeprowadzonych badań oraz ich wyników, powinno podejmować się nowe kierunków działań i usług zarówno w stosunku do użytkowników rzeczywistych, jak i potencjalnych.

Image na rzecz kultury organizacyjnej

Bardzo ważne jest to, aby nie tylko słuchać czytelników, sprostać ich wymaganiom, ale też wsłuchać się w głos tych, którzy omijają bibliotekę. Być może ich nieobecność spowodowana jest naszą nieumiejętnością odpowiedzi na ich zapotrzebowania, dlatego również w takiej instytucji, jaką jest biblioteka bardzo ważny jest image. Zatem powinno się wszystkim niezdecydowanym zaoferować coś, co przykuje ich uwagę, rozbudzi zainteresowania, a w konsekwencji skłoni do poszukiwań i sprawi, że biblioteka stanie się dla nich tętniącym życiem centrum kultury. Bez odpowiedniego marketingu, bez reklamy, trudno jest dzisiaj znaleźć czytelnika⁹. Chcąc zachęcić i przekonać do nas użytkowników, należy wychodzić im naprzeciw poprzez organizację akcji promocyjnych. Jedną z nich są obchody Tygodnia Bibliotek. W tym roku postanowiono zachęcić do korzystania z biblioteki ewentualnych i przyszłych czytelników wydając gazetę *Bibliodniówka*, organizując akcje promocyjne typu piknik, przygotowując wystawę poczyną artystycznych pracowników, dzień otwarty, a nawet zwiedzanie całego zaplecza bibliotecznego.

Wszystkie formy marketingowe cieszyły się ogromnym powodzeniem. Takie samo zainteresowanie budzi istniejąca od ponad roku Czytelnia Internetowa i ta for-

⁷ J. Wojciechowski: Organizacja i zarządzanie w bibliotekach. Warszawa-Kraków 1998, s. 120.

⁸ E. B. Zybort: op. cit., s. 172.

⁹ Biblioteka w społeczeństwie informacyjnym: edukacja, informacja, media: op. cit., s. 124.

ma również przyczynia się do zwiększenia liczby klientów. Nowa biblioteka (dzięki temu, że znacznie zwiększy się jej powierzchnia) stwarza więcej możliwości na rozwój tej formy pracy. Zatem, jak widać, można i tak się promować.

Marketing jest sposobem postępowania, dostosowanym do potrzeb i oczekiwań użytkowników. Nieodzownym składnikiem jest analiza wspomnianych potrzeb i oczekiwań, przewidywanie nowych oraz rozpoznanie, jak ma się do nich biblioteczna oferta. Na tej podstawie tworzy się program działania, zmierzający do zaspokojenia potrzeb istniejących oraz do pobudzenia nowych oczekiwań¹⁰.

Na wizerunek biblioteki, poza jej określonym przedmiotem i sposobem działania, składa się cały szereg elementów, których często nie doceniamy, bądź o nich całkowicie zapominamy. Należą do nich:

- znak graficzny, czyli logo – odgrywa dużą rolę w procesie identyfikowania biblioteki. Pojawia się na wizytówkach, papierach firmowych, drukach reklamowych itp.;
- ekslibris biblioteki – znak „własnościowy” danego egzemplarza książki którym posługuje się biblioteka. Posiadanie ekslibrisu jest wyrazem wysokiego szacunku dla książki;
- papier listowy – najczęściej znajduje się na nim logo biblioteki, na tego typu papierze wystosowywane są wszelkiego rodzaju pisma;
- stemple – często są nimi ekslibrisy;
- wygląd i wyposażenie biblioteki – mówiąc o wyglądzie mamy na myśli pewną spójność w kolorystyce, zakupionych meblach, kwiatkach itp.

Kształtowanie właściwego wizerunku wymaga głębokich przemyśleń na temat, tego jak chcemy, aby nasza biblioteka była odbierana przez otoczenie¹¹.

W działalności promocyjnej prowadzonej przez biblioteki, chętnie wykorzystywane są środki masowego przekazu: prasa, radio czy telewizja, w której pojawiają się fizyczne atrybuty kultury organizacyjnej danej biblioteki¹². Dlatego nowa biblioteka obliguje nas do tego, aby został powołany ekspert, który będzie się zajmował promocją i wizerunkiem biblioteki na zewnątrz poprzez współpracę między innymi z mediami. Jest to pewna i stosunkowo szybka forma dotarcia do czytelników.

Analiza ankiet

Przeprowadzona ankieta miała na celu zbadanie nastawienia do biblioteki, tego, jak nasi obecni i potencjalni użytkownicy zapatrują się na wizję nowo powstającej instytucji kulturalnej oraz na co powinniśmy szczególnie zwrócić uwagę, przystępując do jej urzędzenia.

¹⁰ J. Wojciechowski: op. cit., s. 181.

¹¹ T. Domański: Skuteczna reklama i promocja. Warszawa 1993, s. 64.

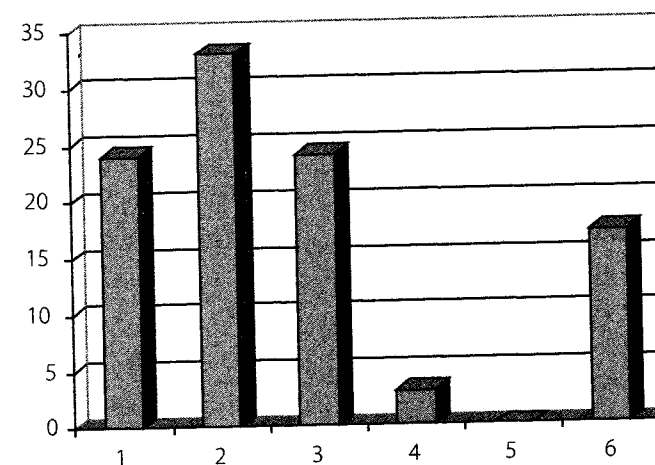
¹² E. B. Zybert: op. cit., s. 208.

Ankieta przeprowadzona wśród 100 losowo wybranych osób. Ankietowanymi byli zarówno nasi czytelnicy jak i studenci przebywający w kampusie Politechniki Krakowskiej. Kwestionariusz ankiety wypełniali także pracownicy naukowcy oraz doktoranci. Wyniki często były zaskakujące i niejednokrotnie odbiegały od naszych wyobrażeń o potrzebach przyszłych i obecnych klientów. Również i w tym przypadku możemy mówić o kulturze organizacyjnej, gdyż w każdej bibliotece ona istnieje niezależnie od tego czy jesteśmy jej świadomi, czy też nie. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła określić, jaki stosunek mają i będą mieli użytkownicy biblioteki do podmiotu, jakim jest kultura organizacyjna, o której charakterze niewątpliwie decydują czynniki takie, jak typ otoczenia, cechy organizacji, a także cechy jej członków.

Pierwsze pytanie brzmiało: **Jak często korzysta Pan/Pani z biblioteki?**

1) codziennie – 24%; 2) raz na tydzień – 33%; 3) raz na miesiąc – 24%; 4) gdy zbliża się sesja – 3%; 5) nie korzystam – 0%; 6) własna propozycja – 17%.

Zatem, jak widać, biblioteka jest dość często odwiedzana, tym bardziej, że we własnych propozycjach padały stwierdzenia, iż użytkownik często korzysta z naszych usług kilka razy dziennie bądź kilka razy w tygodniu.

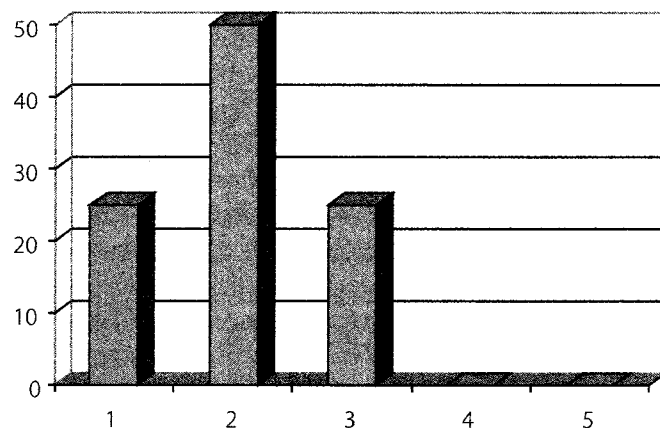


Wykr. 1. Częstotliwość korzystania z biblioteki. Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie: **Czy uważa Pan/Pani, że oferta biblioteki jest:**

1) bardzo dobra – 25%; 2) dobra – 50%; 3) dostateczna – 25%; 4) niedostateczna – 0%; 5) własna propozycja – 0%.

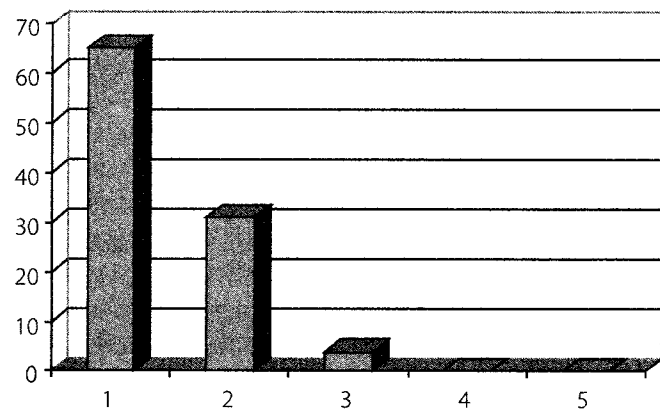
Padające odpowiedzi powinny skłonić bibliotekarzy do zadbania o to, aby usługi stały się jeszcze bardziej konkurencyjne. Z poniższych pytań dowiemy się, w jaki sposób i jakimi środkami można to zrobić.



Wykr. 2. Ocena oferty biblioteki. Źródło: opracowanie własne

Trzecie pytanie: **Jak ocenia Pan/Pani jakość świadczonych usług przez bibliotekarzy:** 1) bardzo dobra – 65%; 2) dobra – 31%; 3) dostateczna – 4%; 5) niedostateczna – 0%; 6) własna propozycja – 0%.

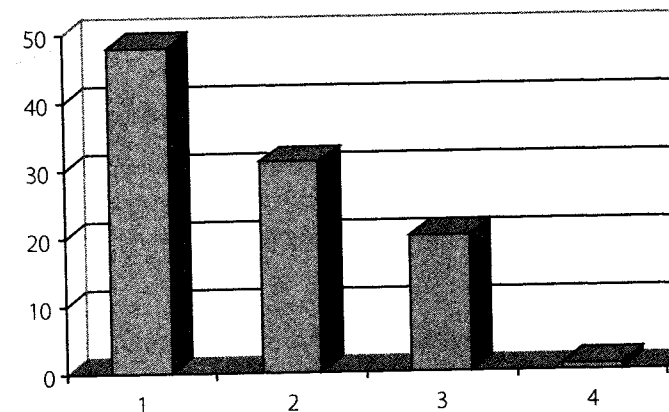
Klienci oceniają pracowników bardzo dobrze lub dobrze. Jednak w świetle zachodzących zmian jest szansa na to, aby podnieść sobie poprzeczkę w bezpośrednim kontakcie z czytelnikiem.



Wykr. 3. Jakość świadczonych usług. Źródło: opracowanie własne

Następne pytanie: **Czy uważa Pan/Pani, że Biblioteka Politechniki Krakowskiej:** 1) powinna mieć nowe lokum – 48%; 2) nie powinna, gdyż to spełnia moje wymagania – 31%; 3) nie mam zdania – 20%; 4) własna propozycja – 1%.

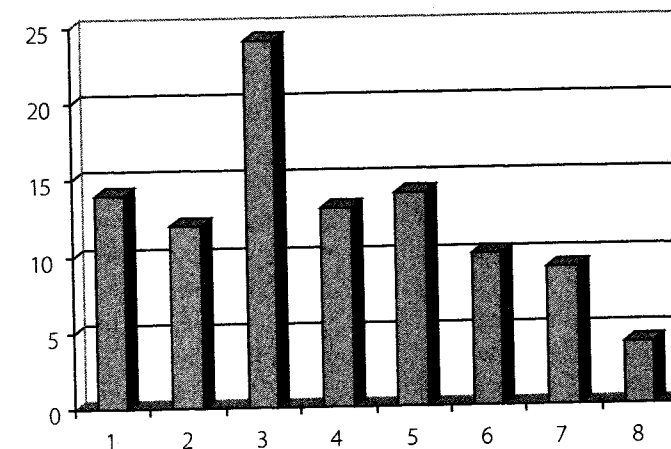
Biblioteka Politechniki Krakowskiej nie ma wielu możliwości rozwoju w postaci przestrzeni, gdyż ogranicza ją posiadana powierzchnia i tym bardziej odpowiedzi są zaskakujące i jednocześnie pocieszające, że 31% respondentów jest zadowolonych z obecnych rozwiązań.



Wykr. 4. Potrzeba nowego lokalu. Źródło: opracowanie własne

Piąte pytanie: **Na co powinniśmy Pana/Pani zdaniem postawić szczególny nacisk przy projektowaniu, urządzeniu i tworzeniu nowej biblioteki?**

1) zwiększenie liczby punktów w których będzie można dokonać zwrotów i wypożyczeń – 14%; 2) brak sztywnych podziałów na wypożyczalnię, czytelnię itp. – 12%; 3) możliwość nauki indywidualnej lub grupowej – 24%; 4) możliwość po-



Wykr. 5. Priorytety przy tworzeniu biblioteki. Źródło: opracowanie własne

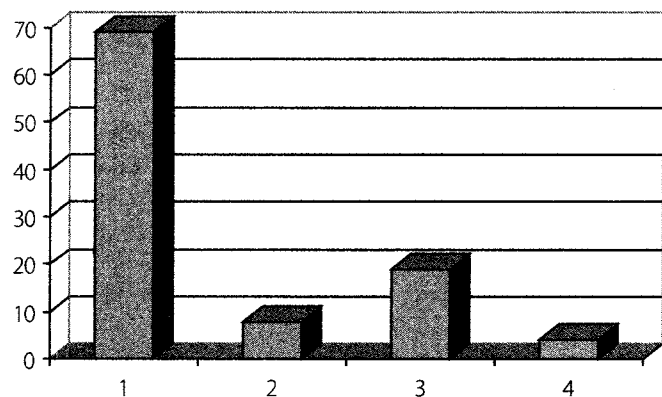
słuchania muzyki i rozmowy ze znajomymi – 13%; 5) zamieszczenie urządzeń ułatwiających samoobsługę w zakresie wypożyczeń i zwrotu dokumentów – 14%; 6) nowoczesne wnętrza, wygodne kanapy itp. – 10%; 7) biblioteka otwarta całą dobę – 9%; 8) własna propozycja – 4%.

Studenci stawiają na komfort nauki, czyli na możliwość pracy indywidualnej i grupowej. Wśród propozycji własnych znalazły się: połączenie Czytelni Czasopism z pozostałym księgozbiorem; większe stoły do pracy przy projektach; zwiększenie liczby kserokopiarek; dużo jasnych przestrzeni.

Szóste pytanie brzmiało: **Czy nowa biblioteka zachęci Pana/Panią do korzystania z naszych usług?**

1) tak – 69%; 2) nie – 8%; 3) nie wiem – 19%; 4) własna propozycja – 4%.

Nowa Biblioteka musi powstać, gdyż jak widać na przedstawionym wykresie już zyskuje ogromną przychylną użytkowników tych obecnych i potencjalnych.

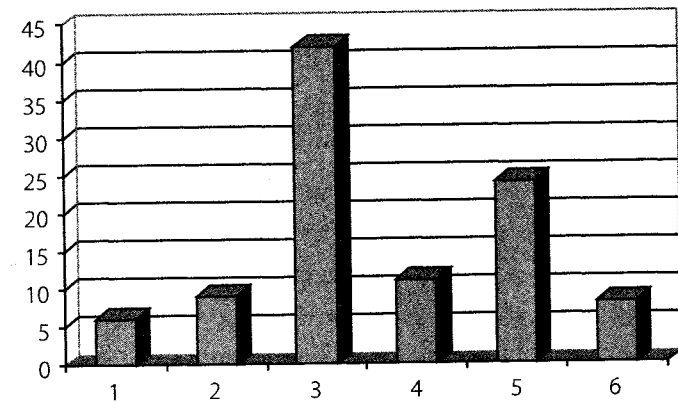


Wykr. 6. Nowy budynek – wzrost zainteresowania usługą. Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie: **Co może Pana/Panią zachęcić do tego, aby jednak odwiedzić bibliotekę?**

1) odpowiednio przygotowana reklama – 6%; 2) akcje promocyjne – 9%; 3) bogata oferta usług bibliotecznych – 42%; 4) poprawa jakości obsługi użytkowników – 11%; 5) wolny dostęp do księgozbioru – 24%; 6) własna propozycja – 6%.

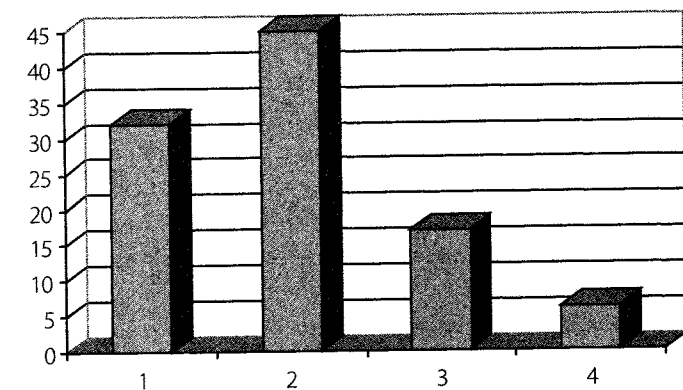
Wbrew powiedzeniu, że dobra promocja urzeczywistnia wszelkie wizje, widać, iż tak nie jest, gdyż ani reklama, ani akcje promocyjne nie zachęcą do odwiedzenia biblioteki Politechniki Krakowskiej w takim stopniu, jak bogata oferta usług bibliotecznych. Poza tym użytkownicy chcieliby mieć możliwość czytania literatury pięknej, na co zwrócili uwagę w propozycjach własnych.



Wykr. 7. Powody odwiedzin biblioteki. Źródło: opracowanie własne

Siódme pytanie: **Przy tworzeniu nowej oferty świadczonych usług powinniśmy wziąć pod uwagę:**

1) stworzenie większej liczby stanowisk do indywidualnej pracy przy komputerze – 32%; 2) postawić większy nacisk na zakup nowości wydawniczych – 45%; 3) postawić większy nacisk na zakup nowych baz danych – 17%; 4) własna propozycja – 6%. Na wykresie zobrazowano uwzględniane odpowiedzi.

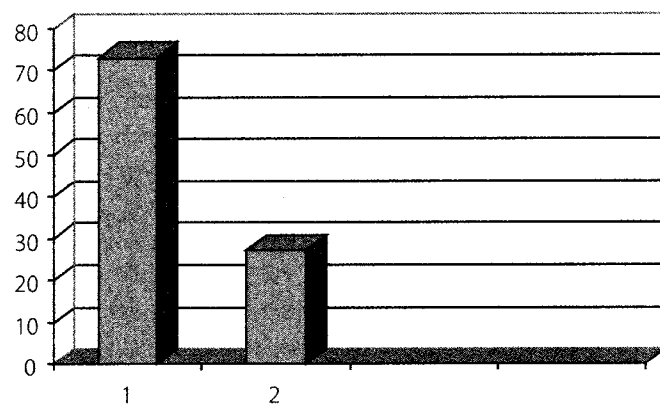


Wykr. 8. Oferta usług w nowej bibliotece. Źródło: opracowanie własne

Ostatnie pytanie: **Czy według Pana/Pani godziny otwarcia biblioteki są dogodnie?**

1) tak – 73%; 2) nie, moja propozycja – 27%.

Wiele osób stawia na dłużej otwartą bibliotekę, a szczególnie wypożyczalnię.



Wykr. 9. Ocena godzin otwarcia. Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Na kulturę organizacyjną jest wszędzie miejsce, w bibliotece na pewno, i to bez względu na to, czy jest się jej świadomym, czy też nie. Wpływa ona na obraz i tożsamość instytucji, dlatego bardzo dużo zależy od jej przedstawicieli, od podejścia do użytkowników. Wszystko to składa się na to, aby funkcjonujący obraz był jak najlepiej odbierany. Nowa biblioteka powinna postawić na nowoczesność i tolerancję, stać się przestrzenią otwartą dla wszystkich, z dogodnymi dla użytkownika godzinami pracy, estetycznym urządzeniem, wygodnym i przytulnym. Biblioteka nie tylko dla ducha, ale i dla ciała.

Bibliografia

- Biblioteka w społeczeństwie informacyjnym: edukacja, informacja, media. Pod red. M. Drzewieckiego i M. Majewskiej. Warszawa 2005, s. 119.
- Domański T.: Skuteczna reklama i promocja. Warszawa 1993.
- Drabek A.: Nauka a kultura. Lublin 1995.
- Dzięgielewska-Machnikowska S., Walczak-Duraj D.: Praca, zakład i grupowo-autonomiczna organizacja pracy w opiniach pracowników. Łódź 1992.
- Gładys J., Kwiatkowski S. M.: Organizacja i metodyka szkolenia oraz popularyzacja bezpieczeństwa pracy. Warszawa 1997.
- Górska E., Juchelko H.: Ergonomia i organizacja stanowisk roboczych. Warszawa 1994.
- Jak skutecznie wynagradzać pracowników: tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń. Pod red. K. Sadelko. Kraków 1997.
- Jankowski D.: Podstawy działalności kulturalno-oświatowej. Warszawa 1985.

- Kozioł L.: Motywowanie pracowników w teorii i praktyce. Warszawa 2002.
- Nauka o książce, bibliotece i informacji we współczesnym świecie. [Red. M. Banacka]. Warszawa 2003.
- Władza lokalna a media. Pod red. S. Michałowskiego. Lublin 2006.
- Wojciechowski J.: Organizacja i zarządzanie w bibliotekach. Kraków 1998.
- Wołosz J.: Jaka biblioteka publiczna? Warszawa 2001.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Kultura organizacyjna w Bibliotece Jagiellońskiej, na przykładzie Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych

Abstract

The paper describes some elements of the organizational culture in the Jagiellonian Library at the turn of the 20th and the 21st century, with special reference to the Department of Subject Description of New Collections. Particular attention is paid to the culture of innovation, features of a library as 'a learning organisation', relations of collaboration (cooperation with NUKAT central directory, liaison between library departments, librarian-reader relations, relations between employees in the Department), standards and values. It describes physical, language, behavioral artefacts involved in the organizational culture in the Jagiellonian Library.

„Kultura organizacyjna biblioteki to zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia. Znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej przejrzystości, w filozofii w zakresie zarządzania czy nastawieniu władz do pracowników i użytkowników biblioteki”¹.

Biblioteka Jagiellońska (BJ), której początki sięgają XV wieku, posiada szczególną misję historycznej księżnicy gromadzącej skarby kultury narodowej; łączy w sobie zarazem wielowiekową tradycję i nowoczesność; pełni funkcje biblioteki narodowej, naukowej, uniwersyteckiej, co ją nobilituje, ale też stwarza wiele problemów. U progu XXI wieku BJ stanęła wobec nowych, trudnych zadań, związanych z cywilizacją elektroniczną i przeobrażeniami technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Tradycyjna i nowoczesna zarazem Biblioteka Jagiellońska z jednej strony kontynuuje historyczną misję, z drugiej zaś – dostosowuje się do światowych tendencji i standar-

¹ E. B. Zybert: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004, s. 22.

dów. Jest – jak większość bibliotek akademickich – biblioteką hybrydową, tj. łączącą elementy biblioteki tradycyjnej z elementami biblioteki elektronicznej lub cyfrowej. Najistotniejsze wydarzenia w historii „nowej” BJ to proces komputeryzacji Biblioteki, współpraca z katalogiem centralnym NUKAT oraz zbudowanie nowego skrzydła gmachu BJ. Nowe wyzwania wiążą się z perspektywą bibliotek cyfrowych.

Jest zrozumiałe, że wspomniane wyżej wydarzenia w znaczący sposób wpłynęły na kształt nowej „Jagiellonki”, także na jej model organizacyjny, komunikację i relacje między pracownikami (oraz dyrekcją i pracownikami), kulturę otoczenia, artefakty językowe, behawioralne i fizyczne; słowem – na wymiary, poziomy i funkcje kultury organizacyjnej w Bibliotece.

Przedmiotem referatu jest próba opisanie niektórych elementów kultury organizacyjnej we współczesnej i zmieniającej się ciągle Bibliotece Jagiellońskiej, ze szczególnym uwzględnieniem kultury organizacyjnej w Oddziale Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych (OOP ZN), którego specyfika – z racji długoletniej pracy w tym Oddziale oraz pełnionej funkcji kierownika – jest mi najbardziej znana.

Kultura innowacji

„Kultura organizacyjna danej organizacji powinna być odpowiednia do okoliczności i osób z nią związanych”². Z pewnością najbardziej widocznym elementem kultury organizacyjnej Biblioteki Jagiellońskiej XXI wieku – podobnie jak w innych bibliotekach przełomu wieków – jest jej **innowacyjność**.

Jak pisze E. B. Zybert: „Biblioteki o wieloletniej tradycji, duże, podobnie jak i inne przedsiębiorstwa, mają silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu niż biblioteki niewielkie i stosunkowo niedawno zorganizowane”³.

Kultura organizacyjna służy wypracowaniu odpowiednich zachowań organizacyjnych, budowaniu tożsamości wewnętrznej i kształtowaniu zewnętrznego wizerunku biblioteki. Tożsamość BJ kreowana była przez wieki: poprzez narodową tradycję, burzliwą, liczącą kilkadziesiąt lat historię, historyczną rolę Biblioteki jako skarbnicy narodowej kultury oraz księżnicy służącej profesorom i studentom najstarszego w Polsce Uniwersytetu. Jednak przeobrażenia związane z „duchem nowych czasów”, rozwojem cywilizacji elektronicznej wpłynęły na nowy kształt i nowe zadania BJ, choć niewątpliwie opór wobec zmian był – zwłaszcza w początkowym okresie – silniejszy aniżeli w innych, nowoczesnych instytucjach.

Nowe wyzwania końca XX wieku wymusiły konieczność odejścia od tradycyjnych, kartkowych katalogów i od tradycyjnego opracowania zbiorów; wprowadziły nowe, coraz szybsze, oparte na nowoczesnych technologiach oraz na światowych wzorcach (formaty wprowadzania danych, kartoteki wzorcowe, nowy język haseł przedmiotowych i inne) sposoby opracowania i udostępniania zbiorów; spowodowały

² Ibidem, s. 12.

³ Ibidem, s. 29.

wały przemiany relacji i komunikacji między bibliotekarzami (oraz bibliotekarzami i użytkownikami), tak wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji.

Konieczne były też zmiany organizacyjne (likwidacja, reorganizacja lub łączenie niektórych oddziałów), powstanie nowych form współpracy z otoczeniem (polityka gromadzenia zbiorów, kontakt z dostawcami, promocja biblioteki, współpraca z katalogiem NUKAT i innymi bibliotekami, kontakt z czytelnikami). Na ile kultura innowacji w BJ wiąże się z „zarządzaniem zmianami”⁴ – to problem na odrębne opracowanie.

Biblioteka Jagiellońska posiada niewątpliwie cechy **organizacji „uczącej się”**, tj. organizacji, „która nakłania swoich pracowników do ciągłej nauki i szkoleń, wykorzystuje tkwiące w nich możliwości, a sama ulega nieustannym transformacjom”⁵.

Cechami biblioteki jako organizacji uczącej się są: planowanie potrzeb szkoleniowych oraz ciągły trening personelu, przystosowanie procedur pracy do aktualnej sytuacji, ciągła rewizja i doskonalenie przyjętych procedur działania, dążenie do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, delegowanie uprawnień i decentralizacja zarządzania, podejmowanie ryzyka i zachęcanie do eksperymentowania i innowacyjnych rozwiązań, ścisła współpraca pomiędzy poszczególnymi działami i wspólne rozwiązywanie zadań, uczenie się na błędach⁶. Niewątpliwie Biblioteka Jagiellońska posiada te cechy, w jej strategię wpisany jest świadomy proces organizacyjnego uczenia się, a pracownicy – w ogromnej większości – podlegają procesowi ciągłego uczenia się, doskonalenia, rozwoju.

W BJ realizuje się różne formy kształcenia bibliotekarzy i czytelników. Wśród licznych form kształcenia bibliotekarzy należy wymienić szkolenia. Podstawowe z nich to tzw. szkolenia wewnętrzne bibliotekarzy BJ: pracownik w ciągu kilku miesięcy skończył się we wszystkich podstawowych oddziałach BJ – Oddział Gromadzenia, Oddział Udostępniania, Oddział Opracowania Zbiorów Nowych, Oddział Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych, Oddział Opracowania Wydawnictw Ciągłych Nowych, Oddział Informacji Naukowej i Katalogów; osobne szkolenie przeprowadza się dla pracowników pracujących w oddziałach zbiorów specjalnych. Inne szkolenia to: szkolenia bibliotekarzy z bibliotek instytutowych UJ, a także szkolenia w ramach tzw. staży bibliotecznych z bibliotek krakowskich – m.in. w ramach konsorcjum Krakowskiego Zespołu Bibliotecznego – oraz z innych bibliotek z całej Polski, a nawet z zagranicy.

Formami kształcenia bibliotekarzy BJ są: studia doktoranckie i podyplomowe (duża grupa pracowników ukończyła studia podyplomowe z zakresu informacji

⁴ Zob. M. Wojciechowska: Zarządzanie zmianami w bibliotece. Warszawa 2006.

⁵ Ibidem, s. 36. Zob. też B. Jaskowska: Koncepcja „biblioteki uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 32–42; J. Kamińska: Biblioteka jako organizacja ucząca się. W: Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy: praca zbiorowa. Pod red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarskiej. Dąbrowa Górnicza 2005; R. Tomaszewski, M. Polarczyk: Biblioteka ucząca się. W: Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006, s. 129–142.

⁶ J. Kamińska: op. cit., s. 136.

naukowej na UJ; obecnie na studiach doktoranckich i podyplomowych jest ok. 10 pracowników), staże i szkolenia w innych bibliotekach, przygotowanie do egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego (aktualnie w BJ pracuje 20 bibliotekarzy dyplomowanych, a kolejne osoby przygotowują się do tego egzaminu). Wiele z tych form kształcenia wiąże się z drogą awansu zawodowego pracowników oraz ze zwiększeniem wymogów kwalifikacyjnych na poszczególne stanowiska pracy.

Wymienić trzeba liczne formy permanentnego samokształcenia bibliotekarzy, związane z ciągłymi zmianami zasad, procedur, instrukcji i ustaleń związanych z komputerowym opracowaniem zbiorów, modernizacją sprzętu komputerowego i instalacją nowych wersji zintegrowanego systemu VTLIS/Virtua, aktualizacją i modyfikacją katalogu elektronicznego, wprowadzaniem nowych procedur organizacyjnych w bibliotece, poszerzaniem wiedzy merytorycznej w danej dziedzinie, pogłębianiem znajomości języków obcych (udział w lektoratach językowych) oraz wiedzy w zakresie obsługi komputera, korzystania z Internetu, baz danych itd.

Samokształcenie i samodoskonalenie jest nie tylko koniecznością i obowiązkiem pracownika, ale też istotnym elementem zarządzania jakością, które w przypadku biblioteki oznacza dążenie do najwyższego poziomu świadczonych usług, profesjonalnego gromadzenia, zabezpieczenia, opracowania zbiorów, wreszcie – do jak najdogodniejszego dla czytelnika, przyjaznego mu udostępniania.

Do istotnych elementów biblioteki jako organizacji „uczącej się” należy zaliczyć udział bibliotekarzy w konferencjach, sympozjach, warsztatach – polskich i zagranicznych, udział w spotkaniach i pracach międzyuczelnianych zespołów roboczych ds. opracowania zbiorów, w zebraniach, projektach i dyskusjach zespołów specjalistycznych, opracowywanie materiałów szkoleniowych (w formie tradycyjnej i w formie prezentacji elektronicznej), udział w bibliotecznych listach dyskusyjnych, pisanie publikacji i podręczników związanych z opracowaniem i udostępnianiem zbiorów, a także przygotowywanie instrukcji i wykładów przeznaczonych dla czytelników i bibliotekarzy, prowadzenie szkoleń, warsztatów, wykładów i ćwiczeń z zakresu bibliotekoznawstwa dla bibliotekarzy i studentów bibliotekoznawstwa, udzielanie konsultacji bibliotekarzom z innych ośrodków, prowadzenie praktyk studentów bibliotekoznawstwa, oprowadzanie wycieczek po BJ itp.

Także czytelnicy zmuszeni są do permanentnego „uczenia się” nowej Jagiellonki: poznawania nowych form udostępniania książek, wyszukiwania informacji w katalogach, bazach danych dostępnych na CD-ROM-ach i w Internecie oraz zamawiania książek. Obecnie drogą elektroniczną zamawia się wszystkie książki i czasopisma (z wyjątkiem gazet dużego formatu), także pozycje z katalogów kartkowych (za pośrednictwem specjalnego formularza zamieszczonego na stronie BJ). Poprzez pocztę elektroniczną czytelnicy utrzymują kontakt z biblioteką (m.in. tą drogą przesyłane są informacje o zamawianych czy przetrzymanych książkach)⁷.

⁷ Zob. Informacje o działalności Biblioteki Jagiellońskiej w poszczególnych rocznikach *Biuletynu Biblioteki Jagiellońskiej*. Zob. też B. Kurek: Rola biblioteki akademickiej w procesie dydak-

Jedną z inicjatyw ostatnich lat są wykłady otwarte w ramach cyklu „Ars Quaerendi: Wyszukiwanie informacji – narzędzia i strategie”. Cotygodniowe wykłady, prowadzone przez bibliotekarzy z Oddziału Informacji Naukowej i Katalogów, Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych oraz Oddziału Udostępniania dotyczą takich tematów, jak: Katalogi BJ; Język Haseł Przedmiotowych KABA; Bibliograficzne bazy danych Biblioteki Narodowej; Wyszukiwanie informacji w Internecie; Polskie bibliografie i informatory w Internecie; Zagraniczne bazy danych online dostępne w UJ; Strategie wyszukiwania.

Oddział Informacji Naukowej i Katalogów organizuje szkolenia dla pracowników i studentów UJ dotyczące korzystania z baz danych zakupionych czy testowanych przez BJ (np. baza SCOPUS, bazy dotyczące różnych kategorii tematycznych w ramach nauk humanistycznych i inne).

Elementem aktywnego zaangażowania czytelników w pracę biblioteki jest udział w przeprowadzanych ankietach, np. w ankiecie dotyczącej usług informacyjnych, w ankiecie dotyczącej wykorzystania haseł przedmiotowych, czy też w ankiecie dotyczącej wspomnianego wyżej cyklu wykładów Ars Quaerendi. We wszystkich tych formach kształcenia i kształcenia się bibliotekarzy i czytelników OOP ZN odegrał znaczącą rolę.

Oddział Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych powstał w BJ kilkanaście lat temu jako kontynuacja istniejącego wcześniej w BJ Oddziału Opracowania Rzeczowego. Liczył w tym czasie 12–14 osób (aktualnie 12 osób).

Pracownicy, w większości kustosze (w tym – w omawianym okresie – trzech dyplomowanych) to bibliotekarze o najwyższych kwalifikacjach, pełniący de facto rolę bibliotekarzy dziedzinowych. W Oddziale w ciągu ostatnich kilkunastu lat pracowali (i pracują) specjaliści z różnych dziedzin: historycy, historyk sztuki, filolodzy (filologia polska, filologia romańska, filologia orientalna), socjolog, prawnik, chemik, religioznawca, biolog, ekonomista, inżynier, geolog. Większość osób ukończyła roczne studia podyplomowe w zakresie informacji naukowej na UJ. Jedna osoba posiada stopień doktora, jedna – przygotowuje dysertację doktorską i uczestniczy w studiach doktoranckich, kilku pracowników kontynuuje naukę języków obcych.

Biblioteka Jagiellońska – jako jedna z nielicznych spośród polskich bibliotek akademickich – nie zdecydowała się – przy komputeryzacji biblioteki – na połączenie działów opracowania formalnego i przedmiotowego. W Oddziale – jak dawniej – istnieje specjalizacja dziedzinowa; pracownicy opracowują rzeczowo książki z kilku podległych im dziedzin, za które są odpowiedzialni.

Specjaliści z danej dziedziny tworzą także słownictwo języka haseł przedmiotowych KABA (jhp KABA), opracowują hasła wzorcowe przedmiotowe proste i rozwi-

tycznym na podstawie działalności i usług informacyjnych oferowanych przez Bibliotekę Jagiellońską. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich, op. cit., s. 128–137; D. Patkaniowska: Biblioteka Jagiellońska 21. wieku – tradycja i nowoczesność. W: Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność: materiały konferencyjne, Poznań, 15–17 czerwca 2005. Pod red. H. Ganińskiej. Poznań 2005, s. 90–101.

nięte, a także hasła osobowe i korporatywne. Kontrolą i walidacją haseł wzorcowych zajmuje się wyodrębniony w Oddziale 3-osobowy zespół walidacyjny (ostateczną walidację haseł przeprowadza Zespół jhp KABA w Centrum NUKAT w Warszawie).

Praca w OOP ZN wymaga nie tylko wyższego wykształcenia, ale też szczególnych predyspozycji psychiczno-intelektualnych, ciągłego dokształcania pracownika, gruntownej wiedzy ogólnej i specjalistycznej (w danej dziedzinie, a także w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej), znajomości języków obcych, dobrej znajomości obsługi komputera i systemu komputerowego (w tym wypadku VTLS/Virtua), umiejętności korzystania z tzw. warsztatu pracy (słowniki i encyklopedie, bazy danych, Internet itd.). W ramach doskonalenia zawodowego, obok rozwijania wiedzy specjalistycznej, konieczne jest rozwijanie uniwersalnych umiejętności oraz szerokiej wiedzy bibliotecznej.

Bibliotekarze z tego Oddziału nie tylko tworzą charakterystyki wyszukiwawcze dla opracowywanych dokumentów w oparciu o język haseł przedmiotowych KABA, ale też mają szczególne zasługi w prekursorskim na gruncie polskim przedsięwzięciu tworzenia – od 1993 roku – tego nowego języka informacyjno-wyszukiwawczego, opartego na wzorcach francuskich Biblioteki Narodowej w Paryżu oraz wzorcach amerykańskich Library of Congress.

Bibliotekarze z BJ od początku współtworzyli jhp KABA (drugi obok istniejącego od 1953 roku języka haseł przedmiotowych Biblioteki Narodowej), tworzyli słownictwo języka KABA, budowali kartoteki wzorcowe w oparciu o ten język i jednocześnie rzeczowo opracowywali dokumenty w tym języku.

Jako autorzy kilkudziesięciu tysięcy haseł, wprowadzanych najpierw do bazy BJ, a od 2002 roku do bazy NUKAT w Warszawie, autorzy podręczników, instrukcji, artykułów dotyczących opracowania dokumentów w języku KABA, uczestnicy wielu konferencji, warsztatów, członkowie centralnego Zespołu Walidacyjnego i Zespołu Konsultacyjnego jhp KABA, a także jako nauczyciele opracowania rzeczowego dla licznych polskich bibliotekarzy – w ramach wykładów i ćwiczeń w Instytucie Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej w Krakowie, szkoleń w Centrum NUKAT w Warszawie, a także szkoleń, warsztatów i wykładów organizowanych w Bibliotece Jagiellońskiej – niewątpliwie w znaczący sposób wpisują się „kulturę innowacji” w BJ⁸.

Do ostatnich inicjatyw Oddziału należą: przygotowanie instrukcji wyszukiwania w języku KABA dla czytelników BJ (w formie drukowanej i elektronicznej), prowadzenie wykładów w ramach cyklu Ars Quaerendi oraz przeprowadzenie ankiety wśród użytkowników Katalogu Komputerowego Zbiorów Bibliotek UJ na temat wykorzystania haseł przedmiotowych języka KABA (wyniki ankiety zostaną opracowane).

⁸ Zob. D. Patkaniowska: Język haseł przedmiotowych KABA w Bibliotece Jagiellońskiej: tworzenie, stosowanie, wykorzystanie. W: Opracowanie przedmiotowe dokumentów z zakresu nauk ścisłych: matematyczno-przyrodniczych i technicznych: język haseł przedmiotowych KABA: teoria, praktyka, przyszłość, Kazimierz Dolny, 20–22 września 2006 roku. [Warszawa] 2006. EBIB: materiały konferencyjne. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/kaba/patkaniowska.php>.

Pracownicy OOP ZN pogłębiają swoją wiedzę merytoryczną związaną z dziedzinami, z jakich katalogują przedmiotowo książki oraz poszerzają wiedzę biblioteczną dotyczącą komputerowego opracowania rzeczowego.

Liczne zmiany języka KABA, modyfikacje haseł, aktualizacja katalogu komputerowego, ciągle nowe ustalenia i instrukcje związane ze współkatalogowaniem książek w NUKAT, dyskusje dotyczące poszczególnych, szczegółowych rozwiązań metodycznych, dyskusje w ramach Zespołu Konsultacyjnego jhp KABA oraz Listy Dyskusyjnej NUKAT, konsultacje z innymi autorami haseł wzorcowych i rozwiniętych oraz z innymi opracowującymi książki bibliotekarzami poprzez pocztę elektroniczną, zmiany procedur wprowadzania i walidacji haseł, komunikacja z NUKAT – to wszystko sprawia, że praca w OOP ZN uważana jest za pracę kreatywną, wymagającą wiedzy, samodzielności, dokładności, odpowiedzialności i szczególnych predyspozycji, nie zawsze łatwych do zdefiniowania, czyli talentu...

Trzeba także podkreślić, że proces uczenia nowego opracowania rzeczowego zbiorów nie był rzeczą łatwą nie tylko dlatego, iż towarzyszył komputeryzacji biblioteki, a jhp KABA był całkowicie nowym przedsięwzięciem, ale także dlatego, iż pracownicy Oddziału, w większości długoletni pracownicy, mieli za sobą doświadczenie opracowania rzeczowego w katalogu systematycznym. Tak więc nawyki klasyfikowania dokumentów według działów wiedzy, zamiast wyszczególniania przedmiotu dokumentu, były niewątpliwie jedną z przeszkód do pokonania. Inną przeszkodą psychologiczną był lęk przed komputerem, nowymi wersjami oprogramowania, nowymi technologiami itd.

Relacje współdziałania

Elżbieta Barbara Zybert twierdzi, że: „Kultura organizacyjna tworzy pewien rodzaj mentalności i kultury pracy, oddziałujący i jednocześnie uzależniony od relacji międzyludzkich, istotnych w osiągnięciu efektywności działań”⁹.

Przeobrażenia technologiczne i organizacyjne BJ związane są z przemianami relacji i komunikacji: między dyrekcją i pracownikami, między pracownikami w Oddziale, między pracownikami różnych oddziałów i komórek BJ, między pracownikami i czytelnikami, wreszcie – między pracownikami i otoczeniem biblioteki (inne biblioteki, wydawcy i dostawcy książek). W świetle ostatnich przeobrażeń BJ relacje te można nazwać relacjami współdziałania, współpracy, koordynacji działań. Problem ten niewątpliwie wymagałby osobnego szerokiego rozpatrzenia, wykraczającego poza przyjęte ramy tej pracy.

Wspomnę tylko o ogólnej tendencji decentralizacji władzy, widocznej w nieautokratycznym stylu zarządzania w BJ, pozwalającym poszczególnym kierownikom Oddziałów na uczestnictwo w procesach decyzyjnych, samodzielność, przyjęcie pełnej odpowiedzialności za pracę i kształt powierzonych Oddziałów. Na organizowa-

⁹ E. B. Zybert: op. cit., s. 18.

nych co miesiąc zebraniach kierowników Dyrekcja BJ często podkreśla, że za pracę (jej organizację i problemy!), dyscyplinę w Oddziale (kontrola wydruków czasu pracy z zegara elektronicznego, usprawiedliwienia nieobecności, zwolnienia służbowe i prywatne pracowników), dyżury (m.in. wprowadzenie dyżurów kierowniczych w soboty w miejsce dotychczasowych dyrektorskich) itp. odpowiadają kierownicy poszczególnych komórek biblioteki.

W relacjach między pracownikami w BJ istotną cechą „nowych czasów” jest ograniczenie osobistych (służbowych i prywatnych) kontaktów. Wiele spraw załatwia się drogą elektroniczną czy telefoniczną, a pracownicy, zarówno oddziałów tzw. zamkniętych, jak i oddziałów bezpośrednio pracujących z czytelnikiem, w niewielkim stopniu przemieszczają się poza swoje pracownie, „przykuci” do swoich biur i komputerów. Często wynika to z konieczności (niemożność opuszczenia stanowiska pracy np. w czytelnikach), ale często też z ogromu pracy w poszczególnych komórkach, jak również z zainteresowania, pochłonięcia pracą...

Jest faktem, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat liczba pracowników w BJ spadła (aktualnie BJ liczy 298 pracowników), natomiast zbiory powiększyły się wielokrotnie (przyrost roczny ponad 100 tys. woluminów, w tym druki zwarte ponad 50 tys.), tak więc pracy jest dużo więcej, a komputeryzacja – wbrew oczekiwaniom – wcale jej nie ograniczyła; wręcz przeciwnie: ilość operacji wykonywanych np. w procesie opracowania komputerowego dokumentów jest większa aniżeli w przypadku opracowania tradycyjnego (pisanie i włączanie kart do katalogów kartkowych). W zakresie opracowania zbiorów nowych relacje współdziałania związane są z faktem, iż dokumenty są katalogowane (od 2002 roku) w katalogu centralnym NUKAT. **Metoda współkatalogowania** oparta jest na pracy zespołowej¹⁰.

Wiele decyzji, ustaleń dotyczących szczegółów i problemów opracowania zbiorów, w tym opracowania rzeczowego, nie podejmuje się na poziomie Biblioteki, ale na poziomie katalogu centralnego, który wypracował formy koordynacji współpracy między poszczególnymi bibliotekami akademickimi, w tym procedury współkatalogowania. Na tym poziomie są również dyskutowane różne kwestie sporne i szczegółowe problemy związane z opracowaniem rzeczowym.

Konsekwencją tego jest fakt, iż kontakty służbowe i relacje z bibliotekarzami z innych bibliotek, często nieznanymi z imienia i nazwiska, a jedynie z siglum zamieszczonego w rekordzie bibliograficznym, są bardziej znaczące i częstsze aniżeli z kolegami z innych działów rodzimej biblioteki. Nieznanych osobiście kolegów z in-

¹⁰ Zob. M. Burchard: Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny NUKAT – ogólne współkatalogowanie i centralna informacja. W: Infobazy'05 – bazy danych dla nauki: materiały konferencji, Gdańsk, 25–27 września 2005. Gdańsk 2005, s. 48–52; M. Dudziak-Kowalska: Współpraca bibliotek akademickich w zakresie opracowania rzeczowego zbiorów zwartych w ramach katalogu centralnego NUKAT. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich, op. cit., s. 158–169; M. Serafin: Opracowanie rzeczowe druków zwartych w NUKAT: współpraca bibliotek w ramach katalogu centralnego. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 9. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/60/serafin.php>.

nych bibliotek poznajemy poprzez ich konkretną pracę (katalogowane dokumenty i hasła), pocztę elektroniczną czy też poprzez korespondencję w polach 009 rekordu bibliograficznego.

Tak więc kontakty drogą elektroniczną zastąpiły kontakty osobiste, podobnie jak tradycyjną korespondencję zastąpiły e-maile, a tradycyjny kartkowy katalog – baza danych. Cieszymy się, gdy w czasie organizowanych roboczych spotkań, warsztatów czy konferencji możemy poznać się osobiście z koleżankami i kolegami z innych bibliotek, porozmawiać, bezpośrednio podzielić się problemami czy doświadczeniami.

W dziedzinie opracowania przedmiotowego rolę koordynatora działań przejął – w ramach NUKAT – Zespół jhp KABA, który zajmuje się walidacją i modyfikacją haseł, troszczy się o jakość słownictwa języka KABA i ustala procedury i zasady współpracy między poszczególnymi bibliotekami.

Od 2002 roku Zespół jhp KABA jest wspierany w swoich decyzjach i ustaleniach przez Zespół Konsultacyjny jhp KABA, liczący kilkunastu reprezentantów z poszczególnych bibliotek akademickich. Problemy opracowania rzeczowego są przedstawiane na trzech, czterech w roku spotkaniach Zespołu oraz przedyskutowywane poprzez ustne i pisemne opinie do przedstawianych na spotkaniach prezentacji.

Bibliotekę Jagiellońską aktywnie reprezentują w tym Zespole 2 osoby. Wiele drobniejszych konkretnych spraw i problemów jest rozwiązywanych poprzez kontakt e-mailowy, poważniejsze sprawy są omawiane w ramach Listy Dyskusyjnej jhp KABA, natomiast uwagi do opracowywanych haseł czy rekordów bibliograficznych oraz błędy w opracowaniu są bezpośrednio przedstawiane poprzez korespondencję w polach 009, na przesyłanych z NUKAT listach haseł zatrzymanych oraz w formie bezpośredniej elektronicznej korespondencji z autorami opracowań przedmiotowych z innych bibliotek.

Naturalnym otoczeniem OOP ZN są także – obok NUKAT – inne **oddziały BJ**, a więc Oddział Opracowania (Formalnego) Zbiorów Nowych, Oddział Komputeryzacji (zwłaszcza kontakty z bibliotekarzem systemowym) oraz Oddział Magazynów (a ściślej – z jednej strony Sekcja Sygnowania zbiorów, z której są przywożone książki do OOP ZN oraz Sekcja Magazynu Archiwalnego, do którego książki – po opracowaniu przedmiotowym – są odbierane w kolejnych ciągach sygnatur według formatów).

W BJ opracowuje się przedmiotowo egzemplarz archiwalny; tzw. egzemplarz użytkowy jest dostępny szybciej dla czytelnika (bezpośrednio po wprowadzeniu do katalogu komputerowego rekordu opisu bibliograficznego i rekordu egzemplarza).

Kontakt z kolegami z innych oddziałów jest oparty na relacjach sympatii, współdziałania i koordynacji działań. Ważny jest rytmiczny przepływ między działami opracowywanego materiału, ustalenie odpowiednich procedur współdziałania (terminy oddawania książek, liczenie książek i wpisywanie ich do specjalnego zeszytu, notowanie ewentualnych „czasowych” braków poszczególnych sygnatur itp.), ale także wzajemne zaufanie do siebie, życzliwość, uprzejmość bibliotekarzy ze współpracujących ze sobą komórek.

OOP ZN współpracuje również z Oddziałem Informacji Naukowej i Katalogów

(łączącym Oddział Informacji Naukowej i katalogi w wyniku przeprowadzonych kilka lat temu zmian organizacyjnych). Wspólny udział bibliotekarzy z obu oddziałów w wykładach Ars Quaerendi oraz wspólne opracowanie instrukcji wyszukiwania w katalogu komputerowym to ostatnie przykłady tej współpracy.

Współpracujemy też z Oddziałem Udostępniania (dyżury, katalog księgozbioru podręcznego, wypożyczenia służbowe), rzadziej z Oddziałem Gromadzenia (aktualizacja księgozbioru podręcznego Oddziału).

Poprzez szkolenia bibliotekarzy, oprowadzanie wycieczek po BJ pracownicy OOP ZN współpracują także z innymi oddziałami biblioteki, w tym z oddziałami zbiorów specjalnych i bibliotekami instytutowymi UJ (dotyczy to także konsultacji w zakresie opracowania zbiorów).

Relacje bibliotekarz – czytelnik to osobne zagadnienie. W BJ wiele zrobiono dla czytelników od czasów, gdy – jeszcze przed komputeryzacją – czekano na zamówioną książkę kilka godzin, a często – gdy była ona zamawiana po południu – do następnego dnia. Usprawniono pracę Wypożyczalni, unowocześniono i rozbudowano czytelnie (obecnie jest ich 10 w obu gmachach), wprowadzone na UJ Elektroniczne Legitymacje Studentów (ELS) uznano jako karty biblioteczne (dla studentów pierwszego roku); komputeryzacja i system automatycznego transportu książek skróciły czas oczekiwania na książkę do 30 minut, wprowadzono możliwość zamawiania dokumentów przez Internet, kontakt z czytelnikiem poprzez pocztę elektroniczną, umożliwiono kserowanie i fotografowanie zbiorów, udostępniono nowoczesne bazy danych (własne i zakupione, dostępne w Internecie i na CD-ROM-ach), opracowano wykłady, instrukcje, ulotki, ankiety dla czytelników. Z pewnością wiele jest jednak w tej dziedzinie do zrobienia, zwłaszcza wtedy, gdy w bibliotece do zapisu i odbioru książek ustawiają się długie kolejki.

Pracownicy z oddziałów opracowania i gromadzenia zbiorów wspomagają Oddział Udostępniania w obsadzie dyżurów popołudniowych i w soboty. Również OOP ZN pełni dyżury popołudniowe na stanowisku tzw. rezerwy (zmiana obsady czytelnia na 30-minutowe przerwy śniadaniowe) oraz w dwie, trzy soboty w miesiącu – w Katalogu Rzeczowym. W najbliższym czasie dyżury pracowników OOP ZN w Katalogu Rzeczowym obejmą też piątkowe popołudnia oraz – w większym zakresie – soboty.

Relacje współdziałania, współpracy, pomocy, a w wielu wypadkach pracy zespołowej dotyczą – w oczywisty sposób – **relacji między pracownikami w Oddziale**.

Jakkolwiek – jak wspomniano powyżej – w OOP ZN pracują specjaliści, odpowiedzialni za opracowane dokumenty i hasła wzorcowe z powierzonych im dziedzin wiedzy, praca przy katalogowaniu przedmiotowym wymaga niejednokrotnie wzajemnej pomocy, konsultacji, współdziałania, a często zbiorowej mobilizacji całego Oddziału. Wzajemne konsultacje, dyskusje, wybieranie najlepszych rozwiązań spośród różnych wariantów nazw czy haseł – to w pracy Oddziału codzienność. I chociaż praca na każdym stanowisku jest samodzielna i w pełni odpowiedzialna (za powierzone działy wiedzy), to jednak elementy pracy zespołowej i wzajemnej pomocy są niezbędne.

W Oddziale istnieje 3-osobowy zespół walidacji wewnętrznej haseł, jednak tworzone opisy przedmiotowe dokumentów nie podlegają codziennej kontroli. Pracownicy ponoszą odpowiedzialność za jakość tworzonych charakterystyk wyszukiwawczych oraz haseł wzorcowych i rozwiniętych z powierzonych im dziedzin wiedzy, sami sprawdzają opracowane książki na drugi dzień po wprowadzeniu ich do katalogu NUKAT, dopisują wtedy swoje sigła do wewnętrznej statystyki oraz kopiuje z NUKAT zastosowane w opisach hasła. Zauważane pomyłki czy błędy są korygowane na bieżąco.

Pisząc o relacjach międzyludzkich oraz specyfice pracy w OOP ZN, nie sposób nie wspomnieć o **normach i wartościach** oraz **motywacji** pracowników. Niewątpliwie w BJ jest realizowana zasada dopasowania pracowników do wymogów stanowisk pracy. Do pracy w oddziałach opracowania kierowani są pracownicy po szkoleniu wewnętrznym, generalnie po kilkuletniej pracy w innych oddziałach Biblioteki. Pracownicy OOP ZN to zespół ludzi o szczególnych predyspozycjach i kompetencjach, dużej wiedzy ogólnej, specjalistycznej i bibliotecznej oraz o specjalnych osobowościach (innowacyjność, zdolność syntetycznego myślenia; rzetelność, ambicja, dokładność, pracowitość, odpowiedzialność, kreatywność, umiejętność pracy w zespole, życzliwość i sympatia, poczucie humoru). Są to osoby raczej skupione, stabilne, dokładne, ale jednocześnie nastawione na ciągłe zmiany, chętne do samokształcenia, kreatywne.

Ciężka, wymagająca ciąglego doszkalania się, ale satysfakcjonująca i kreatywna praca; wielość powierzonych zadań (oprócz opracowania przedmiotowego dokumentów – tworzenie języka KABA, tłumaczenia, opracowywanie publikacji, instrukcji, ankiet, wykładów; szkolenie innych bibliotekarzy; udział w konferencjach i warsztatach, dyżury); wzajemna pomoc i wspólne konsultowanie różnych problemów (przy opracowywaniu książek oraz tworzeniu i modyfikacji haseł, tłumaczeniach, nowych wersjach oprogramowania, szkoleniach); podejmowanie własnej inicjatywy i zgłaszanie własnych pomysłów dotyczących różnych aspektów pracy w Oddziale; mobilizacja i sprawdzanie się w trudnych momentach pracy – wszystkie te okoliczności potwierdzają opisaną charakterystykę personalną Oddziału.

Jeśli do tego dodać fakt, iż w Oddziale panuje serdeczna, pełna życzliwości i wzajemnej sympatii atmosfera; że większość Zespołu zna się od dawna i pozostaje także w przyjaznych prywatnych relacjach; że nowe osoby dostosowują się do panującej atmosfery pracy; że w ciągu minionych kilku lat nie było żadnego większego konfliktu w Oddziale – to tylko pozazdrościć takiego Zespołu. Jako pracownik OOP ZN od 15 lat i jako jego kierownik od prawie dwóch lat piszę to z pełną odpowiedzialnością.

W najbliższych latach kształt personalny Oddziału musi ulec zmianie, w związku z odchodzeniem nieomal połowy osób z Oddziału na emerytury. Wprowadzona przez rektora UJ i realizowana przez Dyрекcję BJ możliwość pracy w Oddziale – po przejściu na emeryturę – przez rok na pół etatu lub przez pół roku na cały etat z pewnością „złagodzi” ten trudny etap zmian personalnych w Oddziale, pozwoli na sukcesywne przeszkolenie nowych pracowników.

Często – jak pisze E. B. Zyberty – kultura organizacyjna tworzy się wokół krytycz-

nych wydarzeń. W pracy OOP ZN takimi trudnymi momentami były np. komputeryzacja i początki tworzenia nowego języka KABA; likwidacja istniejącego wcześniej magazynku książek do opracowania i przejście na tryb opracowania książek na bieżąco; momenty intensyfikacji pracy po wakacyjnych, urlopowych i chorobowych „przerwach” (w związku z osobistą odpowiedzialnością za powierzone działy wiedzy w czasie nieobecności danej osoby w Oddziale generalnie nikt jej nie zastępuje, a stopy przywożonych książek czekają); poszukiwanie „braków” w ciągach oddawanych sygnatur; zmiana trybu i procedur pracy; „akcje” sprawdzania różnych list haseł; zastępstwo dyżurów. W tych wszystkich trudnych sytuacjach pracownicy OOP ZN wykazują szczególne zaangażowanie, pomoc, współdziałanie.

Niektóre (przestrzegane) wartości już wymieniono: współpraca, uczciwość, lojalność, odpowiedzialność, pracowitość, życzliwość, chęć pomocy. Istotna w pracy bibliotekarskiej wartość, jaką jest ukierunkowanie na użytkownika – w przypadku oddziałów opracowania – realizuje się pośrednio: jako **zadowolenie klienta z otrzymanej informacji**.

Jakość opracowania dokumentu, w tym jakość opisu przedmiotowego, wpływa na satysfakcję użytkownika z otrzymanej odpowiedzi na zapytanie informacyjne. Nadrzędną wartością jest jakość informacji, jej poziom intelektualny oraz poziom kompletności i kompleksowości. Dobra informacja to taka, która w pełni oddaje treść dokumentu; jest adekwatna, rzetelna, użyteczna, aktualna, a także – szybka. Jednak często informacja o dokumencie zależy nie tylko od kompetencji bibliotekarza, ale też jest wypadkową ograniczeń systemu komputerowego, jakości zapisu danych, rodzaju języka informacyjno-wyszukiwawczego, sposobu sformułowania zapytania (jasność, precyzyjność, jednoznaczność zapytania). Poprawnie opracowany przedmiotowo dokument powinien zawierać hasła przedmiotowe adekwatne do treści dokumentu, poprawne, czyli zgodne z językiem haseł przedmiotowych (w tym wypadku z językiem KABA) oraz użyteczne dla czytelnika, czyli zgodne z jego potrzebami, oczekiwaniami, preferencjami, przyzwyczajeniami.

Profesjonalizm, wiedza i kompetencja są więc najistotniejszymi wartościami realizowanymi w opracowaniu zbiorów.

Cenną wartością pracy bibliotekarza opracowania rzeczowego jest bezpośredni kontakt z książką, w tym z nowościami wydawniczymi, stałe pogłębianie wiedzy z danej dziedziny, dostęp do aktualnej wiedzy, rozwój poznawczy i intelektualny.

Wreszcie – satysfakcja z kreatywnej pracy, świadomość uczestniczenia w prekursorskim dziele – zwłaszcza na początku komputeryzacji i tworzenia języka KABA, **samorealizacja** – była i jest istotną wartością pracy w OOP ZN¹¹.

Niestety, nie znajduje to przełożenia na materialne „motywatory” pracy: płace bibliotekarzy w Bibliotece Jagiellońskiej są często niższe aniżeli w innych bibliotekach naukowych, awanse występują rzadko i nie zawsze dotyczą wskazanych we wnio-

¹¹ Zob. Bibliotekarz w świecie wartości: materiały konferencji, Wrocław, 15–16 maja 2003 r. Pod red. S. Kubowa. Wrocław 2003.

skach kierowników najlepszych pracowników. Podobnie, system nagród funkcjonuje w bardzo ograniczonym zakresie (w ubiegłym roku z OOP ZN nagrodę otrzymała jedna osoba).

Istotnymi czynnikami motywacyjnymi pozostają: sama satysfakcjonująca praca, poczucie stabilizacji i stałość zatrudnienia, dobre warunki pracy i atmosfera w Oddziale oraz pochwała i uśmiech kierownika... A także nadzieja, że w przyszłości ciężka, wymagająca szczególnych kompetencji, wielostronnej wiedzy oraz ciągłego samokształcenia praca zostanie także materialnie doceniona.

Artefakty

Najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej w bibliotece są fizyczne, behawioralne i językowe symbole zwane artefaktami. W przypadku BJ niektóre **artefakty fizyczne** wiążą się z historią i tradycją biblioteki. Są to: sama nazwa instytucji, logo biblioteczne, znaki i druki firmowe, stemple, pieczętki, sygnatury na książkach. Artefakty te wpisują się w tradycję zasłużonej dla kultury narodowej księżnicy, wiążą się z jej historyczną misją, podkreślają rolę Biblioteki Jagiellońskiej jako skarbcza narodowego piśmiennictwa oraz podkreślają związek biblioteki z wielowiekową historią Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Widocznym zewnętrznym elementem identyfikującym Biblioteki, a zarazem symbolem współlistnienia tradycji i nowoczesności BJ jest jej kształt architektoniczny, stanowiący połączenie tzw. starego gmachu – architektonicznego zabytku sztuki modernistycznej, wzniesionego w latach 1931–1939 oraz tzw. nowego gmachu, ukończonego w 2001 roku. Oba budynki stanowią architektoniczną całość i są połączone komunikacją wewnętrzną; łączy je ujednolicona kolorystyka, rytmiczne podziały na dłuższych elewacjach oraz identyczny materiał elewacji (szlifowany piaskowiec).

Wewnątrz budynku, w strefie ogólnodostępnej, czytelnie znajdują się w obu gmachach; w starym gmachu pozostawiono piękną, stylową Czytelnię Główną, modernizując ją zarazem (oświetlenie, urządzenia klimatyzacyjne, monitoring, automatyczny system transportu książek). Cechą wyróżniającą nowy gmach jest duża ilość przeszkleń wewnętrznych, dająca wrażenie przestronności. Katalogi znajdują się w części biblioteki, łączącej stary i nowy gmach, ale istnieje możliwość zamawiania książek z komputerów, znajdujących się w wielu miejscach biblioteki, a także poza biblioteką poprzez Internet.

Do istotnych artefaktów fizycznych, czynników identyfikujących, związanych z zabezpieczeniem zbiorów oraz zastosowaniem nowych technologii należy podział budynku na część ogólnodostępną oraz część zamkniętą dla czytelników, obecność pracowników ochrony gmachu, zastosowanie monitoringu oraz nowoczesnych systemów zabezpieczeń, nowoczesne wyposażenie pracowni, czytelnicy oraz sali konferencyjnej, wprowadzenie identyfikatorów dla pracowników ze zdjęciem, imieniem i nazwiskiem.

Jak wspomniano powyżej, dla studentów pierwszego roku wprowadzono na UJ

elektroniczne legitymacje, które są jednocześnie kartami bibliotecznymi. Stopniowo system ten obejmie wszystkich czytelników.

Innym artefaktem fizycznym, znakiem nowych czasów, jest Katalog Komputerowy Zbiorów Bibliotek UJ oraz strona internetowa BJ, zawierająca wszystkie istotne wiadomości o Bibliotece oraz komunikaty związane z jej działalnością, także instrukcje wyszukiwania w katalogach, linki do baz danych, innych bibliotek itd., itd. Informacje dla pracowników i rozporządzenia dyirekcji przekazywane są także drogą elektroniczną poprzez tzw. Informacje BJ; jedynie okólniki dyirekcji są przekazywane kierownikom Oddziałów drogą tradycyjną. Pracownicy wypełniają tradycyjne sprawozdania miesięczne (w OOP ZN zmieniono w 2005 roku formularz sprawozdawczy), które potem są opracowywane przez kierowników i przekazywane do Oddziału Organizacji.

Oddział Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych (wraz z Oddziałem Opracowania Zbiorów Nowych) mieści się obecnie w tzw. nowym gmachu, w części zamkniętej dla czytelników. Z koleżankami i kolegami z sąsiedniego Oddziału spotykamy się często na wspólnym korytarzu, a także we wspólnym pokoju socjalnym. Dwa duże pomieszczenia OOP ZN są jasne i przestronne; pracownicy mają wygodne stanowiska pracy (pomieszczenia są podzielone na boksy), każdy pracownik posiada oddzielne stanowisko komputerowe.

W pokojach są kwiaty, w okresach świąt – dekoracje świąteczne. O estetykę pomieszczeń, ich przyjazny i przyjemny wygląd dbają pracownicy. Na regałach każdy z pracowników układa w ciągu sygnatur opracowane przez siebie książki; raz w tygodniu gotowy do oddania ciąg sygnatur jest sprawdzany i przekazywany do Oddziału Magazynów. W każdym pokoju co tydzień (zwykle w środy) jest zamieszczana informacja, które książki (z jakich sygnatur) należy aktualnie opracować i przygotować do oddania. Niestety, brak możliwości choćby krótkiego otwarcia okien (przeszkolona ściana bez okien; klimatyzacja) jest istotną niedogodnością pomieszczeń. Inną niedogodnością jest ostre światło pomieszczeń oraz szum klimatyzacji.

Trwający obecnie remont skrzydła starego gmachu i konieczność czasowego udostępnienia pomieszczeń nowego gmachu, w tym pracowni OOP ZN, dla innych agend biblioteki stanowią istotne utrudnienie, jednak rozumiemy te potrzeby i wiemy, że jest to problem na parę miesięcy.

Artefakty językowe to połączenie tradycyjnego słownictwa bibliotecznego z żargonem bibliotecznym i z nowoczesną, specjalistyczną terminologią komputerową. W słownictwie „starego” języka bibliotecznego można wskazać takie przykłady, jak:

- *skontrum*,
- *melioracja* (obecnie często w formie z dopowiedzeniem: melioracja haseł albo melioracja bazy, albo melioracja katalogu, w znaczeniu katalogu komputerowego),
- *rezerwa* (z znaczeniu popołudniowego lub sobotniego dyżuru zmiany stanowisk czytelnicy i katalogów na przerwę śniadaniową),
- *rezerwa rezerwy* (w znaczeniu: zastępstwo dyżuru w czytelnicy).

Charakterystyczne są wyrażenia: *dyżur na stanowisku rezerwy* (oznacza obchód czytelnicy – zmianę dyżurujących na 30-minutową przerwę śniadaniową) lub *dyżur*

na stanowisku rezerwy rezerwy (oznacza popołudniową lub sobotnią pracę w swoim oddziale i ewentualny zastępczy dyżur w czasie czytelnicy w przypadku nagłej nieobecności dyżurnego w czytelnicy).

Jak wspomniano już wcześniej, w ramach przeprowadzonych zmian organizacyjnych połączono niektóre oddziały.

W języku bibliotecznym utrwaliły się – co zrozumiałe – stare nazwy oddziałów i nadal często mówi się: idę do OPN (dawniej Oddział Prac Naukowych i Organizacyjnych), będę w Bekacie (BKat to dawny skrót Biura Katalogowego, obecnie Oddział Opracowania Zbiorów Nowych). Często używa się potocznych skrótów dawnych lub obecnych nazw oddziałów, np. jestem w Sygnowaniu, w Rękopisach; idę do Informacji (tj. Oddziału Informacji Naukowej i Katalogów), Europejskiej (czytelnicy) itd., szukałam w Kawusiu (KW to skrót dawnego, kartkowego katalogu wewnętrznego).

Przykładem nowej komputerowej terminologii bibliotecznej jest specjalistyczne słownictwo, jakim posługują się bibliotekarze, opracowując książki w katalogu NUKAT lub też słownictwo obecne w przesyłanych z NUKAT instrukcjach i ustaleniach, czy istniejące w opracowywanych przez bibliotekarzy podręcznikach, publikacjach, wykładach, szkoleniach itp.

Słowa z nowej terminologii bibliotecznej takie, jak: *format*, *rekord*, *rekord zatrzymany*, *jhp KABA*, *kartoteka wzorcowa*, *poła* (w znaczeniu pół formatu rekordu bibliograficznego lub wzorcowego, np. pole 009 – używane do korespondencji – czy pole 040 = pole instytucji sporządzającej opis), *kody podpół*, *poła stałej długości*, *hasła z pola 976*, *modyfikacja*, *warianty hasła* i inne na stałe weszły do języka opracowujących dokumenty bibliotekarzy. Innym wyrazem nowej terminologii jest słowo *walidacja* i wyrazy pokrewne (Zespół Walidacyjny; komórka walidacyjna; spotkanie walidacyjne).

Często stosuje się skróty, np. statusy opracowywanych rekordów bibliograficznych czy wzorcowych opatrzone są m.in. następującymi skrótami: Nowy1, Nowyrhpl, Mod1, Nowykaba1red, Nowykaba3 itd.

Na początku współpracy z NUKAT zwrot „proszę podpisać poprawkę” nie zawsze był zrozumiały (dotyczy uzupełnienia rekordu w polu 040, czyli podpisania zmodyfikowanego poprzez pola 6xx rekordu bibliograficznego, a nie merytorycznej poprawy dodanego hasła).

Obok nowej terminologii bibliotecznej tworzy się żargon biblieczny, także oparty często na skrótach. Zamiast stosowania długich wyrażenia typu: hasło wzorcowe, hasło przedmiotowe rozwinięte, język haseł przedmiotowych KABA, kartoteka haseł przedmiotowych, mówimy: hpw, hpr, KABA, khp, np. „zrobiłam 50 hpr-ów”; „skopiowałam osobowe [hasło] z a do s-u” (czyli z kartoteki haseł formalnych do kartoteki haseł przedmiotowych), czekam na korporatywne [hasło] itp.

Innym przykładem żargonu bibliotecznego, często używanym przez bibliotekarzy OOP ZN, jest słowo *gniazdo* na oznaczenie hasła wzorcowego z pełnymi relacjami podrzędnymi, nadrzędnymi i kojarzącymi. Hasło z RAMEAU określa się potocznie hasłem z *ramotki* lub *ramoty*. Modyfikacje pół stałej długości określa się czasem jako

poprawki w *główce* (czyli – zgodnie z poprawną terminologią biblioteczną – w polach stałej długości, w etykiecie rekordu).

Do żargonu bibliotecznego należy też wyrażenie pola stałe (zamiast pola stałej długości). Niepełny rekord wzorcowy dotyczący osoby czy ciała korporatywnego (*ciało korporatywne* – to też przykład języka bibliotecznego) nazywa się potocznie *kadłubkiem*. Czasem można też zauważyć przesunięcia semantyczne wyrażenia, np. w aktualnym żargonie bibliotecznym wyrażenia typu: *uzupełnij pole odpowiedzialności*, *dopisz odpowiedzialność* oznaczają dopisanie siglum osoby opracowującej do pola 040, czyli do pola instytucji sporządzającej opis, natomiast w terminologii bibliotecznej *odpowiedzialność* oznaczała nazwę osobową autora czy redaktora dokumentu dopisaną w polu tytułu. Specjalistyczny język biblieczny zawarty w opracowaniach jhp KABA, podręcznikach czy też opiniach do prezentacji na spotkaniach Zespołu Konsultacyjnego wymagały osobnego opracowania.

Dla czytelników często ten hermetyczny, specjalistyczny język nie jest w ogóle zrozumiały, począwszy od samego skrótu NUKAT i KABA, a skończywszy na przytoczonej wyżej terminologii. Na przykład w ankiecie na temat użytkownika jhp KABA, przeprowadzonej w BJ, jeden z czytelników napisał w uwagach: „Szukam po swojemu, bo nie odróżniam «kluczowych» od «przedmiotowych»”.

Wspomniane wyżej, organizowane dla czytelników wykłady w ramach cyklu *Ars Quaerendi*, a także instrukcje (także zamieszczone na stronie internetowej BJ) i ulotki mają na celu zapoznanie czytelnika z zasadami jhp KABA i ułatwienie wyszukiwania książek w tym języku, zapoznają zarazem czytelnika z podstawową terminologią biblioteczną.

Innym przykładem artefaktów językowych są opowieści i anegdoty związane z najnowszą historią Biblioteki, z pracownikami, którzy odeszli już na emeryturę. Wydaje się, że dawne „życie codzienne” Jagiellonki było barwniejsze i bardziej urozmaicone, a osoby w niej pracujące – to bardziej wyraziste osobowości. Panuje powszechne przekonanie, iż anegdoty i informacje dotyczące powojennej historii Biblioteki trzeba zebrać i udostępnić w formie wystawy czy publikacji, póki jeszcze znajdują się w pamięci pracujących w BJ bibliotekarzy. W OOP ZN do artefaktów językowych należą też okolicznościowe wiersze pisane przez koleżanki, które znajdują się już na emeryturze, wiersze dedykowane kolegom-bibliotekarzom z okazji urodzin, imienin itp.

Artefakty behawioralne odzwierciedlają organizacyjne rytuały, obrzędy i wspólne odczucia; to formy zwracania się do siebie, przyjęte style kierowania, zasady zachowania, procedury postępowania, rytuały związane z przyjmowaniem do pracy, szkoleniem, a także działaniami organizacyjnymi rozwijającymi umiejętności pracownicze. Są to również działania związane z wewnętrznym public relations, integracją pracowników, zwyczajami, ceremoniami i obrzędami, obrzędami związanymi z relacjami z użytkownikami, ich szkoleniem itp.¹²

Oddział Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych tworzy – jak już wspo-

¹² Zob. E. B. Zybert: op. cit., s. 91–98.

mniano wyżej – grupa osób długo pracujących ze sobą, znających się dobrze, pozostających ze sobą w dobrych, a często przyjaznych relacjach. Oddział mieści się w dwóch pracowniach; każda jest podzielona na kilkusobowe „boksy”. Przykładem codziennych obrzędów jest wspólne (w ramach pokoju) śniadanie czy południowa „kawa”, dająca siłę do pracy na jej ostatnie godziny. Przy pracy wykonywanej praktycznie przez cały czas przy komputerze te półgodzinne przerwy są koniecznością. W rozmowach staramy się unikać wtedy tematów ‘służbowych’, ale nie zawsze to się udaje; często aktualne problemy budzą emocje i skłaniają do dyskusji nawet w czasie śniadania...

Kolejnym zwyczajem są organizowane co miesiąc zebrania, na których są omawiane sprawy bieżące związane z pracą Oddziału, a także często są przekazywane informacje z zebrań kierowników, Rady Bibliotecznej czy spotkań Zespołu Konsultacyjnego jhp KABA. Także po powrocie pracowników z konferencji czy warsztatów są składane przez nich ustne sprawozdania dla całego Oddziału.

Innego rodzaju zebraniem, mającymi charakter integracyjny, są krótkie spotkania przy kawie i ciastkach z okazji imienin pracowników. W spotkaniach tych, a także w czasie dorocznego Spotkania Opłatkowego uczestniczą związane z Oddziałem koleżanki na emeryturze.

Pracownicy, zgodnie z regulaminem, przychodzą i wychodzą z pracy w różnych godzinach; kontrola czasu pracy (generalnie w OOP ZN wszyscy poza jedną osobą pracują 7 godz. 12 min) jest sprawowana poprzez automatyczny system, a kontrola comiesięcznych wydruków czasu pracy znajduje się w gestii kierowników oddziałów. Generalnie zarówno pracownicy, jak i kierownicy są zadowoleni w wprowadzonego systemu, ułatwia on w znacznym stopniu kontrolę dyscypliny pracy, a dla pracowników możliwość przyścia do pracy między godz. 7 a 9 jest korzystna.

Obowiązki i uprawnienia pracowników i czytelników regulują zakresy czynności na poszczególnych stanowiskach pracy, regulaminy, przepisy wewnętrzne, okólniki i instrukcje. O roli różnego rodzaju szkoleń, należących także do artefaktów behawioralnych, była już mowa wcześniej.

Rodzaj kultury organizacyjnej

Określenie rodzaju kultury organizacyjnej w Bibliotece Jagiellońskiej jest zadaniem trudnym i zasługującym na odrębne, szczegółowe opracowanie. Wydaje się, iż mamy tutaj do czynienia z modelem pośrednim, rodzajem kultury mieszanej, łączącej elementy kultury silnej i słabej, pozytywnej i negatywnej, introwertycznej i ekstrawertycznej, zachowawczej i innowacyjnej, męskiej i kobiecej, biurokratycznej (kultura roli) i pragmatycznej (kultura zadania), elitarnej i egalitarnej, kultury władzy i kultury osoby; z połączeniem elementów modelu kulturowej dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji¹³.

¹³ Klasyfikacja wg E. B. Zybert: op. cit., rozdz. 1.3. Rodzaje kultur organizacyjnych, s. 26–60.

Wyraźnie zarysowana misja i cele Biblioteki, stałe struktury, kompetencja personelu, poczucie dumy z przynależności do organizacji nadają Bibliotece Jagiellońskiej cechy kultury silnej. Z jednej strony ukierunkowanie na przeszłość, wielka rola wartości, norm, symboli, tradycji stanowią o dominacji kultury zachowawczej, choć – z drugiej strony – przedstawiono wyżej przykłady świadczące o kulturze innowacyjnej. Nastawienie na realizację zadań określa kulturę męską, z kolei formy komunikowania się, oparte na wzajemnym wspieraniu się i współdziałaniu, świadczą o kulturze kobiecej. Znaczenie funkcji, specjalizacji, procedur i zasad to cechy występujące w BJ kultury roli, z kolei przywiązywanie wagi do skuteczności i efektywności działań, a także ich profesjonalizmu świadczy o kulturze zadania. Staranność w doborze pracowników i ich selekcji na odpowiednie stanowiska, szacunek dla kwalifikacji, poszanowanie tradycji wskazują na kulturę elitarną, natomiast wzajemny stosunek pracowników do siebie, zniesienie dystansu między kierownikami i pracownikami, relacje sympatii i przyjaźni, częste zwracanie się do siebie po imieniu to elementy kultury egalitarnej.

Niektóre działania kierownictwa BJ mieszczą się w kulturze władzy, inne podporządkowane są potrzebom jednostek. Podobnie jak i w innych bibliotekach, w BJ można zauważyć wynikające z charakteru struktur organizacyjnych cechy kultury biurokratycznej, także introwertycznej, skoncentrowanej na własnych zasobach. Podejmowane są też działania mające na celu zyskanie przychylności, sympatii czytelnika oraz widoczna jest dbałość o zewnętrzny wizerunek instytucji.

Podobnie też, jak i w innych bibliotekach, duży stopień centralizacji znajduje się w uprawnieniach decyzyjnych dotyczących spraw finansowych czy personalnych, natomiast w zakresie opracowania, udostępniania czy przechowywania zbiorów występuje delegacja uprawnień i decentralizacja. Z jednej strony istnieje w BJ pewien stopień formalizacji związany ze stosowaniem regulaminów, przepisów wewnętrznych, instrukcji i procedur, z drugiej zaś strony – obecność subkultur (pracownicy w różnych oddziałach, kilka rodzajów grup pracowników). Kultura współdziałania dominuje jednak nad kulturą rywalizacji.

Jak pisze E. B. Zybert: „Kultura współdziałania jest kulturą innowacyjną. Ze względu na spokój i racjonalność jest ona zbliżona do kultury zrównoważonej, a ze względu na wartość współpracy i kontaktów osobistych ma cechy kultury zorientowanej na ludzi. Ponadto biorąc pod uwagę wyrazistość wzorów jest kulturą silną”¹⁴.

Myszę, iż przedstawione powyżej przykłady innowacyjności i współdziałania pozwalają na określenie kultury organizacyjnej w BJ jako kultury innowacyjnej, kultury współdziałania, kultury zrównoważonej i kultury silnej.

W odniesieniu zaś do wybranego Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów określenie takiego charakteru kultury organizacyjnej ma szczególne uzasadnienie ze względu na szczególne innowacyjne wykorzystanie ogromnego potencjału zdolności i umiejętności pracowników.

¹⁴ E. B. Zybert: op. cit., s. 52.

Bibliografia

- Bibliotekarz w świecie wartości: materiały konferencji, Wrocław, 15–16 maja 2003 r. Pod red. S. Kubowa. Wrocław 2003.
- Burchard M.: Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny NUKAT – ogólne współkatalogowanie i centralna informacja. W: Infobazy'05 – bazy danych dla nauki: materiały konferencji, Gdańsk, 25–27 września 2005. Gdańsk 2005, s. 48–52.
- Dudziak-Kowalska M.: Współpraca bibliotek akademickich w zakresie opracowania rzeczowego zbiorów zwartych w ramach katalogu centralnego NUKAT. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 158–169.
- Jaskowska B.: Koncepcja „biblioteki uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 32–42.
- Kamińska J.: Biblioteka jako organizacja ucząca się. W: Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy: praca zbiorowa. Pod red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarskiej. Dąbrowa Górnicza 2005.
- Kurek B.: Rola biblioteki akademickiej w procesie dydaktycznym na podstawie działalności i usług informacyjnych oferowanych przez Bibliotekę Jagiellońską. W: Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r. Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 128–137.
- Patkaniowska D.: Biblioteka Jagiellońska 21. wieku – tradycja i nowoczesność. W: Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność: materiały konferencyjne, Poznań, 15–17 czerwca 2005. Pod red. H. Ganińskiej. Poznań 2005, s. 90–101.
- Patkaniowska D.: Język haseł przedmiotowych KABA w Bibliotece Jagiellońskiej: tworzenie, stosowanie, wykorzystanie. W: Opracowanie przedmiotowe dokumentów z zakresu nauk ścisłych: matematyczno-przyrodniczych i technicznych: język haseł przedmiotowych KABA: teoria, praktyka, przyszłość, Kazimierz Dolny, 20–22 września 2006 roku. [Warszawa] 2006. EBIB: materiały konferencyjne. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/kaba/patkaniowska.php>.
- Serafin M.: Opracowanie rzeczowe druków zwartych w NUKat: współpraca bibliotek w ramach katalogu centralnego. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 9. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/60/serafin.php>.
- Tomaszewski R., Polarczyk M.: Biblioteka ucząca się. W: Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006, s. 129–142.
- Wojciechowska M.: Zarządzanie zmianami w bibliotece. Warszawa 2006.
- Zybert E. B.: Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką. Warszawa 2004.

Mgr Teresa Kułak

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
tesa@econ.uni.torun.pl

Dr Aldona Glińska-Neweś

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
ajka@econ.uni.torun.pl

Kreowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej w bibliotece. Na przykładzie biblioteki WNEiZ UMK w Toruniu

Abstract

Signification of culture (therein first of all organizational culture) in management is unquestioned. Shared values and beliefs in an organization, connected with such problems as power, teamwork or communication, are crucial factors of organizational efficiency and effectiveness of management techniques applied in organization. New challenges faced by modern organizations increase particularly the importance of attitudes toward change and innovations. Because of technical and technological progress and growing demands of customers changes in organizations (also in library) become more frequent. That implies necessity of creation of innovative organizational culture, i.e. culture which effects in acceptance of changes and organizational adaptability. The article presents some theoretical reflections as well as case of Library of The Faculty of Economic Sciences and Management at Nicolaus Copernicus University in Toruń.

Wprowadzenie

Pojęcie kultury jest obecnie stałym elementem rozważań prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu. Jest ona traktowana jako jeden z najistotniejszych czynników warunkujących funkcjonowanie i efektywność organizacji poprzez wpływ, jaki ma na zachowania ludzi w organizacji. Przy tym poszukuje się zarówno związków funkcjonowania organizacji z kulturą narodową społeczeństwa, w którym ona funkcjonuje, jak i związków z kulturą organizacyjną. Spośród wielu różnorodnych poglądów na temat istoty kultury, z perspektywy organizacji, najużyteczniejsze jest pojmowanie jej jako charakterystycznych dla danej społeczności wzorów postępowania, które są wyuczone (w odróżnieniu od tego, co jest biologicznie odziedziczone). Kultura narodowa (utożsamiana z danym społeczeństwem) jest czynnikiem ogólniejszej na-

tury, kształtującym także kultury organizacyjne, które z kolei stanowią wzór postępowania stworzony w ramach danej organizacji, specyficzny tylko dla niej, a przy tym w wyniku wpływu różnorodnych okoliczności – potencjalnie różniący się od charakteru kultury narodowej. Wśród okoliczności, które powodują różnicowanie kultur organizacyjnych znajdują się m.in. rodzaj prowadzonej przez organizację działalności oraz wynikająca stąd dominacja w organizacji osób o określonych kwalifikacjach i wykształceniu. Specyfika tego rodzaju wydaje się dotyczyć także kultury organizacyjnej powstającej w bibliotece. Jedną z pierwszych (opublikowanych) definicji kultury organizacyjnej sformułował w 1951 roku E. Jaques – socjolog zajmujący się społecznymi aspektami funkcjonowania fabryki. Według niego kultura fabryki to „tradycyjny sposób myślenia i postępowania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich pracowników. Nowi członkowie organizacji muszą się go uczyć i przynajmniej zaakceptować po to by być akceptowanymi przez firmę. Kultura w tym znaczeniu obejmuje szeroki wachlarz zachowań i działań: metody produkcji, umiejętności i wiedzę techniczną, dyscyplinę i kary, obyczaje i nawyki zarządu, przedmioty szczególnej troski w firmie, zasady naliczania płac, wartości przypisywane poszczególnym rodzajom pracy, wiarę w demokrację i wspólne uzgodnienia, a także słabiej uświadamiane konwencje i tabu”¹. Jest to definicja dosyć obszerna, ujmująca w kategoriach artefaktów kulturowych praktycznie całość funkcjonowania organizacji. Współcześnie zwykło się oddzielać „twarde” aspekty organizacji (takie, jak: procedury, struktura, stosowane techniki i technologie) od jej „miękkich” elementów (związanych z ludźmi i ich zachowaniami), przy czym kultura organizacyjna jest traktowana właśnie jako jeden z elementów „miękkich”². Z takim punktem widzenia wiąże się m.in. następująca definicja, która będzie zarazem podstawą dalszych rozważań zawartych w tym artykule: „Kultura organizacyjna odnosi się do zespołu przekonań, wartości i wyuczonych sposobów postępowania, który rozwinął się w trakcie historii organizacji i który jest manifestowany poprzez fizyczne elementy organizacji oraz zachowania jej członków”³.

Kultura organizacyjna wobec wyzwań współczesności

O wyzwaniach współczesności, z punktu widzenia organizacji, można pisać niemal bez końca. Globalizacja, Nowa Gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, postmodernizm wraz z innymi przemianami socjo-kulturowymi etc., to czynniki, które zmieniają organizacje w zasadniczy sposób. Zmienia się sposób pojmowania rozwoju organizacji i mierników tego rozwoju, zmienia się charakter konkurencji, na którą

¹ E. Jacques: *The Changing Culture of a Factory*. New York 1951, p. 251.

² Jest to jeden z możliwych punktów widzenia; organizacja może też być utożsamiana z kulturą, tzn. można powiedzieć, że kultura nie jest czymś, co organizacja posiada – kultura to coś, czym organizacja po prostu jest. Por. M. E. Pacanowsky, N. O'Donnell-Trujillo: *Communication and Organizational Culture*. *The Western Journal of Speech Communication* 1982, no. 46, p. 118.

³ A. Brown: *Organisational Culture*. London 1998, p. 9.

trzeba odpowiedzieć nowymi strategiami konkurencji, zmieniają się oczekiwania odbiorców i pracowników, na które to zmiany należy zareagować nowymi metodami zarządzania. Zmiany te, chociaż wydawałoby się w mniejszej skali, dotyczą także organizacji, jaką jest biblioteka. Wśród czynników, stanowiących nowe wyzwania stawiane przed biblioteką wymienić należy przede wszystkim rozwój technologiczny, w tym przede wszystkim technologii komputerowych oraz wzrost wymagań, wykształcenia i świadomości odbiorców. Odbiorcy oczekują m.in. dostępności biblioteki w coraz szerszym zakresie (o dowolnym czasie, w różnej formie – np. za pośrednictwem komputerów) oraz coraz większej przejrzystości i czytelności oferty biblioteki (skracającej czas poświęcany na poszukiwanie pożądanych źródeł). Połączenie tych uwarunkowań powoduje, że wyzwaniem dla współczesnych bibliotek jest ciągle unowocześnianie sposobu ich funkcjonowania, rozumiane m.in. jako wprowadzanie nowych rozwiązań informatycznych (np. umożliwiających komunikację przez Internet, wyszukiwanie pozycji poprzez słowa kluczowe wpisywane w komputerową bazę danych itp.). Podobnie zatem jak w przypadku postulatów wysuwanych pod adresem organizacji komercyjnych, także i w bibliotece istotne staje się wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą. W lapidarny sposób zarządzanie wiedzą można określić (za firmą konsultingową Artur Andersen) jako: proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji⁴. Zarządzanie wiedzą jest podstawowym warunkiem tworzenia innowacji w organizacji i z tego właśnie wynika jego znaczenie dla konkurencyjności.

Wprowadzanie zmian w organizacji (w tym ukierunkowanie jej na innowacje i wiedzę) jest uwarunkowane licznymi czynnikami (np. funduszami), ale jednym z istotniejszych spośród tych czynników jest kultura organizacyjna. Sprawne wprowadzanie zmian wymaga istnienia w organizacji innowacyjnej kultury organizacyjnej. Jest to kultura, która obejmuje takie postawy, jak: nastawienie na rozwój, adaptacyjność (rozumianą jako gotowość i akceptację dla ciągłych zmian), poszukiwanie wyzwań⁵. W szczególności, w oparciu o przeprowadzone przez autorki badania dotyczące zarządzania wiedzą w polskich organizacjach⁶, stwierdzić można, iż innowacyjna kultura organizacyjna powinna zawierać:

- chęci podnoszenia kwalifikacji przez pracowników,
- ambicje i potrzebę osiągnięć,
- postawę dążenia do rozwoju,
- brak postrzegania wiedzy jako źródła władzy,
- lojalność wobec firmy,
- postrzeganie związku własnego interesu z interesem firmy,
- klimat wzajemnego zaufania,

⁴ M. Strojny: Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych. *Problemy Jakości* 2000, nr 3, s. 20.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002, s. 59–60.

⁶ Badania przeprowadzono wśród 156 polskich przedsiębiorstw, szerzej na ten temat: A. Glińska-Noweś: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń 2007.

- niskie emocjonalne bariery w komunikacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi,
- partycypacyjny styl kierowania,
- nastawienie na pracę zespołową,
- skłonność do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami,
- niepostrzeżenie współpracowników jako rywali,
- klimat sprzyjający twórczości i eksperymentowaniu,
- klimat sprzyjający przyznawaniu się do niewiedzy i do popełniania błędów,
- orientację na klienta,
- otwartość na kontakty z otoczeniem,
- tolerowanie niepewności i niski opór w stosunku do zmian.

Im wyższe jest natężenie występowania w organizacji wyżej wymienionych elementów, tym bardziej stworzone są warunki dla innowacyjności, zmian i zarządzania wiedzą. Z badań wynika przy tym, iż wymienione elementy kultury organizacyjnej są ze sobą w istotny (wysoki) sposób skorelowane, co oznacza, iż pobudzenie jednych może automatycznie niejako prowadzić do kształtowania się pozostałych. Stanowi to ważną przesłankę dla świadomego kształtowania kultury organizacyjnej danej instytucji.

Kształtowanie kultury organizacyjnej (czy wręcz zarządzanie kulturą organizacyjną) może odbywać się zasadniczo w dwojaki sposób⁷:

- poprzez oddziaływanie bezpośrednie, w sferze stosunków społecznych, oznaczające frontalny atak na system zachowań i wyznawanych w organizacji wartości,
- poprzez oddziaływanie pośrednie, w sferze zmian organizacyjnych, dokonywanych w innych niż kultura elementach organizacji.

Oba kierunki są ściśle związane z działaniami podejmowanymi przez kadrę kierowniczą, przy czym w pierwszym przypadku są to przede wszystkim działania obejmujące symboliczne zachowania liderów („dawanie przykładu”), w drugim natomiast chodzi głównie o wywoływanie zmian w systemie wartości poprzez zmiany wprowadzane w „twardych” elementach organizacji takich, jak: procedury czy struktura organizacyjna⁸.

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną innowacyjne zmiany, jakie podjęto w bibliotece Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz towarzyszące im sposoby kształtowania innowacyjnej kultury organizacyjnej.

Krótką prezentacja Biblioteki WNEiZ

Biblioteka WNEiZ jest jedną z podstawowych jednostek organizacyjnych Biblioteki Uniwersyteckiej. Głównym jej zadaniem jest gromadzenie i udostępnianie wydawnictw specjalistycznych z zakresu ekonomii i zarządzania oraz dziedzin pokrewnych.

Czytelnicy biblioteki to głównie studenci i pracownicy naukowcy Wydziału. Biblioteka powstała w marcu 1969 roku. Podstawą zbiorów stał się księgozbiór byłej Katedry Ekonomii Politycznej UMK, liczący około 2000 woluminów. Obecnie księgozbiór biblioteki obejmuje ponad 50 tys. woluminów książek i około 6 tys. woluminów czasopism specjalistycznych krajowych i zagranicznych. Liczba tytułów czasopism zagranicznych wynosi 58, natomiast krajowych – 175. W ostatnich latach księgozbiór biblioteki powiększa się o 2–3 tys. egzemplarzy rocznie.

Biblioteka prowadzi wypożyczalnię książek i czytelną. W wypożyczalni zarejestrowanych jest około 6 tys. czytelników, natomiast czytelną rocznie odwiedza ponad 38 tys. osób. Czytelnia dysponuje obecnie 100 miejscami oraz dodatkowymi stanowiskami komputerowymi dla czytelników. Kadre biblioteki stanowią: kierownik biblioteki oraz 5 pracowników z wykształceniem wyższym ekonomicznym lub bibliotekarskim.

Przesłanki podjętych zmian innowacyjnych

Personel biblioteki musiał sprostać systematycznie zwiększającym się zadaniom wynikającym ze stałego wzrostu zasobów biblioteki, jak również ze wzrostu liczby czytelników przy równoczesnym podnoszeniu jakości usług bibliotecznych. Wymienione czynniki w istotny sposób wymuszały systematyczne zmiany w infrastrukturze i organizacji biblioteki. Ponadto wśród czynników determinujących podjęcie zmian należy wymienić:

- zmiany organizacyjne i proceduralne w Bibliotece Głównej stanowiącej system biblioteczny Uniwersytetu,
- wprowadzanie do uczelnianego systemu bibliotecznego informatycznych systemów ewidencyjnych i wspomagających wyszukiwanie informacji, w tym system Horizon,
- konieczność integracji uczelnianego systemu informatycznego z systemami bibliotek,
- wzrost oczekiwań czytelników co do szybkości i jakości obsługi bibliotecznej, a w szczególności do szybkiego wyszukiwania informacji,
- oczekiwania pracowników biblioteki związane z udoskonaleniem organizacji pracy i wprowadzaniem systemów informatycznych,
- rozwój systemów informatycznych umożliwiający wdrożenie i wykorzystanie programów wspomagających działalność biblioteczną.

Wprowadzanie zmian wymaga zawsze głębokiej analizy oczekiwań i możliwości realizacyjnych i finansowych biblioteki. Wynikiem tej analizy był kompromis między oczekiwaniami a możliwościami realizacyjnymi.

Wdrażanie zmian wymagało szczegółowego i szerokiego rozpoznania działań o podobnym charakterze w innych jednostkach bibliotecznych, pozostających na wyższym poziomie innowacyjnym. Był to zatem swoisty rodzaj benchmarkingu. Zmiany te uwzględniały dalszy horyzont czasowy rozwoju i były poprzedzone anali-

⁷ Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002, s. 40.

⁸ G. Egan: *Cultivate Your Culture. Management Today* 1994, no. 4, p. 40–42.

zą nowoczesnych osiągnięć i trendów rozwojowych. Podjęcie decyzji innowacyjnych dotyczących inwestycji wdrożeniowych miało przy tym ekonomiczne uzasadnienie uwzględniające przyszłe okresy. Inwestycje te miały zatem charakter systemowy i planowy, bez oczekiwania na moment krytyczny, w którym oczekiwania użytkowników przekroczą wydolność systemu biblioteki.

Ale nie tylko innowacje w sferze struktury bibliotecznej wymuszają dostosowanie się do trendów rozwojowych i wymogów otoczenia. Także działania w zakresie rozwoju zawodowego personelu powinny mieć charakter wyprzedzający wymagania obecnego czasu. Pracownicy powinni cechować się wysoką „podatnością adaptacyjną” na rozwój z uwagi na konieczność wypełniania obowiązków bieżących i doskonalenia się do przyjęcia odmiennych zadań i wyzwań. Jak wskazuje doświadczenie – wymagało to zwiększonego wysiłku i silnych motywacji pracowników biblioteki. Zdarzały się sytuacje, gdy wprowadzenie nowego systemu informatycznego wymagało ponownego wprowadzania informacji dotyczących całego zbioru bibliotecznych. Oczekiwane efekty niekiedy mogą być uzyskane po kilkuletnich nakładach systematycznej pracy (co dotyczy najczęściej bibliotek, które przechodzą z tradycyjnego systemu bibliotecznego na system z informatyzowany, co dla znacznej większości bibliotek jest już historią).

Wdrożenie innowacji w bibliotece WNEiZ

W celu podniesienia jakości swych usług biblioteka podjęła szereg działań na rzecz modernizacji i komputeryzacji. Sprostanie wymaganiom nowoczesności wymusiło generalną przebudowę infrastruktury biblioteki. Uwzględniono przy tym potrzeby zwiększającego się księgozbioru, poprawnej obsługi czytelników, ochronę zbiorów oraz utworzenie wewnętrznej sieci informatycznej.

W wyniku modernizacji biblioteka zyskała nie tylko na estetyce, ale stała się bardziej funkcjonalna zarówno dla pracowników biblioteki, jak i dla czytelników. Liczba miejsc w czytelni zwiększyła się dwukrotnie (obecnie czytelnia dysponuje 100 miejscami dla czytelników). W czytelni w wolnym dostępie znajduje się ponad 8 tys. woluminów książek, czasopism krajowych i zagranicznych. W celu ułatwienia wyszukiwania potrzebnej pozycji zbiorom czytelni przyporządkowano znaki miejsca według klasyfikacji systematycznej opracowanej przez Bibliotekę Główną, jak również klasyfikację własną, opracowaną na potrzeby naszej biblioteki. Jednocześnie znak miejsca wprowadzono do katalogu komputerowego. Księgozbiór czytelni został zabezpieczony elektronicznie – każda książka znajdująca się w czytelni posiada indywidualne zabezpieczenie.

W 2001 roku biblioteka przystąpiła do opracowywania nowo zakupionych książek w zintegrowanym systemie bibliotecznym Horizon. Jest to nowoczesny zintegrowany system biblioteczny, składający się z szeregu modułów. Obecnie w naszej bibliotece funkcjonuje moduł opracowywania zbiorów oraz moduł udostępniania, który wprowadzono w wypożyczalni w celu ułatwienia i unowocześnienia korzysta-

nia ze zbiorów biblioteki. Zarówno wypożyczanie, jak i przyjmowanie książek odbywa się elektronicznie. Zmodyfikowano rewersy, które w chwili obecnej są niezbędne do zamawiania poszukiwanej pozycji i będą funkcjonować do czasu wprowadzenia zamówień elektronicznych, jednak nie służą do ewidencji wypożyczeń w kartotece. Ewidencja książek na koncie czytelnika odbywa się elektronicznie. Wspomniane zmiany udało się przeprowadzić zgodnie z zamierzeniami i uzyskać założone cele. Od nowego roku akademickiego zamierza się uruchomić moduł umożliwiający zamawianie książek pocztą elektroniczną.

Księgozbiór wypożyczalni powoli przygotowywany jest do wolnego dostępu. W najbliższym okresie przewiduje się wprowadzenie skrzynki zwrotów wypożyczonych książek, umożliwiając czytelnikom ich zwrot po zamknięciu biblioteki. Biblioteka przystąpiła także do dokumentowania publikacji pracowników naukowych wydziału w systemie „Sokrates”.

Rozwój i dalsze sprawne funkcjonowanie biblioteki przy zapewnieniu wysokiego poziomu obsługi czytelników związane jest ze stałymi nakładami finansowymi na nowoczesny sprzęt informatyczny na każdym stanowisku pracy bibliotekarzy. W bibliotece wszystkie stanowiska zostały wyposażone w nowoczesny sprzęt komputerowy łącznie z drukarkami i czytnikami kodów kreskowych. Utworzono też stanowiska dla czytelników, umożliwiając dostęp do elektronicznej bazy danych o zasobach Biblioteki Uniwersyteckiej wraz z niezbędnymi informacjami o dostępności poszczególnych pozycji bibliograficznych.

Innowacyjna kultura organizacyjna w Bibliotece WNEiZ i sposoby jej kształtowania

Odnosząc się do stwierdzeń zawartych we wprowadzeniu do niniejszego referatu, poniżej zostaną omówione wybrane elementy innowacyjnej kultury organizacyjnej, mające miejsce w Bibliotece WNEiZ UMK w Toruniu. Charakter tej kultury i poprawne jej kształtowanie umożliwiło uzyskanie sukcesów w procesie realizacji wdrożeń. Kształtowanie elementów innowacyjnej kultury organizacyjnej było zadaniem trudnym, jednak niezbędnym dla uzyskania pozytywnych wyników zmian. Stworzono odpowiednie warunki, aby pracownicy mieli szansę samorealizacji i mogli w wysokim stopniu identyfikować się z tym, co robią. W procesie zmian szczególną rolę spełniało motywowanie pracowników, gdyż to oni byli w znacznym stopniu realizatorami przekształceń i to oni nadal będą pracować w zmienionych warunkach. Zaangażowanie ludzi w realizację celów zależało głównie od ich przygotowania merytorycznego, możliwości wykonawczych i motywacji. Powinni oni zatem posiadać sprecyzowaną wizję swojego stanowiska pracy po realizacji zmian, a w szczególności korzyści, które można uzyskać w wyniku ich dokonania.

Proces realizacji zmian stawiał pracownikom szczególne wymagania: nabywanie nowej wiedzy, przejawianie inicjatywy twórczej i zwiększonego zaangażowania. Wywoływało to także sytuacje stresowe, bowiem każda zmiana rodzi obszar

niepewności. Naturalny jest odruch obrony przed zmianą, zwłaszcza wówczas, gdy obszar niepewności jest dosyć duży. W przypadku omawianej jednostki udało się jednak w krótkim czasie usunąć źródła wywołujące tę niepewność.

Początkowy etap zmian stwarzał najwięcej trudności związanych z opracowaniem koncepcji i sposobu realizacji zadań. Często biblioteki obawiając się zmian, nie potrafią zdecydować od czego zacząć przekształcenia i na co położyć największy nacisk. W tych przypadkach pomocne są doświadczenia innych bibliotek, funkcjonujących w podobnych warunkach organizacyjnych. W projektowanie zmian należy zaangażować pracowników przejawiających najwięcej inwencji twórczych, a również posiadających niezbędną wiedzę o możliwych sposobach realizacji zamierzonych celów. Proces zmian dotyczył jednak wszystkich pracowników biblioteki, choć ich zaangażowanie w poszczególnych etapach realizacyjnych bywało różne. Jednakże zdarzało się, że niektórzy z nich pozostawali obojętni na zmiany, nie widząc korzyści w dokonywanych przeobrażeniach. Niezbędne było współdziałanie całego zespołu pracowników. Występowała i występuje konieczność motywowania pracowników przez uświadamianie im celów i korzyści uzyskanych w wyniku przeobrażeń. Od motywacji i zaangażowania poszczególnych pracowników zależy sukces całego zespołu. Pracownicy powinni uświadamiać sobie konieczność zmian wymuszonych przez otoczenie, a w tym coraz wyższe oczekiwania czytelników. Powinni zdawać sobie sprawę, że zaniechając zmian doprowadza się do barier niewydolności w funkcjonowaniu biblioteki, co wywołuje stresy, konflikty, a zatem dyskomfort personelu biblioteki.

Wprowadzanie nowych usług, modyfikacje struktury i przeorganizowanie procesów pracy, a także zmiany w sposobach zarządzania bez kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom i zmianom mogło zakończyć się niepowodzeniem. Rolą kierownika biblioteki jest systematyczne wpływanie na pracowników w sposób planowy, jak również doraźny, w celu przygotowania ich do realizacji permanentnych zmian; umacnianie u pracowników pozytywnych cech takich, jak: aktywność, inwencja twórcza, gotowość do poświęceń, zaangażowanie, umiejętność współpracy i działania w zespole, pozytywne motywacje do działania, a także wytrwałość w realizacji zaplanowanych zamierzeń.

Jedną z metod uzyskiwania pozytywnych postaw było wytwarzanie przyjaznej atmosfery w pracy, odrzucanie autorytatywnego stylu kierowania, prezentowanie pozytywnych postaw i partnerstwa w realizacji zadań. Obecnie pracownicy biblioteki nie unikają nowych wyzwań i w decydującej większości oczekują zmian, widząc możliwość podejmowania działań, w których mogą samorealizować się i kształtować przyszłe środowisko pracy.

Wiedza i świadomość personelu biblioteki, wyposażenie w wysokiej klasy infrastrukturę techniczną, komfortowe warunki pracy i korzystania ze zbiorów, przekładają się na ogólną atmosferę funkcjonowania omawianej jednostki. Atmosferę tę podnoszą często wizyty pracowników naukowych Wydziału, razem ze studentami korzystającymi ze zbiorów czytelni, wdającymi się w dyskusję ze studentami lub

podejmującymi różne kwestie w rozmowach z personelem biblioteki. Stała się ona rzeczywistym miejscem korzystania z wiedzy i kreowania wiedzy, wykorzystując i kreując efekt synergii wszystkich składowych elementów biblioteki.

Bibliografia

- Brown A.: *Organisational Culture*. London 1998.
- Egan G.: *Cultivate Your Culture*. *Management Today* 1994, no. 4, p. 40–42.
- Glińska-Neweś A.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń 2007.
- Jacques E.: *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press. New York 1951.
- Pacanowsky M. E., O'Donnell-Trujillo N.: *Communication and Organizational Culture*. *The Western Journal of Speech Communication* 1982, no. 46.
- Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002.
- Strojny M.: *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*. *Problemy Jakości* 2000, nr 3.
- Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002.

Kultura organizacyjna w bibliotece szkolnej (na podstawie wybranych bibliotek szkół w Białymstoku)

Abstract

A school library in the contemporary school should play the important role in the educational and up-bringing process. School teachers are given the responsible and serious task connected with the student educational process in the field of broadly conceived information. It demands the cooperation with school authorities, teachers, parents and students as well. The contemporary library should break the stereotypes as a less important place in school. In order to meet the requirements and needs of present users, the libraries should assure the proper organizational culture.

The cooperation with the different school libraries in Białystok in the field of the subject: didactic in school libraries in 2003-2007, allowed to examine their didactic – upbringing activities. The research based on the observation, library documents analysis and interviews with the school librarians were useful to present the image of the contemporary school library that is able to meet needs of its users. The variety of methods and work forms with readers are applied in the libraries. The comprehensive cooperation between libraries and other didactic centers is worth underline. Libraries in their activities take also into consideration the regional aspects.

The proper organization and atmosphere of work in the examined school libraries are good for successful implementation of own programmes and those ones based on the guidelines of educational reforms. The factors mentioned above also prepare users to self-realization in the contemporary world.

Ostatnie numery miesięcznika *Biblioteka w Szkole* znowu informują o niepokojącej sytuacji bibliotek szkolnych w różnych częściach kraju. Przede wszystkim wróciła sprawa łączenia bibliotek szkolnych z bibliotekami publicznymi, co jest niezgodne z przepisami prawnymi, interesem bibliotek i ich użytkowników. Inny problem to pensum nauczycieli bibliotekarzy i związanych z tym dodatkowych innych obowiązków w szkole, jak dyżury międzylekcyjne i bezpłatne zastępstwa, wreszcie niewystar-

czająca liczba etatów w bibliotekach szkolnych w związku z powstaniem szkolnych centrów informacji multimedialnej¹.

A przecież biblioteka szkolna we współczesnej szkole powinna odgrywać ważną rolę w procesie edukacyjnym i wychowawczym szkoły. Juliusz Wasilewski na łamach „Biblioteki w Szkole” właściwie określa znaczenie biblioteki szkolnej: „Biblioteka szkolna jest nieodłączną częścią organizmu szkoły. Pracuje z uczniami i nauczycielami i powinna być w każdej chwili dla nich dostępna. Bibliotekarz szkolny jest nauczycielem, członkiem rady pedagogicznej i podobnie jak inni nauczyciele uczestniczy w realizacji zadań szkoły. W wielu szkołach biblioteka staje się pracownią, w której prowadzone są zajęcia dydaktyczne, dydaktyczno-wyrównawcze, fakultatywne, pozalekcyjne. Biblioteka szkolna pracuje ze wszystkimi uczniami, dzięki czemu ma możliwość kształtowania motywacji do czytania oraz korzystania z bibliotek i źródeł informacji. Nie da się funkcji biblioteki szkolnej realizować poza szkołą²”. Z drugiej strony istnieje przekonanie, że przed nauczycielami bibliotekarzami stoją poważne i odpowiedzialne zadania związane z procesem kształcenia uczniów w zakresie szeroko pojętej informacji. Wymaga to współpracy z władzami szkoły, nauczycielami, rodzicami i samymi uczniami. Dzisiejsza biblioteka szkolna powinna przełamać funkcjonujące stereotypy o jej miejscu i znaczeniu. Aby biblioteka mogła sprostać potrzebom i wymaganiom dzisiejszego użytkownika, należałoby zapewnić właściwą jej organizację, co w dużym stopniu zależy od jej personelu.

Bibliotekarstwu szkolnemu, a szczególnie jego sferze edukacyjnej poświęcono wiele prac naukowych. Wciąż nieocenioną pozostaje podręcznik Jadwigi Andrzejewskiej³. Natomiast już po wprowadzeniu reformy edukacji problematyka ta została szeroko omówiona w tomie „Biblioteka szkolna w dyskursie edukacyjnym” pod redakcją Jolanty Gwóźdź⁴.

W ramach przedmiotu dydaktyka w bibliotece szkolnej, który prowadzę od 2003 roku na Uniwersytecie w Białymstoku nawiązałam współpracę z bibliotekami szkół białostockich. Współpracowałam z biblioteką VI Liceum Ogólnokształcącego im. Zygmunta Augusta w Białymstoku, biblioteką Szkoły Podstawowej nr 4 im. Sybiryków w Białymstoku, jednak ze względu na systematyczne kontakty i nieprzerwaną współpracę w komunikacie zwrócę uwagę na bibliotekę Szkoły Podstawowej nr 47 im. Jana Klemensa Branickiego, bibliotekę Zespołu Szkół Integracyjnych nr 1 im. Jana Pawła II oraz Filię nr 9 Książnicy Podlaskiej im. Łukasza Górnickiego. Kon-

¹ J. Wasilewski: Łączenie bibliotek – reaktywacja. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 1; B. Dobryniewska: Chichot wizji i misji biblioteki szkolnej. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 2–3; K. Hechman: Problemy bibliotek szkolnych. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 5–6; J. Wasilewski: Uciążliwe godziny. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 3, s. 1; M. Pietryka: Dyżury czy dobra szkoła? *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 3, s. 5.

² J. Wasilewski: op. cit., s. 1. Zob. też E. Wójcicka: Strategiczna rola biblioteki szkolnej w procesie edukacji. *Biblioteka w Szkole* 2004, nr 9, s. 2.

³ J. Andrzejewska: Bibliotekarstwo szkolne: teoria i praktyka. T. 1: Organizacja biblioteki. T. 2: Praca pedagogiczna bibliotekarza. Warszawa 1999.

⁴ Biblioteka szkolna w dyskursie edukacyjnym. Pod red. J. Gwóźdź. Mysłówice 2005.

takt z tymi placówkami dał mi możliwość zapoznania się z ich działalnością przede wszystkim dydaktyczno – wychowawczą. Badania polegające głównie na obserwacji, analizie dokumentów bibliotecznych, a także rozmowach z bibliotekarzami pozwoliły mi przedstawić obraz współczesnej biblioteki szkolnej, która potrafi sprostać potrzebom jej użytkowników. W bibliotekach tych są wykorzystywane różnorodne metody i formy pracy z czytelnikiem. Na uwagę zasługuje też wszechstronna współpraca bibliotek z innymi ośrodkami dydaktycznymi i wychowawczymi. Biblioteki w swojej działalności uwzględniają tematykę dotyczącą regionu. Właściwa organizacja i atmosfera pracy w badanych bibliotekach szkolnych sprzyja pomyślnie realizacji programów własnych i w oparciu o założenia reformy edukacji, a także przygotowuje użytkownika do samorealizacji we współczesnym świecie.

Szkoła Podstawowa nr 47 powstała w 1991, a w 1996 odbyły się uroczystości nadania szkole imienia Jana Klemensa Branickiego. Szkoła obecnie liczy 1046 uczniów w klasach 0–VI i 98 nauczycieli. W bibliotece są trzy etaty i jest zatrudnionych czterech pracowników⁵.

Reforma oświaty 1999 roku dała możliwość autonomii w tworzeniu programów nauczania i wyborze podręczników do poszczególnych przedmiotów. Część szkół w kraju skorzystała z tej szansy, w tym SP nr 47. Alina Borowska, bibliotekarka i koordynatorka biblioteki tej szkoły już w 1999 roku opracowała „Program nauczania w szkole podstawowej. Ścieżka edukacyjna. Edukacja czytelnicza i medialna” dla drugiego etapu kształcenia, który został dopuszczony do użytku szkolnego przez Ministra Edukacji Narodowej w 2000 roku⁶. Nauczyciele bibliotekarze są także autorami programów obowiązujących wewnątrz szkoły w ramach projektu „Wychowanie i edukacja w Szkole Jana Klemensa Branickiego”. Są to programy zatwierdzone na posiedzeniu Rady Pedagogicznej, zespołowe autorstwa Aliny Borowskiej, Taisy Jakubowskiej i Jerzego Jaszczuka „Program nauczania w szkole podstawowej. Edukacja czytelnicza. I etap kształcenia” z 2003 roku oraz „Program wychowawczy aktywności bibliotecznej” z 2005 roku i indywidualny Jerzego Jaszczuka „Program współpracy nauczycieli bibliotekarzy z Radą Pedagogiczną w zakresie pracy dydaktyczno-wychowawczej” z 2005 roku⁷.

Biblioteka szkolna prowadzi aktywną działalność dydaktyczno-wychowawczą. Pod kierunkiem nauczycieli bibliotekarzy prowadzony jest aktyw biblioteczny, który skupia grupę 70–100-klasowych łączników bibliotecznych uczniów klas III–VI. Uczniowie mają za zadanie informowanie polonistów i wychowawców o stanie czytelnictwa klasy, prowadzenie zeszytów statystyki czytelniczej, promowanie książki i czytelnictwa oraz informowanie o nowościach czytelniczych w bibliotece podczas lekcji wychowawczych. W bibliotece działa Koło Miłośników Biblioteki, które skupia

⁵ Informacja od Aliny Borowskiej, koordynatorki biblioteki SP nr 47 im. J. K. Branickiego.

⁶ DKW-4014-109/00.

⁷ Wykaz obowiązujących programów nauczania w SP nr 47 im. J. K. Branickiego w Białymstoku (dokument wewnątrzszkolny).

25–30 uczniów klas IV–VI i ma za zadanie wzbudzać zainteresowania uczniów skupionych wokół wiedzy o książce i jej historii. Za tę działalność Pani Alina Borowska została wyróżniona w ogólnopolskim konkursie „Mój sukces wychowawczy”, organizowany przez czasopismo *Nowe w Szkole*⁸.

Biblioteka szkolna organizuje imprezy cykliczne, w których uczestniczy nie tylko społeczność uczniowska szkoły, ale i uczniowie innych szkół miasta Białegostoku. Stałym elementem w kalendarzu imprez szkolnych jest międzyszkolny konkurs czytelniczy „Życie i twórczość Hansa Christiana Andersena”⁹. Co roku na przełomie maja i czerwca w szkole odbywa się Tydzień z książką i mediami, w którym uczestniczą uczniowie klas 0–VI. W ramach tej imprezy odbywają się: przegląd scenek teatralnych dla klas IV–VI, konkurs na najładniejszy dzienniczek lektur dla klas I–III oraz konkursy plastyczne: Moja pierwsza bajeczka dla oddziałów O, projekt okładki do ulubionej lektury dla klas I, „Moje ulubione lektury w ilustracjach” dla klas II, konkurs plastyczno-literacki „Opisuję ulubionego bohatera” dla klas III oraz konkurs na plakat reklamujący bibliotekę, książkę i czytelnictwo dla klas IV–VI. Poza tym w programie znajdują się imprezy z wykorzystaniem multimedialnych¹⁰. Dla klas 0–III organizowane są gry i zabawy edukacyjne „Świat mediów”, dla klas IV–VI – szkolne mistrzostwa gier komputerowych i quiz multimedialny. Biblioteka szkolna organizuje cykliczne konkursy czytelnicze dla uczniów klas V „W świecie mitów”¹¹.

Biblioteka SP nr 47 w swoim programie wiele uwagi poświęca edukacji regionalnej uczniów poprzez interesujące formy działalności¹². Są to spotkania autorskie z miejscowymi twórcami, jak Wiktor Szwed, Krystyna Konecka, Zofia Olek-Redlarska. W ramach tego projektu jest realizowany program „Ciekawe zawody – interesujący ludzie”, polegający na spotkaniu, na przykład z grafikiem Władysławem Pietrukiem, redaktorami Radia Białystok, Radia Akadera, lokalnych gazet¹³. Nauczyciele bibliotekarze organizują liczne wycieczki do muzeów i galerii miasta Białegostoku oraz redakcji lokalnych gazet i radia¹⁴.

Biblioteka jest otwarta na współpracę ze środowiskiem pozaszkolnym, a przede wszystkim z licznymi szkołami podstawowymi i gimnazjalnymi na terenie miasta,

⁸ Komisja konkursowa: rozstrzygnięcie konkursu „Mój sukces wychowawczy”. Tryb dostępu: <http://www.vulcan.edu.pl/nawewszkole/archiwum/2003/05/rozstrzygnięcie> [29 kwietnia 2007].

⁹ A. Borowska, T. Jakubowska, J. Jaszczuk: Życie i twórczość Hansa Christiana Andersena: scenariusz konkursu czytelniczego dla klasy III. W: Lektury szkolne inaczej: prace konkursowe w kręgu twórczości Hansa Christiana Andersena: scenariusze zajęć dla szkół podstawowych. Białystok 2004, s. 1–6.

¹⁰ W roku szkolnym 2006/2007 w szkole zostało utworzone szkolne centrum informacji.

¹¹ Informacja od Aliny Borowskiej, koordynatorki biblioteki SP nr 47 im. J. K. Branickiego.

¹² A. Borowska: Pomagamy w prowadzeniu edukacji regionalnej. *Biblioteka w Szkole* 2002, nr 11, s. 22.

¹³ Kronika biblioteki szkolnej za lata 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006; Sprawozdanie z działalności biblioteki szkolnej zawarte w księdze protokołów Rady Pedagogicznej za lata 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006.

¹⁴ Dziennik biblioteki szkolnej, rok szkolny 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006.

klubem osiedlowym „Gaj”, Filii nr 9 Książnicy Podlaskiej, Centrum Edukacji Nauczycielskiej. O współpracy świadczą liczne nagrody, wyróżnienia i podziękowania nauczycielom bibliotekarzom i ich wychowankom.

Zespół Szkół Integracyjnych nr 1 im. Jana Pawła II w Białymstoku powstał w 2002 roku z połączenia Szkoły Podstawowej nr 45 i Publicznego Gimnazjum Integracyjnego nr 17. Szkoła liczy 1297 uczniów i 181 nauczycieli. Biblioteka szkolna posiada 5 etatów i obsługuje użytkowników obydwu szkół¹⁵.

Biblioteka na terenie ZSI jak informuje Krystyna Oszczapińska „jest ważną pracownią, która urzeczywistnia te same cele i zadania co pozostałe, lecz różni się od innych doborem pomocy i organizacją zajęć. Jej ranga na terenie szkoły obok warunków organizacyjnych, realizowanych zadań jest w dużym stopniu uzależniona od pracującego z młodzieżą w wypożyczalni i czytelni nauczyciela bibliotekarza, jego inwencji, zapału, sprawności intelektualnej, kultury czytelniczej, sumienności, to jest od jego cech osobowości”¹⁶. Ze względu na specyfikę szkoły biblioteka uczestniczy w pełnieniu wobec uczniów podstawowych funkcji szkoły: kształtująco-wychowawczej, diagnostyczno-prognostycznej, opiekuńczo-wychowawczej, kulturalno-rekreacyjnej. Biblioteka jako interdyscyplinarna pracownia ogólnoszkolna obsługuje nie tylko nauczycieli i uczniów, ale także rodziców udostępniając dokumenty z zakresu wychowania w rodzinie i przewycięzania kłopotów wychowawczych.

W bibliotece został stworzony program wychowawczy biblioteki autorstwa Krystyny Oszczapińskiej i Barbary Kondrat, a także opracowanie autorskie Krystyny Oszczapińskiej dotyczące roli biblioteki w życiu społeczności szkoły¹⁷. Bibliotekarze aktywnie włączyli się do corocznego szkolnego programu profilaktycznego. Oprócz gromadzenia i udostępniania wszelkich dokumentów biblioteka organizuje liczne imprezy dotyczące profilaktyki prozdrowotnej. Najważniejsze z nich to wystawy połączone z prelekcjami pod hasłami: „Patologie społeczne jak z nimi walczyć”, „AIDS – dzuma XXI wieku”, a także współpraca z przedstawicielami stowarzyszeń TADA i FAROS polegająca na organizowaniu spotkań z młodzieżą na temat walki z nałogami we współczesnym świecie. Biblioteka aktywnie włącza się do obchodów Szkolnego Dnia Profilaktyki¹⁸.

Ważną rolę w wychowaniu młodzieży odegrała istniejąca przy bibliotece grupa teatralna AB pod opieką Lili Gudel. Przygotowany przez nią spektakl Źródło w 2004 roku zdobył wyróżnienie za nowatorską formę profilaktyki w finale II edycji Festiwalu Małych Form Teatralnych „Dramat i tragedię pozostaw teatrowi”. Teatr przy

¹⁵ Informacja od Krystyny Oszczapińskiej, koordynatorki biblioteki ZSI nr 1 im. Jana Pawła II w Białymstoku.

¹⁶ K. Oszczapińska: Biblioteka. Tryb dostępu: <http://www.zsi1.neostrada.pl> [20 kwietnia 2007].

¹⁷ K. Oszczapińska, B. Kondrat: Program wychowawczy biblioteki SP nr 45 im. Jana Pawła II; K. Oszczapińska: Rola bibliotekarza w życiu społeczności szkoły podstawowej; dokumenty zatwierdzone na Radzie Pedagogicznej ZSI nr 1 w 2005 roku.

¹⁸ Sprawozdanie z działalności biblioteki Zespołu Szkół Integracyjnych nr 1 w roku szkolnym 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006.

bibliotece ZSI swoimi spektaklami uświetniał wiele uroczystości na terenie miasta i powiatu.

Biblioteka ZSI organizuje wiele imprez promujących książkę i czytelnictwo. Oprócz licznych wystaw tematycznych i okolicznościowych, konkursów uczniowie szkoły mają okazję zapoznać się z miejscowymi twórcami podczas spotkań autorskich w bibliotece. Co roku odbywają się akcje zbiórki książek dla polskich bibliotek na Litwie i Białorusi. Aktywnie działa tu także Koło Miłośników Książki i Aktyw Biblioteczny. W ramach tych zajęć uczniowie pomagają przy pracach organizacyjnych w bibliotece, a także uczestniczą w wycieczkach do białostockich i okolicznych muzeów, jak w Supraślu i Choroszczycy. Poza tym od kilku lat w ZSI organizowane są ferie zimowe, a bogaty program dydaktyczny biblioteki przyciąga do współpracy nauczycieli poszczególnych przedmiotów¹⁹.

Nauczyciele bibliotekarze współpracują ze środowiskiem lokalnym, przede wszystkim ze szkołami podstawowymi i gimnazjalnymi poprzez pomoc w przygotowaniu uczniów do międzyszkolnych konkursów, jak „Życie i twórczość Hansa Christiana Andersena” organizowanego przez SP nr 47, „Życie i twórczość Wiesława Kazaneckiego” organizowanego przez PG nr 15. Na uwagę zasługuje współpraca z Filii nr 9 Książnicy Podlaskiej, Przedszkolem Samorządowym nr 65 oraz Pogotowiem Opiekuńczym w Białymstoku. W ramach kontaktów z Centrum Edukacji Nauczycieli biblioteka ZSI włączyła się do realizacji programu spotkania metodycznego dla nauczycieli bibliotekarzy szkół podstawowych miasta i powiatu białostockiego.

Za swoją działalność biblioteka zgromadziła wiele nagród i wyróżnień, wśród których jest nagroda za III miejsce w konkursie promującym biblioteki szkolne „Wszystkie chwytły dozwolone” organizowanym przez CEN i Bibliotekę Pedagogiczną w Białymstoku²⁰.

Obydwie te biblioteki współpracują z Filii nr 9 Książnicy Podlaskiej. O tym z jednej strony zdecydowała lokalizacja (położenie na sąsiadujących osiedlach), a przede wszystkim wspaniała i życzliwa atmosfera stworzona przez kierownika tej placówki Alinę Białogórzec.

Jest to biblioteka, która oprócz obsługi czytelnika dorosłego, prowadzi ciekawą i aktywną działalność pedagogiczną z czytelnikiem najmłodszym. Pełni ona także funkcję uzupełniającą działalność edukacyjną prowadzoną w bibliotekach szkolnych. Jej użytkownikami jest młodzież ucząca się w szkołach podstawowych i gimnazjach, a także dzieci z przedszkoli znajdujących się w obrębie blisko położonych osiedli mieszkaniowych. We wspólnych projektach uczestniczą także wychowankowie Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego im. Waldemara Kikolskiego w Białymstoku oraz członkowie Klubu Osiedlowego Gaj.

Do oryginalnych propozycji działalności pedagogicznej bibliotekarzy promującej książkę należy cykl spotkań pod nazwą „Poczytajki w bibliotece”. Są to nietradycyjne

¹⁹ Informacja od Krystyny Oszczapińskiej.

²⁰ Ibidem.

formy zapoznania najmłodszego czytelnika z książką, które odbywają się poprzez zabawy, teatrzyki, zajęcia plastyczne, spotkania z ciekawymi ludźmi i dyskusje. Spotkania te odbywają się nawet kilka razy w miesiącu i uczestniczy w nich od 8 do 20 dzieci²¹. W czasie takich spotkań dzieci pod kierunkiem bibliotekarza ułożyły swoją bajkę²².

Biblioteka umożliwia wystawianie prac plastycznych dzieciom i młodzieży współpracujących szkół. W 2006 roku miała miejsce wystawa prac uczniów Młodzieżowego Klubu ŚRUBA działającego przy Publicznym Gimnazjum Integracyjnym nr 17 w ZSI nr 1, wystawka prac plastycznych dzieci z PS nr 58 pod tytułem „Pani Jesień” oraz wystawa grafik ucznia XI LO w Białymstoku, Macieja Kuleszy²³. W 2005 roku uczniowie Zespołu Szkół Mechanicznych w Białymstoku mieli możliwość pokazania swoich zdjęć w ramach wystawy „Podlasie w obiektywie”²⁴. Natomiast w 2003 roku zostały wystawione grafiki komputerowe uczniów SP nr 37 i prace plastyczne uczniów klas III SP nr 47 pod tytułem „Mój kochany pluszowy miś...”²⁵. Uczniowie w Filii nr 9 mogą dokonywać także swoich prezentacji teatralnych, których widzami są uczniowie z innych szkół i dzieci z przedszkoli a także zaprzyjaźnionych ośrodków. I tak uczniowie klasy I SP nr 47 zaprezentowali montaż poetycko-muzyczny „Barwy jesieni”, uczniowie SP nr 37 – spektakl teatralny „Nie ma tego złego”, przedszkolaki z PS nr 78 – inscenizację wierszy Jana Brzechwy dla podopiecznych SOSW²⁶.

Biblioteka jest bardzo otwarta na gości stąd częste wycieczki z różnych szkół, przedszkoli i innych ośrodków, podczas których, oprócz zapoznania się z biblioteką, są przeprowadzane zajęcia z zakresu edukacji czytelniczej i medialnej. Biblioteka organizuje spotkania autorskie, na które zaprasza uczniów szkół bądź przedszkolaków, a także liczne międzyszkolne konkursy dla dzieci i młodzieży. Bibliotekarze często są zapraszani do innych bibliotek w celu przyjęcia udziału w jury konkursowym, bądź w spotkaniach metodycznych organizowanych przez CEN. Mimo innego charakteru tej biblioteki jest ona wysoko ceniona przez środowisko nauczycieli bibliotekarzy.

Kiedy kilka lat temu wystąpiłam z propozycją współpracy do scharakteryzowanych przeze mnie bibliotek w ramach studenckich śródsesemestralnych zajęć praktycznych na kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo, spotkałam się z ogromną życzliwością, zainteresowaniem i akceptacją. Za zgodą dyrektorów: Haliny Hapunik SP nr 47 i Piotra Górskiego ZSI nr 1 oraz kierownika Filii nr 9 Aliny Białogórzec przedstawiona przeze mnie propozycja współpracy została włączona do programu dydaktycznego poszczególnych bibliotek.

W ramach tych spotkań studenci zapoznali się z działalnością organizacyjną

²¹ E. Szarkowska: Czytanie bajek w Filii nr 9. *Bibliotekarz Podlaski* 2004, nr 8, s. 143–145.

²² Bajka wiosenna (ułożona przez dzieci podczas czytelniczych spotkań). Oprac. E. Szarkowska. *Bibliotekarz Podlaski* 2004, nr 8, s. 137–142.

²³ A. Białogórzec: Sprawozdanie z działalności Filii Bibliotecznej nr 9 za rok 2006.

²⁴ Idem: Sprawozdanie z działalności Filii Bibliotecznej nr 9 za rok 2005.

²⁵ Idem: Sprawozdanie z działalności Filii Bibliotecznej nr 9 za rok 2003.

²⁶ Idem: Sprawozdanie z działalności Filii Bibliotecznej nr 9 za rok 2003, 2004, 2005, 2006.

bibliotek, ich uporządkowaną i systematycznie prowadzoną dokumentacją, w tym pięknymi, estetycznie prowadzonymi kronikami. Studenci mieli okazję uczestniczyć w proponowanych zajęciach dydaktycznych. W SP nr 47 byli obserwatorami podsumowania międzyszkolnego konkursu „Życie i twórczość Hansa Christiana Andersena”, w ZSI nr 1 obejrzeni ciekawą formę pracy dydaktycznej na podstawie funkcjonowania grupy teatralnej AB (Aktywu Bibliotecznego), w Filii nr 9 KP zapoznali się z opisaną już formą pracy z czytelnikiem najmłodszym Poczytajki w bibliotece.

Bardzo istotny okazał się aktywny udział studentów w praktyce dydaktycznej. Dzięki pomocy bibliotekarzy studenci przeprowadzili w bibliotekach szereg zajęć dla dzieci i młodzieży. W ZSI nr 1 studenci przeprowadzili 2-etapowy konkurs dla klas III „W krainie baśni Hansa Christiana Andersena” oraz dla klas IV turniej wiedzy o lekturze Carlo Colodi „Pinokio” pod tytułem „Czy można pokochać drewnianego chłopca?”. W Filii nr 9 KP studenci przeprowadzili konkurs czytelniczy „Magiczne wiersze Juliana Tuwima” oraz zajęcia poświęcone poezji Joanny Papużyńskiej dla uczniów klas III SP nr 47, a także konkurs „Kubuś Puchatek” dla wybranej klasy I SP nr 47²⁷.

Dzięki tym kontaktom studenci zapoznali się z właściwym funkcjonowaniem bibliotek. Zaobserwowali dobrze działającą strukturę biblioteczną zarówno w jej wewnętrznej organizacji, jak i we współpracy z innymi jednostkami. Wreszcie byli świadkami relacji międzyludzkich na najwyższym poziomie, bo tylko one gwarantują właściwą atmosferę w pracy, a co za tym idzie osiągnięcie zamierzonych celów.

Przedstawiona charakterystyka bibliotek, dzięki ich organizacji odgrywa ogromną rolę nie tylko w środowisku wewnętrznym, ale i promieniuje szerzej na środowisko lokalne. Jak pokazałam na wielu przykładach, współistnienie obok siebie różnego typu bibliotek przyczynia się nie tylko do ich umocnienia, ale i osiągania celów i realizacji wspólnych zamierzeń. Bibliotekarze doskonale zdają sobie sprawę z faktu, że kontakt z biblioteką i ich zbiorami powinien towarzyszyć dziecku od momentu rozpoczęcia procesu edukacyjnego. Bibliotekarze stawiają przed sobą ważny cel wychowanie przez kontakt z książką od lat najmłodszych²⁸.

Bibliografia

Andrzejewska J.: *Bibliotekarstwo szkolne: teoria i praktyka*. T. 1: Organizacja biblioteki. T. 2: Praca pedagogiczna bibliotekarza. Warszawa 1999.

²⁷ Dokumentacja bibliotek SP nr 47, ZSI nr 1, Filii nr 9 KP.

²⁸ Składam serdeczne podziękowania Pani Alinie Borowskiej i zespołowi bibliotekarzy SP nr 47, Pani Krystynie Oszczapińskiej i zespołowi bibliotekarzy ZSI nr 1 oraz Pani Alinie Białogórzec i zespołowi bibliotekarzy Filii nr 9 Książnicy Podlaskiej w Białymstoku za współpracę i udzielone cenne informacje i czas przeznaczony dla mnie i moich studentów.

- Bajka wiosenna (ulożona przez dzieci podczas czytelniczych spotkań). Oprac. E. Szarkowska. *Bibliotekarz Podlaski* 2004, nr 8, s. 137–142.
- Biblioteka szkolna w dyskursie edukacyjnym. Pod red. J. Gwioździk. Mysłówice 2005.
- Borowska A.: Pomagamy w prowadzeniu edukacji regionalnej. *Biblioteka w Szkole* 2002, nr 11, s. 22.
- Borowska A., Jakubowska T., Jaszczuk J.: Życie i twórczość Hansa Christiana Andersena: scenariusz konkursu czytelniczego dla klasy III. W: *Lektury szkolne inaczej: prace konkursowe: w kręgu twórczości Hansa Christiana Andersena: scenariusze zajęć dla szkół podstawowych*. Białystok 2004, s. 1–6.
- Dobryniewska B.: Chichot wizji i misji biblioteki szkolnej. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 2–3.
- Dokumentacja bibliotek: Szkoły Podstawowej nr 47 im. Jana Klemensa Branickiego w Białymstoku, Zespołu Szkół Integracyjnych nr 1 im. Jana Pawła II w Białymstoku, Filii nr 9 Książnicy Podlaskiej im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku.
- Hechsman K.: Problemy bibliotek szkolnych. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 5–6.
- Komisja konkursowa: rozstrzygnięcie konkursu „Mój sukces wychowawczy”. Tryb dostępu: <http://www.vulcan.edu.pl/nawewszkole/archiwum/2003/05/rozstrzygnięcie> [29 kwietnia 2007].
- Oszczapińska K.: Biblioteka. Tryb dostępu: <http://www.zsil.neostrada.pl> [20 kwietnia 2007].
- Pietryka M.: Dyżury czy dobra szkoła? *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 3, s. 5.
- Szarkowska E.: Czytanie bajek w Filii nr 9. *Bibliotekarz Podlaski* 2004, nr 8, s. 143–145.
- Wasilewski J.: Łączenie bibliotek – reaktywacja. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 4, s. 1.
- Wasilewski J.: Uciążliwe godziny. *Biblioteka w Szkole* 2007, nr 3, s. 1.
- Wójcicka E.: Strategiczna rola biblioteki szkolnej w procesie edukacji. *Biblioteka w Szkole* 2004, nr 9, s. 2.

Sesja siódma

Dr hab. Radosław Gaziński prof. US
Biblioteka Główna
Uniwersytetu Szczecińskiego
rgazi@bg.univ.szczecin.pl

Mgr inż. Mirosława Różycka
Biblioteka Główna
Uniwersytetu Szczecińskiego
mrozycka@bg.univ.szczecin.pl

Adaptacja obiektów historycznych na potrzeby biblioteki naukowej na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego. Organizacja przestrzeni bibliotecznej

Abstract

Library organizational culture comprises a number of activities in order to improve the functioning of the library as a whole, including the enhancing of the quality of service.

The element of the organizational culture is also an appropriately designed functional library building. In Polish conditions converted rooms (often historic ones) house a lot of libraries.

Most Szczecin University network libraries are located in historic buildings. To guarantee the highest quality of readers' service, the internal space of many US libraries has been transformed in such a way as to insure as efficient contact with the reader as it is possible. US Main Library, based on 1 Tarczyńskiego Street, serves the best example. Originally, it was a school building erected in mid-twenties of the XX th century. In 1998-2001, it underwent transformation and today it houses both main and current journals reading rooms, Special Collection Section, Information and European Documents Centre, Information Services Department and a storehouse section. Further modernization of the buildings is planned. This will include the conversion of more space on the ground and first floors into Information Services Department and the reading room. Additionally, a new architectural project has been prepared to build in the back rooms of US Main Library a separate Circulation Department (together with a storehouse section) which would be linked with a historic building with a glazed gallery.

Another problem is building number 3 of US Philology Campus. The area where the building is situated is the previous barracks erected at the beginning of the XX th century. Earlier it had been a fortified stronghold of Szczecin (XVIII century Fort Prussia). The conversion of the aforementioned building, former canteen, comprises a lot of knocking down in order to create bigger space for the reading room, thus, enabling the readers easier access to a bigger reference collection.

Thus, both modernization's of historic buildings, though will not result in an ideal

solution of creating one big interpenetrating work area for both the librarians and readers, will allow, definitely, to improve considerably the organizational culture in US library network.

Szczecin należy do tych miast, które w wyniku II wojny światowej utraciły większość swych najcenniejszych zabytków. W lipcu 1944 roku angielski nalot zrównał z ziemią całą szczecińską starówkę. Z morza ruin, jakim było w 1945 roku Stare Miasto w Szczecinie, odbudowano lub wyremontowano jedynie renesansowy zamek Książąt Pomorskich, trzy gotyckie kościoły, ratusz staromiejski, kilka mieszczkańskich kamienic oraz kilka XVIII-wiecznych pałaców. W tej sytuacji najciekawszą turystycznie częścią miasta stało się jego secesyjno-eklektyczne centrum z przełomu XIX i XX wieku, posiadające interesujący układ komunikacyjny, obejmujący szerokie aleje i gwiazdziste place wytyczone na wzór paryskich.

Wspomniane nowe centrum Szczecina mogło powstać dopiero po zniesieniu w 1873 roku szczecińskiej twierdzy¹. Tereny pod rozbudowę miasta uzyskano nie tylko plantując wały i wychodzące z nich forty, ale także znosząc przepisy forteczne zakazujące budowania na przedpolu twierdzy, w odległości 3 mil od linii wałów (około 6 km), trwałych obiektów. Wspomniany teren po wytyczeniu ulic został podzielony na działki budowlane, zabudowywane w różnym czasie. Część działek zatrzymało miasto z myślą postawienia na nich obiektów użyteczności publicznej. Na skraju nowo pozyskanych terenów (róg dzisiejszych ulic Mickiewicza, dawniej Kreckowerstrasse, i Tarczyńskiego, dawniej Stoltzestrasse) wzniesiono w latach 1875–1876² szkołę podstawową dla dziewcząt (Mädchenvolksschule)³. Był to trzykondygnacyjny budynek z czerwonej ceramicznej cegły o wyraźnych cechach neoromańskich

¹ Jej początki sięgały wojny trzydziestoletniej (1618–1648), gdy po zajęciu Szczecina w 1630 roku przez wojska szwedzkie zaczęto umacniać wałami drewniano-ziemnymi stolicę Księstwa Pomorskiego. Po wymarciu dynastii Gryfitów (w 1637 roku, książę Bogusław XIV), pokoju westfalskim (1648 rok) i ostatecznym podziale Pomorza między Szwecję a Brandenburgię (1653 rok) władze szwedzkie ze Szczecina uczyniły główną twierdzą w swojej części Pomorza. Twierdza szczecińska została w 1713 roku wraz z miastem przejęta przez Prusaków. Armia pruska w ciągu ponad 150 lat użytkowania umocnień wokół Szczecina znacznie je rozbudowała: B. Wachowiak: Szczecin w okresie przewagi państwa feudalnego 1478–1713 i J. Wiśniewski: Początki układu kapitalistycznego 1713–1805. W: *Dzieje Szczecina X–1805*. T. 2. Red. G. Labuda. Warszawa–Poznań 1985, s. 422–429, 432–433, 450–458, 494–497, oraz E. Włodarczyk: Wielkomięjski rozwój Szczecina w latach 1871–1918. W: *Dzieje Szczecina 1806–1945*. T. 3. Red. B. Wachowiak. Szczecin 1994, s. 282–283. Por. także M. Stelmach: *Plany twierdzy Szczecin*. W: *Kartografia forteczna*. Red. A. Tomczak. Warszawa 1991, s. 60–61, wreszcie E. Gwiazdowska: *Widoki Szczecina: źródła ikonograficzne do dziejów miasta od XVI wieku do 1945 roku*. Szczecin 2001, s. 348–354.

² Nie ulega wątpliwości, że ruch budowlany na terenie Niemiec został w omawianym okresie zintensyfikowany po wygranej przez Prusy wojnie francusko-pruskiej (lata 1870–1871) i uzyskaniu od Francji wysokiej kontrybucji. Na terenie Szczecina za pieniądze francuskie wzniesiono między innymi tzw. Nowy Ratusz, Poczta Główną i prawdopodobnie wspomnianą szkołę. Por.: E. Gwiazdowska: *op. cit.*, s. 368–370.

³ W 1877 roku do szkoły doprowadzono bieżącą wodę, natomiast wobec faktu, że okolica nie była jeszcze skanalizowana, obok samej szkoły wzniesiono osobny budynek sanitarny zawierają-

przykryty dwuspadowym dachem. Na początku lat dziewięćdziesiątych XIX wieku szkołę rozbudowano, wznosząc wzdłuż ulicy Tarczyńskiego nową jej część, w której między innymi znalazły się mieszkania dla dyrektora i dozorczy. W latach 1908–1909 przy szkole dla dziewcząt zbudowano osobną szkołę podstawową dla chłopców (Knabenschule). Nowy obiekt był czterokondygnacyjny, posiadał rozczłonkowaną cztero-elementową bryłę nakrytą dwuspadowym dachem. Omawiany budynek wykazuje wyraźne cechy architektury modernistycznej, a jego elewacje (frontowa i tylna) były w obrębie parteru ceglane, zaś w wyższych partiach – tynkowane. Ponadto w latach 1910–1912 wzdłuż ulicy Mickiewicza zbudowano nową szkołę dla dziewcząt, wraz z salą gimnastyczną, oraz siedzibę fundacji szkolnej Oskar (Oskarstift)⁴.

Po zakończeniu II wojny światowej interesujące nas obiekty pełniły nadal funkcje dydaktyczne. Dawna tzw. stara szkoła dla dziewcząt stała się szkołą podstawową, a w nowej w 1946 roku powstało pierwsze Gimnazjum i Liceum dla Pracujących. Z kolei w szkole dla chłopców działało od 1954 roku Liceum Pedagogiczne. Od 1968 roku wszystkie wspomniane budynki znalazły się w strukturze Wyższej Szkoły Nauczycielskiej, a następnie od 1973 roku Wyższej Szkoły Pedagogicznej. Już w 1968 roku tzw. starą szkołę dla dziewcząt przeznaczono na bibliotekę uczelnianą. Pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku okazało się, że Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Pedagogicznej nie jest w stanie pomieścić szybko narastających zbiorów oraz obsługiwać coraz większej liczby studentów. Tylko doraźnie pomagało adoptowanie na pomieszczenia magazynowe sal w sąsiednim budynku, tzw. nowej szkole dla dziewcząt. W szwach pękała czytelnia, a droga książki do użytkownika uległa wydatnemu wydłużeniu.

W 1985 roku, gdy powstał Uniwersytet Szczeciński, jego Biblioteka Główna znajdowała się w dwóch budynkach historycznych nie mających z sobą bezpośredniej łączności. W budynku przy ul. Mickiewicza 16 (stara szkoła dla dziewcząt) mieścił się Oddział Informacji Naukowej, Czytelnia Książek i Czasopism, Oddziały Gromadzenia i Opracowania oraz dyrekcja. Budynek, chociaż 3-piętrowy, nie posiadał windy osobowej, a winda towarowa dochodziła tylko do drugiego piętra. Skorzystanie z Oddziału Informacji Naukowej przez osobę niesprawną ruchowo było niemożliwe. Oddział mieścił się bowiem na ostatniej trzeciej kondygnacji, tam też znajdowały się katalogi kartkowe. Natomiast Wypożyczalnię Książek ulokowano na parterze. Czytelnicy, którzy chcieli skorzystać z katalogów kartkowych, musieli więc na początek

cy toalety: Archiwum Państwowe w Szczecinie (dalej APS), Akta miasta Szczecina (dalej AMS), II/4446, pnbbl.

⁴ Jednocześnie wszystkie wymienione budynki zostały w latach 1908–1909 skanalizowane: APS, AMS, II/3582, pnbbl. W 1900 roku do szkoły podstawowej dla dziewcząt (róg ulic Tarczyńskiego i Mickiewicza) uczęszczało 729 uczennic podzielonych na 14 oddziałów: APS, Rejencja Szczecińska (dalej RS), II/4692, pnbbl. W 1911 roku do szkoły podstawowej dla chłopców (Knabenschule) przy ulicy Tarczyńskiego uczęszczało 547 uczniów podzielonych na 13 oddziałów, zaś do szkoły dla dziewcząt 698 uczennic podzielonych na 15 oddziałów: APS, RS, II/4963, pnbbl. W 1918 roku do szkoły dla chłopców uczęszczało 639 uczniów podzielonych na 14 oddziałów, zaś do szkoły dla dziewcząt 609 uczennic podzielonych na 14 oddziałów: APS, RS, II/4964, pnbbl.

pokonywać drogę z parteru na trzecie piętro (nieraz kilkakrotnie) tam wypisywać rewery na interesujące ich materiały biblioteczne, zasięgać informacji, a następnie udawać się na parter do wypożyczalni. Drugi budynek (tzw. nowa szkoła dla dziewcząt) pełnił głównie funkcję magazynową. Jedynie na jego drugim piętrze w kilku niewielkich pomieszczeniach mieściła się Sekcja Zbiorów Specjalnych i Centrum Informacji i Dokumentacji Europejskiej. Zarysowany powyżej układ organizacji pomieszczeń biblioteki, dość przypadkowy, utrudniał w dużym stopniu zarówno korzystanie z jej zbiorów studentom, jak i codzienną pracę bibliotekarzom. Mimo starań tych ostatnich, obsługa była relatywnie długa, a studenci często wielokrotnie krążyli po bibliotecznych pomieszczeniach. Szczególnie kuriozalna była konieczność transportu materiałów bibliotecznych przez wewnętrzne podwórze rozdzielające oba zajmowane przez bibliotekę budynki. Słaba i chaotyczna organizacja przestrzeni bibliotecznej osłabiała kulturę organizacyjną instytucji. Na niewiele zdawały się próby doraźnych zmian, ponieważ nie było sposobu na przeorganizowanie ciasnego i nieprzystosowanego do potrzeb biblioteki obiektu.

W 1998 roku przekazano Bibliotece Głównej przylegający bezpośrednio do niej budynek dawnej szkoły dla chłopców. W tym samym roku rozpoczął się jego kapitalny remont, nadzorowany przez konserwatora miejskiego. Trwał on, z jednoroczną przerwą, do października 2001 roku. W wyremontowanym obiekcie zachowano po części układ wewnętrzny dawnej szkoły, pozostawiając na każdej kondygnacji, w niezmienionej formie, korytarze oraz oryginalny bieg klatek schodowych. Wyburzono natomiast ściany oddzielające od siebie poszczególne klasy, tworząc na każdej kondygnacji jedno duże pomieszczenie o powierzchni około 263 m². Na parterze znalazł swoje miejsce Oddział Informacji Naukowej wraz z Czytelnią Multimedialną oraz katalogi kartkowe. Pierwsze piętro zajęła Czytelnia Książek oraz Sekcja Zbiorów Specjalnych. Drugie piętro przeznaczono na Czytelnię Czasopism i Centrum Informacji i Dokumentacji Europejskiej. Magazyny Czytelni Książek i Czasopism umieszczone zostały na trzecim, ostatnim piętrze budynku. Również na tej kondygnacji powstała w 2002 roku Sala Strumiańska, w której znalazły się eksponaty przekazane Bibliotece Głównej przez Joannę i Jana Kulmów. W sali tej cyklicznie odbywają się tzw. Spotkania Strumiańskie, adresowane głównie do środowiska akademickiego, na których podejmowane są próby wyjaśniania przez naukowców z Uniwersytetu Szczecińskiego oraz gości z kraju i zagranicy skomplikowanych problemów społeczno-gospodarczo-politycznych współczesnej Polski, Europy i świata. Ponadto w Sali Strumiańskiej regularnie prezentuje i promuje się książki, głównie autorstwa pracowników naukowych naszej uczelni.

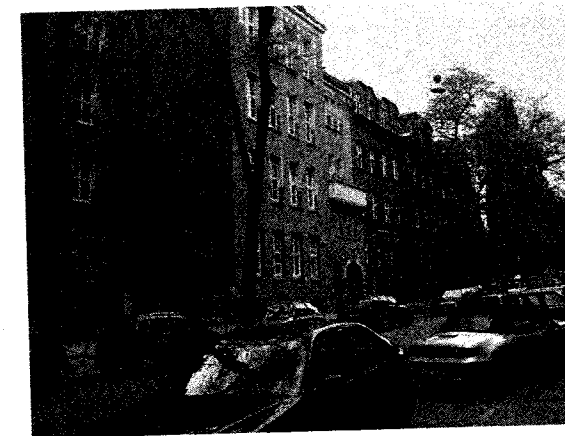
Wszystkie kondygnacje budynku zostały połączone windą osobową, a w obrębie pięter nie ma żadnych progów⁵. Dodatkowo budynek wyposażono w specjalną win-

⁵ E. Kobińska-Maciuszko: Budownictwo biblioteczne a potrzeby czytelników niepełnosprawnych. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/52/maciuszko.php> [21 listopada 2006].

dę – podjazd dla wózków inwalidzkich. Dwie windy towarowe wydatnie przyspieszyły transport książki lub czasopisma z magazynu do Czytelni Książek, Czytelni Czasopism lub Ośrodka Informacji Naukowej. Wreszcie wyremontowany budynek (szkoła dla chłopców) połączono z gmachem „starej biblioteki” (szkoła dla dziewcząt), tworząc jeden ciąg komunikacyjny⁶.

Od tego momentu, po wielu latach pracy w bardzo trudnych warunkach, Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego uzyskała budynek, który pozwolił przenieść wybrane oddziały do dużych, przestronnych, wyposażonych w nowe meble pomieszczeń. Poprawa organizacji przestrzeni bibliotecznej wpłynęła bezpośrednio na warunki pracy bibliotekarzy i obsługę użytkowników. Czytelniejszy i zdecydowanie prostszy układ organizacji pomieszczeń, wtopiony w utrzymany zabytkowy ciąg dwóch klatek schodowych, połączonych na każdej kondygnacji biegnącymi wzdłuż całego budynku korytarzami, stworzył spójny układ komunikacyjny, wzmocniony dodatkowo windami towarowymi i osobowymi. Wszystko to pozwoliło na zdecydowanie szybsze i sprawniejsze funkcjonowanie czytelni czasopism, czytelni książek oraz informacji naukowej. Użytkownik mógł teraz łatwo (na parterze) zasięgnąć informacji o posiadanych przez bibliotekę zbiorach, następnie trafić do wybranej czytelni (pierwsze lub drugie piętro), gdzie był szybko obsługiwany, mając po części możliwość korzystania ze zbiorów w tzw. wolnym dostępie lub też ze znajdujących się w magazynie czytelni, połączonym z samymi czytelniami windami towarowymi. Wszystko to łącznie doprowadziło do poprawy organizacji pracy, a co za tym idzie – także i kultury organizacyjnej biblioteki.

W wyniku wspomnianych zmian Oddziały Gromadzenia i Opracowania uzyskały dodatkowe pomieszczenia. Do zwolnionych przez Czytelnię magazynów udało



Fot. 1. Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego – połączone budynki dawnej szkoły dla dziewcząt i szkoły dla chłopców (autor zdjęcia – Mirosława Różycka)

⁶ Więcej informacji o warunkach korzystania z Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego w M. Różycka: Biblioteka jeszcze tradycyjna czy już nowoczesna – na przykładzie biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego. W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r.* Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005, s. 210–212 oraz eadem: Stan i potrzeby biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego. W: *Stan i perspektywy rozwoju szczecińskich bibliotek: materiały z konferencji w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego, 19 listopada 2004 r.* T. 1. Red. R. Gaziński. Szczecin 2005, s. 34–38.

się również przenieść zbiory Wypożyczalni, które do tej pory, często w trudnych warunkach atmosferycznych, donoszono z sąsiedniego budynku magazynowego (tzw. nowa szkoła dla dziewcząt). W rezultacie poprawiła się zdecydowanie szybkość i jakość obsługi czytelników również w Wypożyczalni.

Użytkowany obecnie kompleks budynków Biblioteki Głównej, złożony z dwóch gmachów położonych przy ulicy Tarczyńskiego (szkoła dla chłopców i stara szkoła dla dziewcząt), nie spełnia jeszcze wszystkich oczekiwań czytelników i bibliotekarzy. Wspomniane wyżej adaptacje nie były przeprowadzone do końca konsekwentnie. W tej sytuacji w najbliższych latach planowane są kolejne drobne modernizacje polegające na maksymalnie możliwym otwarciu przestrzeni czytelnianych na parterze i pierwszym piętrze. Wyburzenie części ścian oddzielających czytelnię od korytarzy przy pozostawieniu jedynie niezbędnych konstrukcyjnie filarów, pozwoliłoby na stworzenie biblioteki przestronnej i przejrzystej⁷.

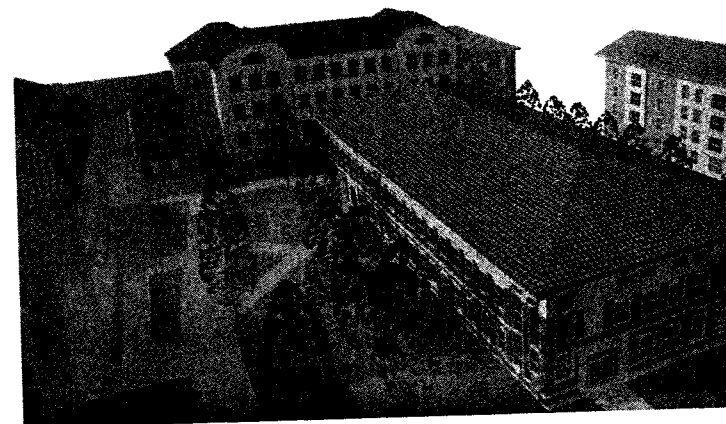
Obecnie najślabszym miejscem, z punktu widzenia organizacji pracy i kultury organizacyjnej, jest w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego lokalizacja Wypożyczalni książek. Aby skorzystać z jej usług, użytkownicy muszą przejść cały „nowy budynek”, a następnie poprzez łącznik dostać się do „starego”, w którym na końcu korytarza znajduje się Wypożyczalnia. Nie mogą z niej niestety skorzystać osoby o większym stopniu niesprawności ruchowej. W takich przypadkach pomocny jest Oddział Informacji Naukowej mieszczący się na parterze „nowego gmachu” i spełniający rolę pośrednika.

Długa i kręta droga do Wypożyczalni, utrudniająca tempo obsługi studentów, jest między innymi powodem powstania koncepcji wybudowania na zapleczu Biblioteki Głównej budynku, do którego będzie można przenieść Wypożyczalnię wraz ze wszystkimi jej zbiorami. W planowanym obiekcie swoje miejsce znalazłoby również Archiwum Uniwersyteckie oraz Wydawnictwo Uczelniane. Wszyscy trzej użytkownicy otrzymaliby pomieszczenia o wystarczającej na swoje potrzeby powierzchni, oddzielone od siebie w taki sposób, aby ich drogi komunikacji nie krzyżowały się ze sobą. Dzisiaj gotowa już jest koncepcja architektoniczno-programowa nowego budynku Wypożyczalni Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego. Uwzględnia ona wszystkie sugestie wniesione przez przyszłych użytkowników podczas spotkań roboczych z pracownikami biura architektonicznego. Według założeń Biblioteka na potrzeby Wypożyczalni otrzyma dwa ostatnie piętra obiektu. Łączna powierzchnia nowych magazynów wyniesie ponad 1700 m². Obie biblioteczne kondygnacje zostaną wyposażone w regały kompaktowe tak, aby nie tylko zmieściły się tu wszystkie zbiory wypożyczalni, liczące obecnie ponad 220 tys. woluminów materiałów bibliotecznych, ale także, aby powstała tu dodatkowo odpowiednio duża rezerwa magazynowa. Projektowany budynek zostanie połączony z Biblioteką Główną oszkloną galerią, która poprowadzi czytelnika bezpośrednio od głównego wejścia do Wypo-

⁷ A. Angoli: Czuć się dobrze w bibliotece. *Autoportret. Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 4. Tryb dostępu: <http://www.mik.krakow.pl?autoportret/numery.php> [21 listopada 2006].

życzalni. W tzw. „starej bibliotece” (starej szkole dla dziewcząt), niedostępnej dla czytelników, pozostaną Oddziały Gromadzenia i Opracowania oraz Oddział ds. Komputeryzacji a także część administracyjno-dyrektorska⁸.

Dopiero po zrealizowaniu wszystkich wspomnianych wyżej planów dotyczących dalszej modernizacji Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego można będzie powiedzieć, że cała biblioteka, składająca się z trzech modułów: Wypożyczalni ze zbiorami, czytelni i informacji naukowej ze zbiorami oraz dostęпами do elektronicznych baz danych, a także z oddziałów wewnętrznych (tzw. zamkniętych), będzie posiadała dobry, klarowny podział wewnętrzny oraz czytelną organizację poszczególnych modułów. W konsekwencji da to bibliotece bardziej funkcjonalny



Fot. 2. Koncepcja architektoniczna budynku Wypożyczalni Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego wykonana przez Biuro Projektowe Struktura 01.03.2005 r.

podział przestrzeni, co spowoduje zdecydowaną poprawę kultury organizacyjnej, na czym w ostateczności skorzysta użytkownik⁹. Ruch czytelników będzie kierował się w dwie strony. Chcący skorzystać z Wypożyczalni, mający jednocześnie możliwość zdalnej rezerwacji poszukiwanego dzieła, będą przez przeszkłony łącznik kierować się do przestronnej Wypożyczalni w części z wolnym dostępem (głównie podręczniki). Otwarte przestrzenie, gniazdowe miejsca pracy wtopione między regały umożliwią sprawne poszukiwanie książki na miejscu i jej efektywne wykorzystanie. Jednoczesne połączenie funkcji magazynu wypożyczalni z miejscem wypożyczania i wolnym dostępem do części zbiorów stworzy swoiste centrum obrotu książką. Inni korzystający z czytelni lub informacji naukowej pozostaną w części zabytkowej biblioteki (dawnej szkole dla chłopców), tworzącej połączony z sobą system czytelni,

⁸ Z. Cudnik: *Skarbnice wiedzy: studium budownictwa bibliotek*. Wrocław 1980, s. 116.

⁹ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 174.

magazynów oraz informacji naukowej. Omówiona powyżej racjonalizacja obsługi użytkownika poprawni w jego oczach wizerunek biblioteki, a optymalizacja przestrzeni bibliotecznej przełoży się na wzrost kultury organizacyjnej instytucji.

W październiku 2006 roku uchwała Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego wyodrębniła z dotychczasowego Wydziału Humanistycznego Wydział Filologiczny. Obecnie w jego strukturze funkcjonują trzy instytutowe biblioteki filologiczne: Biblioteka Filologii Polskiej i Słowiańskiej, Biblioteka Języków Obcych i Biblioteka Instytutu Filologii Germańskiej. W pierwszej z wymienionych zatrudnionych jest trzech pracowników, a w obu pozostałych po dwóch. Zbyt mała obsada we wspomnianych placówkach powoduje trudności związane z zapewnieniem ciągłości obsługi w dwuzmianowym systemie pracy. O ile Biblioteka Filologii Polskiej i Słowiańskiej oraz Biblioteka Języków Obcych znajdują się na terenie jednego kampusu i są oddalone od siebie zaledwie o kilkadziesiąt metrów, o tyle Biblioteka Instytutu Filologii Germańskiej umieszczona jest na terenie Starego Miasta w dawnej XVIII-wiecznej stajni. Wszystkie wymienione biblioteki mają duże problemy z odpowiednią liczbą sprzętu komputerowego. Dzisiaj każda z nich dysponuje zaledwie jednym lub dwoma stanowiskami komputerowymi służącymi zarówno pracownikom, jak i czytelnikom. Coraz trudniej jest także zaspokajać bieżące potrzeby użytkowników, mając małą liczbę miejsc w czytelniach. Biblioteka Filologii Polskiej i Słowiańskiej dysponuje jedynie 44 miejscami do pracy, co jest ilością skromną i niewystarczającą. Z kolei 20 miejsc przygotowanych dla czytelników w Bibliotece Języków Obcych okazało się w ostatnim roku akademickim liczbą zbyt małą w stosunku do rosnących potrzeb. Wszystkie trzy biblioteki filologiczne dysponują dzisiaj razem 94 miejscami dla użytkowników i posiadają 692 m² powierzchni, nie zaspakajając w pełni potrzeb studentów nowego wydziału. W przypadku bibliotek rozmieszczonych na Wydziale Filologicznym można śmiało mówić o braku właściwej organizacji ich przestrzeni bibliotecznej.

Co prawda o powstaniu nowego wydziału i biblioteki, która spełniałaby rolę biblioteki wydziałowej, mówiono już od dłuższego czasu, to jednak wszystkie wcześniejsze próby połączenia trzech bibliotek filologicznych w jedną nie dawały rezultatu ze względu na brak odpowiednio dużych pomieszczeń. Dopiero wiosną 2005 roku powstała koncepcja umieszczenia bibliotek filologicznych w jednym miejscu¹⁰. Proponowany budynek przyszłej biblioteki wzniesiony w 1907 roku jest integralną częścią założenia koszarowego z początku XX wieku. Koszary owe powstały na miejscu dawnego Fortu Prusy, broniącego dostępu do twierdzy szczecińskiej od strony południowo-zachodniej. Fort Prusy (gwiazdzisty) powstał w I połowie XVIII wieku i należał do najpotężniejszych w całej szczecińskiej twierdzy. Po jej likwidacji (1873 rok) wały fortu częściowo splantowano, pozostawiając jego teren w gestii woj-

¹⁰ Koncepcja rozbudowy i modernizacji zespołu budynków przy al. Piastów w Szczecinie na kampus uniwersytecki wraz z zagospodarowaniem terenu. Pracownia Projektowa Metropolis, Szczecin 03.2005 r.

ska. Armia pruska zbudowała tu spore koszary, mieszczące kilka jednostek z całym obszernym zapleczem magazynowym. Teren obecnego kampusu filologicznego to dawne koszary Viktoria I, w których stacjonował 34 Pułk Fizylierów Królowej Wiktorii Szwedzkiej¹¹. Sam budynek, przeznaczony na bibliotekę, wzniesiony z cegły ceramicznej w stylu neogotyckim¹², jest dwukondygnacyjny, jednobryłowy i pokryty dachem dwuspadowym. Niegdyś pełnił on funkcję zbrojowni (magazynu broni). Dziś cały teren dawnych koszar jest strefą B ochrony konserwatorskiej.

Położenie przyszłej biblioteki na terenie kampusu filologicznego, w pobliżu innych zabudowań Wydziału, pozwoli studentom i pracownikom na łatwe korzystanie z jej usług bez konieczności pokonywania zbędnych odległości. Biblioteka będzie łatwo dostępna dla osób pieszych, można także do niej wygodnie dojechać zarówno środkami komunikacji miejskiej, jak i własnym samochodem¹³.

Obserwacja zachowań użytkowników w Bibliotece Głównej i w bibliotekach całego systemu biblioteczno-informacyjnego Uniwersytetu Szczecińskiego pozwoliły ukierunkować koncepcję adaptacji poszczególnych kondygnacji nowo pozyskanego budynku. Obserwowany w ostatnich latach wzrost liczby użytkowników w ośrodkach informacji przekonał nas, aby na parterze budynku zaplanować właśnie ośrodek informacji naukowej. Będzie on posiadał 30 stanowisk komputerowych oraz 6 wydzielonych, wyciszonych i odpowiednio wyposażonych miejsc do nauki języków obcych. Powierzchnia planowanego ośrodka to 175 m². W przyszłej Bibliotece Wydziału Filologicznego planowany Ośrodek Informacji Naukowej będzie nowym elementem przestrzeni nie występującym dotychczas w żadnej z instytutowych bibliotek filologicznych. Na parterze zlokalizowane zostaną również katalogi kartkowe, co jest zgodne z sugestiami Z. Cudnika¹⁴. Na poziomie parteru architekci zaprojektowali pomieszczenia dla personelu oraz szatnię z niezbędnymi szafkami. Pomieszczenia dla pracowników biblioteki będą liczyły łącznie ponad 60 m². Powierzchnię tę uznano za wystarczającą, przyjmując założenie, że biblioteka wydziałowa będzie tylko udostępniać zbiory tradycyjne i elektroniczne oraz wspierać użytkownika przy

¹¹ 34 Pułk Fizylierów Królowej Wiktorii Szwedzkiej był jednym z najbardziej elitarnych jednostek armii pruskiej. Powstał on w 1720 roku z dwóch dawnych pułków szwedzkich w których służyli Pomorzanie. Pułk uczestniczył czynnie w wojnie siedmioletniej (1756–1763), wojnach napoleońskich (1805–1814), wojnie francusko-pruskiej (1870–1871) i I wojnie światowej (1914–1918). W 1908 roku cesarz Niemiec Wilhelm II mianował jego honorowym dowódcą królową szwedzką Wiktorię, żonę króla Szwecji Gustawa V i wnuczkę cesarza Niemiec Wilhelma I. 34 Pułk Fizylierów został rozwiązany w maju 1919 roku. W jego koszarach stacjonowały następnie jednostki łączności: Atlas Garnison – Pläne des II Armeekorps. Stettin 1910, k. 18.

¹² Neogotyck jest powszechny w pejzażu architektonicznym Szczecina. Zyskał on w Niemczech w ostatnich dziesięcioleciach XIX wieku przydomek stylu narodowego: M. Paszkowska: Nawiazania do motywów i ornamentyki średniowiecznej w XIX-wiecznej architekturze Szczecina. W: Kultura i sztuka w Szczecinie w latach 1800–1945: materiały seminarium Oddziału Szczecińskiego Stowarzyszenia Historyków Sztuki, 16–17 październik 1998. Szczecin 1999, s. 63–72.

¹³ Z. Cudnik: op. cit., s. 108.

¹⁴ Ibidem, s. 110.



Fot. 3. Budynek dawnej zbrojowni przeznaczony na Bibliotekę Filologiczną Uniwersytetu Szczecińskiego (autor zdjęcia – Mirosława Różycka)

poszukiwaniu potrzebnych mu materiałów. Natomiast proces gromadzenia i opracowania zbiorów odbywać się będzie nadal w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego.

Czytelnia książek i czasopism zaplanowana została na pierwszym piętrze, a na jej powierzchni liczącej ponad 300 m² rozmieszczonych zostanie 85 miejsc dla czytelników. Resztę zajmą regały ze zbiorami w wolnym dostępie. Jednak pełny wolny dostęp, nie ograniczony żadnymi barierami¹⁵, nie jest możliwy w przypadku interesującego nas budynku wtórnie adaptowanego na potrzeby biblioteki. W tej sytuacji większość zbiorów zostanie umieszczona w magazynach znajdujących się w piwnicach budynku. Magazyny te będą wyposażone w regały kompaktowe mieszczące całość zbiorów wszystkich trzech bibliotek filologicznych (liczących obecnie ok. 63 tys. woluminów), a wygospodarowana tu rezerwa magazynowa wystarczy jeszcze na kilka lat. Dodatkowy magazyn z regałami tradycyjnymi powstanie na poddaszu. Całkowita powierzchnia przyszłej biblioteki filologicznej wyniesie ponad 1040 m².

Wszystkie kondygnacje gmachu zostaną połączone windą towarową oraz osobową. Do Ośrodka Informacji Naukowej i Czytelni poprowadzą szerokie wejścia, a komunikacja wewnątrz budynku będzie prosta i przejrzysta. Wyburzenie zbędnych ścianek działowych umożliwi powstanie otwartych przestrzeni. Bibliotekę, zgodnie z obowiązującymi wymogami, dostosuje się w pełni do poruszania się po niej osób niepełnosprawnych.

¹⁵ J. Trybuś: Miejsce otwarte. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 8–11. Tryb dostępu: <http://www.mik.krakow.pl?autoportret/numery.php> [21 listopada 2006].

W budynku zaplanowany został również system przeciwpożarowy i antywłamaniowy wraz z systemem telewizji przemysłowej oraz systemem przywoławczym do dyżurującego bibliotekarza. Cały ruch czytelniczy kontrolowany będzie bramką elektroniczną, umieszczoną przy wejściu do biblioteki tak, aby po jej przekroczeniu użytkownik mógł swobodnie poruszać się po całej przeznaczonej dla niego strefie. Nowa organizacja przestrzeni w budynku zabytkowym pozwoli na sprawną i dobrą obsługę użytkowników oraz polepszy komfort pracy bibliotekarzy. Właściwe przeorganizowanie przestrzeni z zachowaniem centralnej klatki schodowej wyraźnie podzieli przestrzeń na przeznaczoną dla czytelników i bibliotekarzy. Zrealizowanie omawianego projektu i powstanie nowej Biblioteki Wydziału Filologicznego poprawi zdecydowanie warunki korzystania z bogatego księgozbioru zgromadzonego we wszystkich trzech bibliotekach instytutowych. Zaplanowany Ośrodek Informacji Naukowej zapewni studentom i pracownikom naukowym Wydziału szeroki dostęp do prenumerowanych, pełnotekstowych baz danych, do katalogu internetowego Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego i innych bibliotek w kraju i za granicą.

Adaptacja budynku na potrzeby Biblioteki Wydziału Filologicznego ma zostać wykonana w ciągu najbliższych dwóch, trzech lat. Sfinansowana będzie w większości ze środków unijnych, podobnie jak remont całego filologicznego kampusu Uniwersytetu Szczecińskiego.

Patrząc z punktu widzenia użytkownika biblioteki akademickiej na modernizację, na potrzeby biblioteczne starych obiektów, należy postawić podstawowe pytanie: Czy w wyniku adaptacji dawnych budynków szkolnych (Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego) lub zabudowań pokoszarowych (Biblioteka Wydziału Filologicznego) można uzyskać funkcjonalną bibliotekę uniwersytecką? Omówiony wyżej zespół budynków szkolnych stanowi dzisiaj interesujący przykład architektury z XIX i początku XX wieku, która znajduje się w strefie A ochrony konserwatorskiej, obejmującej całe centrum miasta powstałe na przełomie XIX i XX wieku. Podobnie jest z dawną zbrojownią. Tworzy ona wraz ze wszystkimi zabudowaniami pokoszarowymi oraz resztką skarp oporowych dawnego Fortu Prusy strefę B nadzoru konserwatorskiego. Co więcej omówione wyżej obiekty poszkolne (Biblioteka Główna) mają być w najbliższym czasie wpisane do rejestru zabytków. Wszystko to w ostrożności nie pozwala na naruszenie bryły zewnętrznej modernizowanych obiektów, rytmu okien, a w przypadku zabytków (wpis do rejestru zabytków) hamuje wszelkie zmiany podziałów wewnętrznych.

Powszechnie przyjmuje się za angielskim architektem Harrym Faulknerem-Brownem, że nowo budowany budynek biblioteczny powinien spełniać 10 klasycznych już zasad¹⁶. Zasady te właściwie nie są w pełni możliwe do zrealizowania w budynkach

¹⁶ D. Konieczna: Współczesne trendy architektury bibliotecznej a zmieniające się wymagania użytkowników bibliotek. W: Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006, s. 221. Zasady te wymieniają również E. Piotrowska i R. M. Zając: Nowoczesna architektura bibliotek.

posiadających znaczenie historyczne lub status zabytku. Nie można w nich bowiem dowolnie kształtować powierzchni wewnętrznej. Jednak opisane powyżej projekty adaptacji Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego i Biblioteki Wydziału Filologicznego zostały przygotowane zgodnie z koncepcją jak najefektywniejszej obsługi czytelników, a przez to podniesienia jakości świadczonych usług. W przytoczonym wyżej rozumowaniu ową jakość usług zapewnia się między innymi poprzez takie ukształtowanie powierzchni i struktury biblioteki, aby zapewnić jak najszybszy dostęp do informacji oraz wszystkich zbiorów. W tej sytuacji odpowiednio podzielona przestrzeń biblioteczna przekłada się w sposób bezpośredni na jej kulturę organizacyjną. Przybliżamy się więc do ogólnych tez Camerona i Ettingtona¹⁷, w których kultura organizacji traktowana jest jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujących organizację i jej członków. Kultura owa składa się z niekwestionowanych, ulegających powolnej zmianie, często niedostrzegalnych, aspektów funkcjonowania instytucji w ramach pewnej zorganizowanej przestrzeni¹⁸. Ową przestrzeń tworzą także i ramy materialne, w postaci odpowiednio zaprojektowanego lub zaadaptowanego obiektu.

W odniesieniu do biblioteki¹⁹, kultura organizacyjna kieruje siłami napędowymi i hamującymi, które silnie oddziałują na nią samą, przyczyniając się do tworzenia jej tożsamości i klimatu sprzyjającego lub niesprzyjającego pracy. Służy również wypracowaniu zewnętrznego wizerunku biblioteki, decydującego o jej dobrym lub złym odbiorze przez otoczenie. Organizacja przestrzeni bibliotecznej w adaptowanym obiekcie historycznym lub zabytkowym staje się więc ważnym elementem kultury organizacyjnej instytucji. Wpływa bowiem na lepszą lub gorszą obsługę użytkownika. Zdając sobie sprawę z ograniczonych możliwości dowolnego kształtowania przestrzeni w budynkach zabytkowych lub historycznych, trzeba na koniec spytać o sens

Konspekt 2004, nr 19. Tryb dostępu: <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/19/nowocz.html> [22 listopada 2006]. Budynek biblioteki powinien: 1. Być elastyczny, czyli oparty na jednym module, jednakowej wytrzymałości wszystkich stropów; 2. Zwarty z dogodnymi drogami komunikacyjnymi, z otwartą przestrzenią na każdym poziomie przeznaczonym dla użytkowników; 3. Dostępny z wewnątrz i z zewnątrz; 4. Rozszerzalny, czyli z możliwością dobudowania obok kolejnego budynku; 5. Zróżnicowany pod względem warunków pracy i wieloaspektowego dostępu do informacji; 6. Zorganizowany, czyli dający łatwy i szybki kontakt czytelnika z książką i dostęp do wszystkich usług bibliotecznych i informacyjnych; 7. Wygodny; 8. Zapewniający stałe warunki środowiskowe i klimatyczne; 9. Bezpieczny dla czytelników, personelu i zbiorów; 10. Ekonomiczny w eksploatacji.

¹⁷ K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurencyjnych*. Kraków 2006, s. 135.

¹⁸ Wspomniani autorzy Cameron i Ettington przyrównali kulturę organizacji do hologramu w każdym elemencie, w którym istnieją niespotykane gdzie indziej informacje, odróżniające ten konkretny element od wszystkich pozostałych. Jednocześnie każdy element zawiera informacje o całym obiekcie, pozwalając przez to stworzyć obraz całości. K. S. Cameron, R. E. Quinn: op. cit., s. 137.

¹⁹ E. B. Zybort: op. cit., s. 10–11.

takich działań²⁰. W naszym przekonaniu omówione budynki są częścią krajobrazu kulturowego, składnikiem historii naszej małej ojczyzny i choćby dlatego należy je zachowywać i wykorzystywać. W Szczecinie, tak bardzo ogołoconym z zabytków, władze konserwatorskie szczególnie pilnie dbają o zachowane obiekty, podejmując wielki wysiłek rewitalizacji secesyjno-eklektycznego centrum miasta. W tej sytuacji działania Uniwersytetu Szczecińskiego wkomponowują się w ten kierunek działań, co widać także w przypadku uniwersyteckiej sieci bibliotecznej.

Bibliografia

Źródła archiwalne

Archiwum Państwowe w Szczecinie (APS)
Akta miasta Szczecina (AMS), II/3582, II/4446.
Rejencja Szczecińska (RS), II/4963, II/4964, II/4692.

Literatura

- Agnoli A.: *Czuć się dobrze w bibliotece. Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 4–7.
Tryb dostępu: <http://www.mik.krakow.pl?autoportret/numery.php> [21 listopada 2006].
Atlas Garnison – Pläne des II Armeekorps. Stettin 1910.
Cameron K. S., Quinn R. E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*. Kraków 2006.
Cudnik Z.: *Skarbnice wiedzy: studium budownictwa bibliotek*. Wrocław 1980.
Gwiazdowska E.: *Widoki Szczecina: źródła ikonograficzne do dziejów miasta od XVI wieku do 1945 roku*. Szczecin 2001.
Kobierska-Maciuszko E.: *Budownictwo biblioteczne a potrzeby czytelników niepełnosprawnych*. *Biuletyn EBIB* 2004, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/52/maciuszko.php> [21 listopada 2006].
Kobierska-Maciuszko E.: *Budynek biblioteki naukowej w ciężkich czasach Internetu – składnica druków czy nowe miejsce społeczne*. *Biuletyn EBIB*. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/nba/kobierska-maciuszko.ewa> [29 listopada 2006].
Koncepcja rozbudowy i modernizacji zespołu budynków przy al. Piastów w Szczecinie na campus uniwersytecki wraz z zagospodarowaniem terenu. Pracownia Projektowa Metropolis. Szczecin 03.2005.
Konieczna D.: *Współczesne trendy architektury bibliotecznej a zmieniające się wymagania użytkowników bibliotek*. W: *Biblioteki XXI wieku – czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej*, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Łódź 2006.

²⁰ Porównaj tezy poruszane na seminarium Liber Architecture Group w marcu 2004 roku w Bolzano: E. Kobierska-Maciuszko: *Budynek biblioteki naukowej w ciężkich czasach Internetu – składnica druków czy nowe miejsce społeczne*. *Biuletyn EBIB*. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/nba/kobierska-maciuszko.ewa> [29 listopada 2006].

- Paszkowska M.: Nawiązanie do motywów i ornamentyki średniowiecznej w XIX-wiecznej architekturze Szczecina. W: *Kultura i sztuka w Szczecinie w latach 1808–1945: materiały Seminarium Oddziału Szczecińskiego Stowarzyszenia Historyków Sztuki*, 16–17 października 1998. Szczecin 1999.
- Piotrowska E., Zając R. M.: Nowoczesna architektura bibliotek. *Konspekt* 2004, nr 19. Tryb dostępu: <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/19/nowocz.html> [22 listopada 2006].
- Różycka M.: Biblioteka jeszcze tradycyjna czy już nowoczesna – na przykładzie biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego. W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów–Czarna, 1–3 czerwca 2005 r.* Oprac. E. Bieniasz, K. Serwatko, B. Jaskowska. Rzeszów 2005.
- Różycka M.: Stan i potrzeby biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego. W: *Stan i perspektywy rozwoju szczecińskich bibliotek: materiały z Konferencji w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego*, 19 listopada 2004 r. Red. R. Gaziński. Szczecin 2005.
- Stelmach M.: *Plany twierdzy Szczecin*. W: *Kartografia forteczna*. Red. A. Tomczak. Warszawa 1991.
- Trybuś J.: Miejsce otwarte: Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 8–11. Tryb dostępu: <http://www.mik.krakow.pl/autoportret/numery.php> [22 listopada 2006].
- Wachowiak B.: *Szczecin w okresie przewagi państwa feudalnego 1478–1713*. W: *Dzieje Szczecina X–1805*. T. 2. Red. G. Labuda. Warszawa–Poznań 1985.
- Wiśniewski J.: *Początki układu kapitalistycznego 1713–1805*. W: *Dzieje Szczecina X–1805*. T. 2. Red. G. Labuda. Warszawa–Poznań 1985.
- Włodarczyk E.: *Wielkomiejski rozwój Szczecina w latach 1871–1918*. W: *Dzieje Szczecina 1806–1945*. T. 3. Red. B. Wachowiak. Szczecin 1994.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotece: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Mgr Marcin Pędich
Uniwersytet w Białymstoku
mpedich@gmail.com

Biblioteka w pięciu wymiarach – budownictwo biblioteczne w kontekście wymiarów kultury według Geerta Hofstede

Abstract

Geert Hofstede is one of the most influential researchers of the interactions between national and organisational cultures. In his works he described five dimensions of culture: Power Distance Index (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS), Uncertainty Avoidance Index (UAI) and Long Term Orientation (LTO). These dimensions can be used to describe the average behaviour and values typical for a particular culture. They influence most of the activities of the representatives of this culture, including the functioning and building of libraries. They also vary greatly between cultures, which mean that rules developed for libraries in one culture, may not necessarily be suitable for libraries in other cultures. The paper attempts to show how library buildings may differ in cultures with different levels of the five dimensions. PDI influences the relationship between managers and librarians, librarians and readers. IDV shows the impact of belonging to some group on the readers. MAS has an impact on the gender structure of library staff and, more importantly, on human relations. UAI influences the accessibility and flexibility of a library. LTO indicates how important future changes are in the construction and functioning of a library.

Wymiary kultury zaproponowane przez Geerta Hofstede

Geert Hofstede jest jednym z najbardziej wpływowych badaczy zjawisk kulturowych i inter-kulturowych. Na podstawie badań przeprowadzonych w latach 1967–1973 w narodowych oddziałach IBM w ponad 70 krajach wyróżnił on cztery wymiary kultury, które można zdefiniować jako pewne cechy kultur, występujące z różnym nasileniem. Wymiary odpowiadają pewnym zachowaniom, normom i wartościom typowym dla danej kultury. Kultury można opisywać podając nasilenie poszczególnych wymiarów. Cztery wymiary wyróżnione początkowo przez Hofstede, to:

- dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI),
- indywidualizm/kolektywizm (*Individualism* – IDV),
- męskość/kobiecość (*Masculinity* – MAS),
- unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI).

Późniejsze badanie przeprowadzone przez chińskich naukowców wskazały na istnienie innego istotnego wymiaru kultury, nie uwzględnionego przez Hofstede. To badanie również wskazało na istnienie czterech wymiarów kultury, jednak analiza korelacji tych wymiarów z wymiarami proponowanymi przez Geerta Hofstede wykazała, że tylko trzy z nich pokrywają się z wymiarami wynikającymi z badań przeprowadzonych przez Hofstede. Czwarty wymiar badań chińskich okazał się być zupełnie nowym wymiarem, który pozostał niezauważony we wcześniejszych badaniach. Stało się tak, ponieważ chińscy naukowcy stawiali w badaniach inne pytania. Świetnie obrazuje to, jak własna kultura ogranicza badacza, a w konsekwencji jak silne są uwarunkowania kulturowe (przez Hofstede zwanego „zaprogramowaniem umysłu”) i jak trudno się od nich oderwać. Piąty wymiar nazwany został „dynamizmem konfucjańskim” albo „orientacją długo- lub krótkoterminową” (*Long Term Orientation* – LTO). Wszystkie pięć wymiarów zostało omówione w książce Geerta Hofstede „Kultury i organizacje”¹.

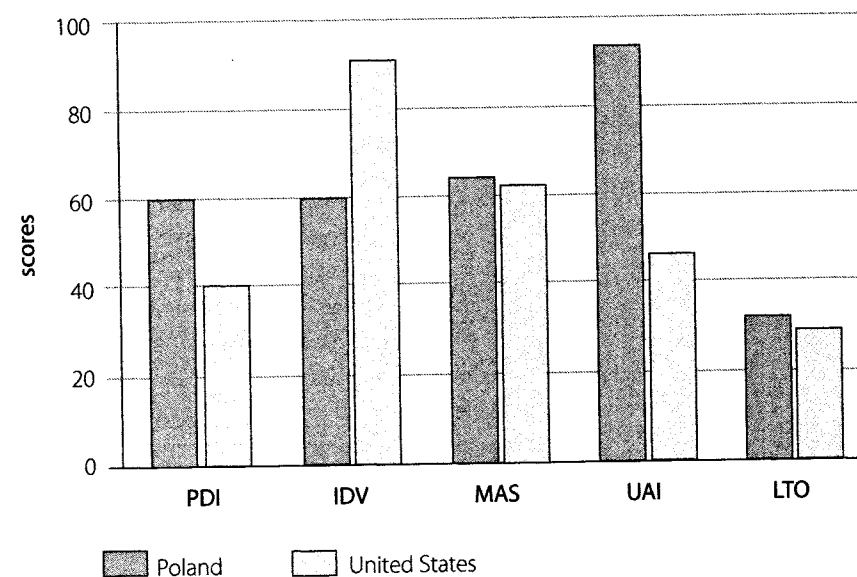
Chociaż wymiary kultury nie pozwalają na przewidywanie zachowania jednostek, to są dobrym wyznacznikiem norm i oczekiwań „ogółu” danego społeczeństwa. Te normy i oczekiwania rzutują na każdy aspekt funkcjonowania społeczeństwa, a w szczególności na stosunki wewnątrz organizacji.

W bibliotekarstwie, a zwłaszcza w budownictwie bibliotecznym, często postuluje się stosowanie pewnych zasad wypracowanych w krajach zachodnich, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Warto jednak zwrócić uwagę na różnice kulturowe pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, które znajdują się na skrajnym biegunie niektórych wymiarów kultury, a innymi krajami. W efekcie tych różnic zasady wypracowane w USA mogą nie pasować do innej rzeczywistości kulturowej.

Wykres 1 przedstawia różnice pomiędzy wartościami wymiarów kultury uzyskanymi w badaniach dla USA, a szacunkowymi wartościami wymiarów kultury dla Polski. Widać na nim wyraźne różnice w wartościach dystansu władzy (PDI), indywidualizmu (IDV) i unikania niepewności (UAI). Choć dane dla Polski są tylko wartościami szacunkowymi, to ukazują one wyraźne zróżnicowanie między kulturą Polski i USA.

Artykuł dotyczy potencjalnego wpływu, jaki cechy kultury mogą mieć na budynek biblioteki. Przedstawiono w nim pewne cechy, których można by się spodziewać po budynkach bibliotecznym w krajach o skrajnych wartościach wymiarów kultury. Na początek należałoby zaznaczyć, że miejscowa kultura niekiedy wymusza nieświadome zastosowanie pewnych rozwiązań. Ważne jest, aby unikać wartościowania tych rozwiązań jako złych lub dobrych bez uwzględnienia uwarunkowań kulturowych. Co więcej, wiele z tych rozwiązań może być w danej kulturze pożądanym, nawet jeżeli

¹ G. Hofstede: Kultury i organizacje. Warszawa 1972.



Wykr. 1. Porównanie wartości pięciu wymiarów kultury dla Polski i USA. Źródło: na podstawie danych dostępnych na stronie internetowej Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Tryb dostępu: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php [21 października 2007]

klóć się z ogólnie przyjętymi zasadami budownictwa bibliotecznego. Niekiedy zastosowane podczas budowy rozwiązania mogą też konfliktować z potrzebami i zachowaniami pracowników i użytkowników, wynikającymi z ich zaprogramowania kulturowego. Z tego względu należałoby przy planowaniu budowy wziąć pod uwagę uwarunkowania kulturowe, szczególnie jeżeli korzysta się z doświadczeń i norm pochodzących z innych kultur.

Na koniec warto zaznaczyć, że niewiele kultur charakteryzuje się skrajnymi poziomami wymiarów kultury. Ponadto niektóre środowiska i grupy społeczne, w tym środowiska akademickie dużych miast, mają tendencję do oddalania się w pewnym stopniu od norm typowych dla swojej kultury. Dlatego też w przypadku dużych bibliotek, zwłaszcza bibliotek akademickich w dużych miastach, przedstawione tu zjawiska mogą być mniej widoczne niż można by się spodziewać na podstawie danych uzyskanych z badań.

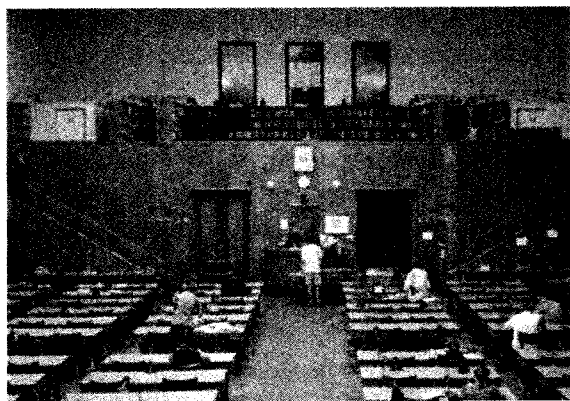
Dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI)

Dystans władzy określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy, oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec rodziców, przełożonych i władzy. Dystans władzy zdaje się być, obok męskości/kobiecości, wymiarem najsilniej wpływającym na architekturę.

W kulturach o wysokim dystansie władzy oczekuje się, że status, bogactwo i wpływ powinny iść ze sobą w parze. Tak więc wygląd, wyposażenie i umiejscowienie biblioteki jest zależne od statusu bibliotek jako instytucji w danym kraju. Możliwe są zarówno biblioteki o nadmiernie bogatym, „barokowym” stylu (wysoki status biblioteki), jak i skrajnie zaniedbane (niski status).

W kulturach dużego dystansu władzy status bibliotekarza jest niemal zawsze wyższy niż status czytelnika, bibliotekarz jest też często postrzegany jako strażnik księgozbioru. W efekcie wolny dostęp jest mniej prawdopodobny, a miejsce pracy bibliotekarza podkreśla jego status (szczególnie dotyczy to bibliotek szkolnych i dziecięcych). W polskich bibliotekach (Polska ma jeden z wyższych PDI w Europie – 68) często spotyka się masywne, nierzadko umieszczone na podwyższeniach biurka, zza których bibliotekarz spogląda z góry na czytelnika, takie jak na przykład stanowisko bibliotekarza w czytelni ogólnej Biblioteki Jagiellońskiej, przedstawione na fotografii 1.

Poszanowanie władzy sprawia, że rodzice i nauczyciele ściśle kontrolują poczynania dzieci. W efekcie, jeżeli w ogóle istnieje możliwość pracy dzieci w bibliotece, to potrzebne są pomieszczenia umożliwiające wspólną pracę dzieci i opiekunów. Jed-



Fot. 1. Czytelnia Ogólna Biblioteki Jagiellońskiej. Źródło: Biblioteka Jagiellońska. Tryb dostępu: http://www.bj.uj.edu.pl/o_bib/gmachbj.htm#4 [20 maja 2007]

nocześnie nie oczekuje się od dzieci, że z własnej inicjatywy przyjdą do biblioteki. Biblioteka nie musi więc być atrakcyjna dla czytelników. Wręcz przeciwnie, jej nieprzystępność podkreśla wysoki status instytucji i bibliotekarza.

Nauczyciel czy bibliotekarz jest „guru” dzielącym się swoją osobistą mądrością z uczniami. Uczniowie oczekują od niego, że wskaże im odpowiednie lektury, są oni przekonani, że wybór dokonany przez bibliotekarza zawsze będzie lepszy niż ich własny. W bibliotece szkolnej nie ma więc mowy o wolnym dostępie, nawet dostęp do katalogów powinien być kontrolowany.

Organizacje w krajach o wysokim PDI mają rozbudowaną pionową strukturę z silnie scentralizowaną władzą. W budynku biblioteki powinna więc być spora ilość gabinetów przeznaczonych dla dyrektorów, wicedyrektorów, szefów działów. Ponieważ komunikacja z pracownikami jest zawsze inicjowana przez przełożonego, to gabinety przełożonych są zamykane od środka i/lub oddzielone sekretariatami od reszty budynku. Bardzo istotne są też symbole statusu przełożonych. Ich gabinety powinny więc być duże i bogato wyposażone.

W kulturach o wysokim PDI ze stanowiskiem nieodłącznie wiążą się dodatkowe

korzyści. Są pod tym względem wyraźne różnice między przełożonymi a podwładnymi, a prawdopodobnie także między pracownikami a czytelnikami. Kierownictwo, pracownicy i czytelnicy mają oddzielne toalety, pomieszczenia „wypoczynkowe”, miejsca parkingowe, niekiedy różniące się też jakością. Możliwe są sytuacje takie jak parking dostępny wyłącznie dla pracowników lub kierownictwa, albo zarezerwowanie jednej z wind wyłącznie do użytku pracowników.

Istotnym aspektem organizacji budynku bibliotecznego jest tzw. „centrum grawitacji”, czyli miejsce położone jak najbliżej wszystkich części biblioteki. W kulturach o wysokim dystansie władzy w „centrum grawitacji” budynku znajdzie się przeważnie bibliotekarz. Z kolei w kulturach o niskim PDI w centrum grawitacji znajdzie się raczej czytelnik. Przykładowo w Bibliotece Kongresu (USA ma stosunkowo niewysoki wskaźnik PDI, równy 40), przestrzeń budynku otwiera tzw. *Library Visitors' Center*² mający pomóc czytelnikowi w poruszaniu się po bibliotece. Budynki bibliotek w kulturach małego dystansu władzy nie będą z reguły ani nadmiernie bogate ani zaniedbane. Dominować będzie raczej aspekt pragmatyczny.

W kulturach o małym dystansie władzy dzieci zachęca się do samodzielności i eksperymentowania, dlatego też pomieszczenia biblioteki dla dzieci powinny umożliwiać samodzielną pracę. Biblioteki takie powinny wyraźnie różnić się od bibliotek dla dorosłych, a ich organizacja ma zachęcać młodych czytelników do korzystania z ich usług. Podobnie uczniowie są zachęceni do samodzielnych poszukiwań, a materia nauczania przyjmuje formę prawd uniwersalnych. W efekcie bibliotekarz nie ma wskazywać uczniowi lektur, ale pomagać w samodzielnych poszukiwaniach. W bibliotece szkolnej powinien więc być wolny dostęp i księgozbiór podręczny z wyeksponowanymi encyklopediami, słownikami i innymi publikacjami o podobnym charakterze.

Organizacje w kulturach o niskim PDI mają płaską strukturę organizacyjną z małą liczbą personelu nadzorczego, budynek nie potrzebuje więc dużej ilości gabinetów. Co więcej, przełożeni, pracownicy i czytelnicy są traktowani równo. Wszyscy korzystają więc z tych samych toalet, parkingów, stołówek itp. Dopuszczalne jest, żeby kierownicy niższego szczebla urzędowali w tych samych pomieszczeniach co ich podwładni, co byłoby nie do pomyślenia w kulturze o dużym dystansie władzy. Przełożeni mają też silną potrzebę konsultacji z podwładnymi, w budynku powinny więc znaleźć się pomieszczenia, w których mogą się odbywać narady.

Za przykład biblioteki dużego dystansu władzy posłużyć może *Bibliothèque Nationale de France* – kulturę francuską, podobnie jak polską, charakteryzuje wysoki wskaźnik PDI (68 – taki sam jak w Polsce i jeden z najwyższych w Europie). Budowa nowej biblioteki narodowej była projektem bardzo prestiżowym i ambitnym, jednak już po ukończeniu spotkała się z krytyką zarówno w mediach³, jak i w prasie branżowej⁴. Wiele spośród

² *Library Visitors' Center*. Tryb dostępu: <http://www.loc.gov/visit/center.html> [20 maja 2007].

³ *Bibliothèque nationale de France*. W: Wikipédia: l'encyclopédie libre. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_nationale_de_France [22 października 2007].

⁴ J. Kessler: *The Bibliothèque Nationale de France project, access or expediency?* *Journal of Librarianship and Information Science* 1994, vol. 26, no. 3, p. 121–133.

wytykanych bibliotece błędów może być przypisane właśnie dużemu dystansowi władzy. Głównym zarzutem jest fakt, że wybór projektu budynku biblioteki był indywidualną decyzją jednego człowieka – Francois Mitteranda. Krytykuje się także sam budynek biblioteki. Nową Bibliothèque Nationale de France, podobnie jak starą, charakteryzuje imponująca architektura, krytycy zwracają jednak uwagę na fakt, że wrażenie to osiągnięto kosztem funkcjonalności biblioteki, oraz nadmiernych nakładów finansowych na jej budowę i utrzymanie. Znamienny jest także fakt, że dostęp do biblioteki jest ograniczony: korzystanie z biblioteki jest odpłatne, a dostęp do niektórych czytelni możliwy tylko dla osób pełnoletnich, mogących wykazać, że prowadzą działalność badawczą dla celów naukowych lub zawodowych⁵.

Indywidualizm i kolektywizm (IDV)

Wymiar ten wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy. Większość społeczeństw ma charakter kolektywistyczny, a pozycję jednostki wyznacza w nich przynależność do grupy. Grupa popiera swoich członków w zamian za co oni pozostają lojalni wobec grupy. W nielicznych społeczeństwach indywidualistycznych pozycję jednostki wyznaczają jej własne przymioty. Od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności. Kolektywizm często (choć nie zawsze) jest częściowo skorelowany z dystansem władzy. Warto zwrócić uwagę, że lider w opracowywaniu technik menadżerskich i nowoczesnym budownictwie – Stany Zjednoczone – jest krajem skrajnie indywidualistycznym (wskaźnik IDV wynosi dla tego kraju 91⁶). Często wskazuje się na wynikające z tego problemy z wprowadzaniem amerykańskich metod zarządzania w innych krajach. Na ten problem wskazują w swoich pracach między innymi Geert Hofstede i Fons Trompenaars⁷.

W kulturach kolektywistycznych można się spodziewać dużego zróżnicowania pomiędzy klasą budynków i jakością usług bibliotek zależnie od przynależności ich pracowników i czytelników do różnych grup społecznych. Sytuacja taka jest akceptowana społecznie, a nawet uznawana za pożądaną. W społeczeństwach indywidualistycznych takie sytuacje też często mają miejsce ze względów ekonomicznych, ale są uważane za niewłaściwe.

Dzieci w kulturach kolektywistycznych rzadko pozostają same w domu, dlatego też również w bibliotece powinny mieć możliwość pracy w grupie rówieśników, z rodzicami lub ze starszym rodzeństwem. Prawdopodobne jest, że biblioteki dla dzieci i młodzieży organizacyjnie nie będą różnić się od bibliotek dla dorosłych, ponieważ dzieci często korzystają z nich w towarzystwie rodziców i/lub starszego rodzeństwa. Ponieważ od dzieci oczekuje się, że nie będą wyrażały własnych poglądów, księgo-

⁵ *Bibliothèque nationale de France*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Biblioth%C3%A8que_nationale_de_France&oldid=166136930 [22 października 2007].

⁶ G. Hofstede: op. cit., s. 100.

⁷ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner: *Siedem wymiarów kultury*. Kraków 2002, s. 69–88.

zbiory bibliotek dziecięcych są uważnie selekcjonowane, a księgozbiór i część biblioteki dla dzieci lub młodzieży jest wyraźnie oddzielona od części dla dorosłych.

Hofstede wspomina, że „w kulturach kolektywistycznych sam fakt obecności jest na tyle satysfakcjonujący emocjonalnie, że nikt nie czuje się zobowiązany do podtrzymywania rozmowy”⁸. Znajomym, którzy spotkali się w bibliotece, wystarczy możliwość pracy przy jednym stoliku. Dlatego przestrzeń na spotkania towarzyskie nie jest tak ważna jak w kulturach indywidualistycznych i może być mocno ograniczona. Na planie biblioteki w Seulu miejsce pełniące taką funkcję (jeżeli nawet istnieje) nie zostało w ogóle zaznaczone⁹ (wskaźnik IDV dla Korei wynosi 18).

W kulturach kolektywistycznych poczucie odpowiedzialności za złamanie zasad wiąże się z jego ujawnieniem¹⁰, dlatego potrzebna jest ściślejsza kontrola bibliotekarza nad poczynaniami czytelników.

Edukacja w kulturach kolektywistycznych jest nastawiona na konkretną wiedzę i umiejętności, a nie na zdolność do ich zdobywania. W efekcie uczniowie częściej przychodzą po konkretne pozycje, preferowany jest więc system magazynowy. Naturalne jest również traktowanie członków różnych grup odmiennie, biblioteka może więc posiadać osobne czytelnie dla studentów różnych lat czy też innych wybranych grup, a kabiny pracy indywidualnej mogą być dostępne tylko dla kadry naukowej.

W kulturach kolektywistycznych pracodawca „[od] pracownika oczekuje podporządkowania się interesom nadrzędnym, nawet jeżeli nie pokrywają się one z jego własnymi”¹¹. Powoduje to mniejszą dbałość o wygodę pracowników. Naturalne jest odmienne traktowanie czytelników i pracowników należących do różnych grup, ponieważ są oni postrzegani przez pryzmat przynależności do grupy. Jednocześnie od członków grupy oczekuje się jednakowego zachowania. Nie ma więc możliwości indywidualizacji miejsca pracy, za to miejsca pracy w różnych częściach biblioteki mogą się od siebie różnić, zależnie od tego, dla kogo są przygotowane.

W kulturach wysoce indywidualistycznych można się spodziewać dążenia do zrównania poziomu usług i jakości budynków wszystkich bibliotek. W kraju indywidualistycznym naturalne byłoby stwierdzenie „niby dlaczego filia biblioteczna ma mieć gorsze wyposażenie niż biblioteka główna”, w kraju kolektywistycznym taka sytuacja uznana zostałaby za naturalną.

W kulturach indywidualistycznych uważa się, że dzieci powinny mieć możliwość samodzielnej pracy i samorozwoju, ponieważ oczekuje się od nich samodzielności i wyrażania własnych opinii. Służy temu m.in. wolny dostęp oraz umożliwienie młodzieży dostępu do księgozbioru dla dorosłych. Granice działu dla dzieci lub młodzieży i dla dorosłych nie będą wyraźnie zaznaczone. Z tego powodu też, podobnie jak w krajach o niskim PDI, dzieci zachęca się do samodzielności i eksperymentowania.

⁸ G. Hofstede: op. cit., s. 109.

⁹ Por. http://library.snu.ac.kr/Eng/PageView?FloorGuide_01&FloorGuide [22 października 2007].

¹⁰ Por. pojęcia wstydu i winy w G. Hofstede: op. cit., s. 110.

¹¹ *Ibidem*, s. 114.

Pomieszczenia biblioteki dla dzieci powinny więc umożliwiać samodzielną pracę. Biblioteki dla dzieci różnią się od bibliotek dla dorosłych, ich organizacja powinna zachęcać młodych czytelników do korzystania z nich. Wystarczy spojrzeć na fotografię 2, przedstawiającą bibliotekę dziecięcą w miasteczku Old Saybrook w stanie Connecticut (wskaźnik IDV dla USA wynosi 91). Kolorystyka i księgozbiór zachęcają dzieci do korzystania. Przestrzeń biblioteki jest otwarta – nie narzuca konkretnego stylu pracy, dając dużą swobodę czytelnikowi. Ta część biblioteki jest też wyraźnie oddzielona od pozostałych działów i zupełnie inaczej urządzona¹².

W odróżnieniu od kultur kolektywistycznych, „w kulturach indywidualistycznych wszelkie spotkania wywołują potrzebę komunikacji słownej”¹³. Znajomi spotykając się w bibliotece będą chcieli porozmawiać, dlatego biblioteka powinna posiadać wydzieloną przestrzeń na spotkania towarzyskie czytelników, najlepiej oddaloną od czytelni, aby ich rozmowy nie przeszkadzały innym w pracy. Dla kultur indywidualistycznych charakterystyczna jest też tzw. „komunikacja niskiego kontekstu”. W efekcie konieczne jest dosłowne i szczegółowe wyjaśnianie oraz podawanie do wiadomości wszelkich



Fot. 2. Biblioteka dziecięca w Old Saybrook w stanie Connecticut. Źródło: Old Saybrook. Tryb dostępu: http://www.oldsaybrookct.org/Pages/OldSaybrookCT_Library/page2 [23 października 2007].

zasad i reguł (nawet jeżeli wydają się oczywiste) – czytelnicy muszą mieć dostęp do szczegółowego i precyzyjnego regulaminu biblioteki, najlepiej wywieszzonego w widocznym miejscu. Edukacja w krajach indywidualistycznych jest nastawiona na umiejętność samodzielnego zdobywania wiedzy. Wynika stąd potrzeba posiadania przez bibliotekę wolnego dostępu, pracowni komputerowych i dużej ilości stanowisk do pracy z OPA-

¹² Por. http://www.oldsaybrookct.org/Pages/OldSaybrookCT_Library/page2 [23 października 2007].

¹³ G. Hofstede: op. cit., s. 109.

więc być takie same, ale jednocześnie umożliwiać indywidualizację miejsca pracy zarówno czytelnika jak i pracownika.

Męskość i kobiecość (MAS)

Ten szczególny wymiar wskazuje na zróżnicowanie ról poszczególnych płci. W każdej kulturze role kobiece to dbanie o sferę uczuć i zachowanie harmonii, a role męskie to asertywność i „przebojowość”. Jednak w kulturach kobiecych zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, podczas gdy w kulturach męskich jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom. Jednocześnie zachowania obu płci są bliższe bieguna męskiego niż w kulturach kobiecych.

Co ciekawe, aspekt ten nie wpływa znacząco na ilość kobiet robiących karierę zawodową. Choć w kulturach kobiecych jest mniej barier utrudniających kobiecie robienie kariery, to kobiety na ogół nie odczuwają takiej potrzeby. Z kolei w kulturach męskich, choć kobiecie trudniej jest osiągnąć sukces zawodowy, to jednocześnie kobiety wykazują więcej męskich cech, pomocnych przy przełamywaniu barier.

Mimo to, ze względu na silne zróżnicowanie ról płci w społeczeństwie silnie męskim, biblioteki lub ich poszczególne działy, będą raczej zdominowane przez pracowników jednej płci. Jaka to będzie płeć, zależy od tego, której z nich przypisuje się zawód bibliotekarza, ale ze względu na specyfikę tego zawodu, wymagającego licznych kontaktów społecznych, będą to na ogół kobiety. Wpływa to na takie aspekty budynku, jak na przykład rozmieszczenie toalet. Dotyczy to też przekroju płci czytelników. Dominacja kobiet może też powodować, że inne aspekty budynku będą bliższe normom typowym dla społeczeństw o niskim MAS.

W męskich kulturach estetyka budynku podkreśla przede wszystkim jego efektywność i nowoczesność. Najważniejsza jest efektywność i skuteczność działania, dlatego też w budynku nie będzie raczej pomieszczeń nie pełniących praktycznej roli w pracy biblioteki. Można się też spodziewać bardziej restrykcyjnego regulaminu (więcej zakazów), a co za tym idzie, większej ilości obszarów „tylko dla personelu” i ściślejszej kontroli nad czytelnikami i pracownikami.

W krajach tych można się też spodziewać dominacji dużych bibliotek (tak budynków jak i organizacji) oraz lepszego niż w krajach o niskim MAS wyposażenia silnych ośrodków bibliotecznych (oczekuje się, że państwo wspierać będzie silnych). Z kolei w kulturach kobiecych dominować będą małe biblioteki, a ich wyposażenie będzie relatywnie lepsze niż w krajach o wysokim MAS (państwo wspiera słabych).

Ze względu na mniejsze zróżnicowanie ról płci w społeczeństwach kobiecych, pracownicy biblioteki różnych płci będą raczej równo przemieszani. Dotyczy to też przekroju płci czytelników danej biblioteki.

W kulturach tych oczekuje się, że estetyka budynku powinna podkreślać komfort i poczucie bezpieczeństwa. Ponieważ najważniejsze jest podtrzymywanie kontaktów społecznych, w budynku powinno znaleźć się dużo pomieszczeń służących podtrzy-

mywaniu kontaktów społecznych (pokoje socjalne, obszary wypoczynkowe, kawiarnie). W kulturach kobiecych kładzie się też generalnie większy nacisk na ochronę środowiska.

Unikanie niepewności (UAI)

Hofstede pisze, że „unikanie niepewności możemy (...) zdefiniować jako «stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych»¹⁴. Innymi słowy – UAI określa stopień, w jakim ludzie w danej kulturze są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. Wysokie UAI związane jest też m.in. z wysokim poziomem niepokoju, publicznym okazywaniem emocji oraz wysokim spożyciem alkoholu.

W krajach o wysokim UAI unika się raczej zmian w organizacji wnętrza biblioteki. Zmiany, nawet jeżeli byłyby organizacyjnie korzystne, są uznawane za przeszkodę w korzystaniu z biblioteki, ponieważ pozbawiają czytelników i pracowników poczucia przewidywalności, a co za tym idzie bezpieczeństwa i komfortu. Będzie to szczególnie ważne w krajach mających jednocześnie niski wskaźnik MAS.

Ponieważ uczniowie i studenci oczekują jednoznacznych informacji, w bibliotece akademickiej lub szkolnej eksponowane będą książki o ściśle naukowym charakterze i wąsko określonej tematyce – takie pozycje są przez czytelników uznawane za bardziej wartościowe. Unika się też eksponowania autorów o sprzecznych poglądach, ponieważ kultury o wysokim UAI mają potrzebę jednoznacznego określania Prawdy.

W kulturach o wysokim unikaniu niepewności można się też spodziewać w budynku dużej ilości zamkniętych drzwi oraz wyraźnego podziału przestrzennego, ponieważ organizacja biblioteki powinna podkreślać formalność stosunków i wyraźny podział zadań.

Spodziewać się można także odgórnego normalizacji i standaryzacji, która zmniejsza poczucie niepewności co do planów nowego budynku. Niezależnie od tendencji normalizacyjnych, oryginalność nie jest uważana za cechę pożądaną, budynki bibliotek będą więc na ogół do siebie podobne. W krajach o silnym unikaniu niepewności można się też spodziewać budynków opartych o tradycyjny trójpodział biblioteki, ponieważ kultury o wysokim UAI mają tendencję do trzymania się ustalonych rozwiązań. Rozwiązania te mogą się jednak zmienić, jeżeli zmiana zostanie narzucona odgórnie.

W odróżnieniu od krajów o wysokim UAI, w kulturach o słabym unikaniu niepewności uczniowie i studenci przyzwyczajeni są do polemiki, jednoznaczne określenie Prawdy nie jest konieczne, za to akceptowane jest współlistnienie wielu prawd. W bibliotece akademickiej lub szkolnej będą więc eksponowane książki popularyza-

torskie o luźno nakreślonej, szerokiej tematyce. Takie pozycje są przez czytelników uznawane za bardziej wartościowe.

W kulturach o niskim UAI w architekturze ceni się innowacyjność i oryginalność. Za przykład mogą tu posłużyć: biblioteka narodowa w Singapurze¹⁵ i nazywana „czarnym diamentem” Biblioteka Królewska Danii¹⁶. Oba kraje mają skrajnie niskie wartości UAI, odpowiednio 8 (najniższy wynik na świecie) i 23 (najniższy wynik w Europie). Obie biblioteki charakteryzuje innowacyjna, nietypowa architektura. W kulturach o słabym unikaniu niepewności częste zmiany w organizacji wnętrza biblioteki są uważane za pożądane, dlatego dominować będzie model budynku „elastycznego”, który pozwala na szybkie i bezproblemowe wprowadzanie zmian. Bardziej prawdopodobna jest też otwarta organizacja przestrzeni w budynku, ukazująca małą ilość formalnych podziałów organizacyjnych.

Dynamizm konfucjański, czyli orientacja krótko- i długoterminowa (LTO)

Wymiar ten nie został wyodrębniony w badaniach IBM przeprowadzonych przez Hofstede. Odkrył go dopiero Michael Bond w badaniu celowo unikającym wpływów zachodnich¹⁷. W efekcie uzyskał cztery wymiary kultury, z których trzy pokrywały się z wymiarami Hofstede. W wynikach jego badań nie znalazło się unikanie niepewności, zamiast tego wykryto kolejny wymiar, nazwany dynamizmem konfucjańskim, ponieważ wartości z obu jego biegunów znalazły się w myślach Konfucjusza.

W wymiarze tym chodzi przede wszystkim o rozróżnienie między długo- i krótkoterminowym nastawieniem w życiu. Orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, a krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości. Tabela 1 zestawia wartości typowe dla obu biegunów dynamizmu konfucjańskiego.

Tabela 1. Wartości typowe dla skrajnych biegunów dynamizmu konfucjańskiego

Orientacja długoterminowa:	Orientacja krótkoterminowa:
<ul style="list-style-type: none"> – wytrwałość, – kształtowanie relacji według statusu, – zapobiegliwość, – poczucie wstydu. 	<ul style="list-style-type: none"> – ustątkowanie i równowaga, – zachowanie „twarzy”, – poszanowanie tradycji, – odwzajemnianie pozdrowień, przysług i prezentów.

Bardzo dobrym przykładem różnicy między krótko- i długoterminową orientacją jest porównanie badań nad wykorzystaniem statystyk przez biblioteki amerykańskie i chińskie. USA ma wskaźnik LTO na niskim poziomie (29), podczas gdy Chiny

¹⁵ Por.: *National Library, Singapore*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/National_Library%2C_Singapore [20 października 2007].

¹⁶ Por.: *Danish Royal Library*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/Det_Kongelige_Bibliotek [23 maja 2007].

¹⁷ G. Hofstede: op. cit., s. 244–247.

¹⁴ G. Hofstede: op. cit., s. 180.

notują najwyższy ze wskaźników LTO wśród badanych krajów (118)¹⁸. Respondenci amerykańscy najczęściej sięgali do statystyk w celu: porównania z innymi (93%), pozyskania funduszy (89%), sprawdzenia zasięgu stosowania nowych usług (91%) i planowania budżetu (84%), wszystkie te cele związane są z bieżącym funkcjonowaniem biblioteki, a najważniejszy z nich reprezentuje typową dla kultur o orientacji krótkoterminowej potrzebę dorównania innym. Z kolei chińscy respondenci używali statystyk w celu: rozbudowy zbiorów (93%), poprawy usług technicznych (93%) i pracy naukowo-badawczej (89%), a więc do zabiegów mających zapoczątkować w przyszłości¹⁹.

W kulturach o orientacji długoterminowej można się spodziewać stosowania nowoczesnych, a nawet nowatorskich, „przyszłościowych” rozwiązań. Jednocześnie dużą wagę przywiązuje się do oszczędności stosowanych rozwiązań. Przy czym ważniejsza jest oszczędność w eksploatacji niż niskie koszty budowy. Typowe będzie zachowanie zasady elastyczności budynków, jako przygotowanie do przyszłych zmian. Budynek będzie ściśle podporządkowany funkcjonowaniu biblioteki, szczególnie w kulturach łączących wysoki LTO i MAS.

Z kolei w kulturach o orientacji krótkoterminowej architektura, wyposażenie i organizacja wnętrza biblioteki powinna silnie nawiązywać do lokalnej tradycji. Budynek będzie też nastawiony na zaspokajanie bieżących potrzeb biblioteki niż na przygotowanie do przyszłych zmian. Spodziewać się można także silnego dążenia do dorównania innym bibliotekom. Przy tym, ponieważ kultury o niskim LTO nie mają skłonności do oszczędzania, ilość środków na inwestycje jest na ogół dość skromna.

W bibliotece akademickiej można oczekiwać silnego podporządkowania biblioteki potrzebom studentów i wykładowców, podyktowanej potrzebą respektowania zobowiązań wobec instytucji macierzystej. Podobnej sytuacji można się spodziewać w bibliotekach innych instytucji. W bibliotece szkolnej może to oznaczać zamknięcie biblioteki dla czytelników z zewnątrz.

Podsumowanie

Analiza możliwych zależności między wymiarami kultury Geerta Hofstede'a a architekturą i organizacją wnętrza bibliotek ukazuje odmienną rolę rozwiązań, jakie mogą być pożądane w różnych kulturach. Warto więc przy projektowaniu budowy zastanowić się, do jakiego stopnia rozwiązania stosowane w innych krajach będą pasować do naszej kultury. Z drugiej strony warto też zastanowić się, czy wybór rozwiązań, jakich dokonujemy, nie jest podyktowany bardziej naszym „zaprogram-

¹⁸ Dane za: Geert Hofstede cultural dimensions. W: Clearly Cultural. Making Sense of Cross Cultural Communication. Tryb dostępu: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> [20 maja 2007].

¹⁹ Y. Q. Liu: A comparison of public library use of statistics, a cross-country survey report. *New Library World* 2001, vol. 102, no. 1163/1164, p. 138–145.

mowaniem kulturowym” niż faktyczną potrzebą. W tym drugim przypadku należy jednak pamiętać o tym, że nowy budynek biblioteki będzie funkcjonował w określonej kulturze i pewne rozwiązania, choć z pozoru niekorzystne lub nieracjonalne, mogą być właściwe z punktu widzenia użytkowników i pracowników biblioteki.

Nie można przy tym zapominać, że wszystkie wymiary kultury wchodzą ze sobą w silne relacje i wiele zachowań i koncepcji jest uwarunkowanych więcej niż jednym z nich. Niekiedy jeden wymiar łagodzi zachowania typowe dla innego wymiaru, niekiedy je wzmacnia. Niekóre zachowania mogą być typowe dla skrajnych wartości kilku wymiarów. Trzeba też uwzględnić fakt, że niewiele kultur charakteryzuje się skrajnymi wartościami wymiarów. Na koniec warto dodać, że wymiary kultury są znacznie wyraźniej widoczne w zachowaniu pracowników i czytelników oraz w doborze księgozbioru niż w architekturze i organizacji wnętrza bibliotek. Istnieją również inne teorie wymiarów kultur narodowych i osobne teorie opisujące kultury organizacyjne, ich opisanie wykraczałoby jednak poza ramy tej pracy.

Bibliografia

- Bibliothèque nationale de France*. W: Wikipédia: l'encyclopédie libre. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_nationale_de_France [22 października 2007].
- Bibliothèque nationale de France*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Biblioth%C3%A8que_nationale_de_France&oldid=166136930 [22 października 2007].
- Danish Royal Library*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/Det_Kongelige_Bibliotek [23 maja 2007].
- Geert Hofstede cultural dimensions. W: Clearly Cultural. Making Sense of Cross Cultural Communication. Tryb dostępu: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> [20 maja 2007].
- Hofstede G.: *Kultury i organizacje*. Warszawa 1972.
- Kessler J.: The Bibliothèque Nationale de France project, access or expediency? *Journal of Librarianship and Information Science* 1994, vol. 26, no. 3, p. 121–133.
- Liu Y. Q.: A comparison of public library use of statistics, a cross-country survey report. *New Library World* 2001, vol. 102, no. 1163/1164, s. 138–145.
- National Library, Singapore*. W: Wikipedia: the free encyclopedia. Tryb dostępu: http://en.wikipedia.org/wiki/National_Library%2C_Singapore [20 października 2007].
- Trompenaars F., Hampden-Turner C.: *Siedem wymiarów kultury*. Kraków 2002.

Wpływ architektury i aranżacji przestrzennej biblioteki na jej kulturę organizacyjną

Abstract

In this article was accomplished an attempt on analysis of different architectural solutions of scientific libraries new buildings, so as to prove that as well building project as it's spacial scheme and equipment have an influence on library organizational culture. In this context an architectural conception of the Faculty of Physics, Astronomy and Applied Computer Science of the Jagiellonian University new building was presented, in which, according to design of authors, library rooms of this Faculty are to be the central point.

It was also considered which elements of organizational culture ought to be changed in connection with removal to new library rooms and how to prepare to these changes.

Zamiast wstępu – trochę historii

Pierwsze biblioteki powstały już w starożytności. W XVI wieku p.n.e. pojawiły się biblioteki chaldejskie, w 540 roku p.n.e. założona została przez Pizystrata biblioteka ateńska, a w 284 roku p.n.e. otwarto Bibliotekę Aleksandryjską. Przechowywane w tych bibliotekach dzieła to płytki ceramiczne, zwoje papirusów, pergaminy.

W średniowieczu ośrodkami powstawania i przechowywania książek były klasztory i uniwersytety. Najstarsze z nich to: Padwa – 1230 rok; Sorbona – 1253; Kraków – 1364 rok. Ponieważ w starożytności i średniowieczu tylko nieliczne grupy społeczne potrafiły czytać i pisać, biblioteki ówczesne były trudno dostępne, a wartość zgromadzonych w nich książek była bardzo znaczna. W niektórych dużych klasztorach średniowiecznych, będących ogniskami kultury i nauki, sala ze zbiorami bibliotecznymi, zwana *armarium* (łac. szafa), była połączona z sąsiednią (*scriptorium*), w której kopiowano i ilustrowano księgi rękopiśmienne.

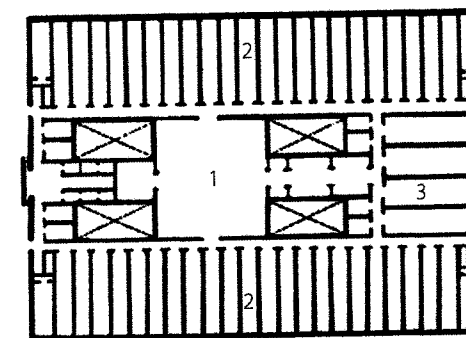
Z odrodzeniem włoskim nierozzerwalnie związane jest słynne dzieło Michała

Anioła – Biblioteka Laurenziana we Florencji – typowa biblioteka pulpitowa, bo renesans i barok to wciąż jeszcze epoki bibliotek salowych, w których szafy z książkami ustawiano prostopadle do ścian, a książki, czasem przytwierdzone łańcuchami dla zapobieżenia kradzieży, przechowywano w dolnej części pulpitów służących do ich rozkładania. Wynalazek druku znacznie obniżył cenę książki, rozpowszechnił ją i wpłynął na zmianę organizacji biblioteki. Barokowe sale biblioteczne w klasztorach, na dworach królewskich i książęcych, w pałacach dostojników kościelnych i świeckich pełniły rolę pomieszczeń reprezentacyjnych, w których oprócz książek znajdowały się eksponaty muzealne, wartościowe dzieła sztuki, mapy i globusy. Biblioteki mają wyszukane wnętrza – regały, stoły i krzesła wykonywane były ze szlachetnych gatunków drewna, a szafy ozdabiano złożonymi ornamentami. W tych bibliotekach nie ma rozdziału między czytelnikiem a książką; magazyny nie są jeszcze wydzielone.

W XVIII wieku wciąż jeszcze dominującym wzorem biblioteki jest biblioteka salowa, jednak zwiększenie dostępności do zbiorów spowodowało, że w niektórych bibliotekach uniwersyteckich utworzono osobne wypożyczalnie. Nadszedł czas, by pomyśleć o projektowaniu specjalnych budynków, które mogłyby służyć zarówno do przechowywania zbiorów, jak również do ich udostępniania.

Pierwsze rozwiązania uwzględniające funkcjonalne potrzeby biblioteki, ustalające podział na czytelnię, magazyn i przewidujące przyszłą rozbudowę, zaproponował w 1816 roku Leopoldo della Santa. W swojej książce „O budowie i prowadzeniu uniwersalnej biblioteki publicznej” sformułował na użytek projektantów bibliotek zasadę trójdzielności, polegającą na wyodrębnieniu pomieszczeń na książki (magazynu), miejsca dla czytelników (czytelni, wypożyczalni) oraz pomieszczeń dla bibliotekarzy (pracowni). Uzupełnieniem tej koncepcji stały się później cztery prawa, stanowiące aż do końca trzeciego tysiąclecia XX wieku kanon budownictwa bibliotek¹.

Od XIX wieku rozpoczyna się okres wzmożonego budownictwa gmachów bibliotecznych na całym świecie. Sprzyja temu szybki postęp wiedzy we wszystkich dziedzinach, rozwój przemysłu, techniki i szkolnictwa wyższego. Pierwszą współczesną



Rys. 1. Teoretyczny plan biblioteki (1816 r.); arch. Leopoldo della Santa, 1) czytelnia, 2) magazyny, 3) rezerwa. Źródło: J. Wierzbicki: Muzea i biblioteki. Warszawa 1961, s. 24

¹ 1) niekrzyżowanie się dróg książki, bibliotekarza i użytkownika; 2) potrójna dostępność magazynu (z wypożyczalni, czytelni i pracowni); 3) usytuowanie głównych agend biblioteki, świadczących usługi czytelnikom, na jednej kondygnacji; 4) stworzenie możliwości do rozbudowy biblioteki.

biblioteką, z czytelnią o układzie centralnym, jest Biblioteka British Museum, budowana w latach 1854–1856. Zaprojektował ją architekt A. Panizzi. Środkową część czytelnia zajmuje w tej bibliotece katalog, stoły mają układ promienisty, a magazyny otaczają salę. Podobny układ zastosowano w Bibliotece Kongresu w Waszyngtonie. W 1850 roku według planu Labrouste'a powstaje w Paryżu słynna Biblioteka św. Genowefy. Jest to pierwszy w Europie nowoczesny gmach biblioteczny, w którym parter zajmują magazyny, a na I piętrze umieszczona jest wielka, przestronna czytelnia. Wiek XIX to okres, kiedy biblioteki stają się dostępne dla ogromnej ilości czytelników.

Na przełomie XIX i XX wieku, w związku z udoskonaleniem przemysłu drukarskiego i dalszym nieprzerwanym rozwojem nauki, następuje napływ do magazynów bibliotecznych tysięcy nowych książek. Rozwijają się biblioteki uniwersyteckie i publiczne biblioteki miejskie. Książki zaczynają docierać do coraz liczniejszej grupy czytelników, ale widoczna jest pewna różnica w podejściu do problemu rozdziału czytelnika i książki w bibliotekach USA i w bibliotekach europejskich. W USA, mimo rozrostu magazynów książek, utrzymano bezpośredni dostęp czytelnika do magazynu, prowadząc politykę otwartych półek, w przeciwieństwie do Europy, gdzie dziewiętnastowieczny system zamkniętych magazynów uniemożliwiał bezpośredni kontakt czytelnika z książką i bibliotekarzem w jednym pomieszczeniu. Krokiem w kierunku otwarcia magazynów było zastosowanie tzw. *the browsing room* – czytelnia, w której księgozbiór podręczny zawiera nie tylko repertuar klasyczny, ale również inne książki, m.in. specjalnie wyeksponowane nowości. Wolny dostęp do półek z książkami i silny kontakt czytelnika z książką obserwować możemy w krajach skandynawskich, w niektórych bibliotekach szwajcarskich i angielskich.

Rozwój działalności bibliotecznej, a także wzbogacenie i zróżnicowanie form pracy bibliotek, jakie nastąpiło między wojnami światowymi, spowodowało krytykę niezmiennego układu budynków bibliotecznych, określanego zasadą trójdzielnosci konstrukcji.

Biblioteki współczesne

„Giętkość, elastyczność, najlepsze wykorzystanie powierzchni” – te cechy, określane jako „flexibility”, wymienił jako charakterystyczne dla nowej metody budownictwa bibliotek, nazwanej konstrukcją modułową, A. S. MacDonald w artykule „A library of the future” (Biblioteka przyszłości) na łamach czasopisma *Library Journal* w 1933 roku. Konstrukcja tego typu, zwana „szkieletową” (bez ścian nośnych), opiera się na słupach rozmieszczonych w szeregach krzyżujących się pod kątem prostym. Identyczne odstępy między słupami wyznaczają tzw. moduły budowlane. Elementami niezmiennymi są słupy (szkielet konstrukcji) i urządzenia komunikacji pionowej (schody, winda, przewody wodno-kanalizacyjne). Pierwszą realizacją tej koncepcji był aneks Biblioteki Kongresu w Waszyngtonie, w Polsce posłużono się nią budując

jąc biblioteki: Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (1966 rok), Uniwersytecką w Toruniu (1973 rok), Miejską we Włocławku i inne.

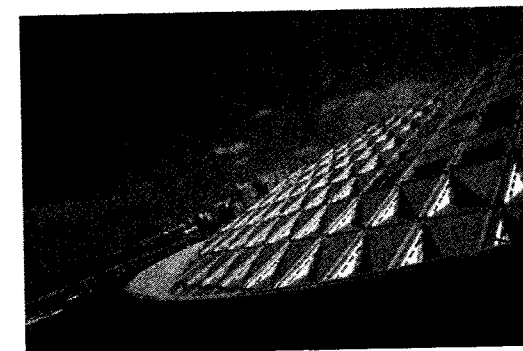
Po drugiej wojnie światowej nastąpił znaczny rozwój budownictwa bibliotecznego w wielu krajach, zwłaszcza w USA, Kanadzie i państwach Europy Zachodniej. Wydawnictwa biblioteczarskie przynoszą roczne i wieloletnie przeglądy inwestycji (np. *Library Journal* co roku publikuje omówienie projektów i realizacji ok. 200 bibliotek publicznych i 20–30 bibliotek naukowych). Opracowuje się normy i wskaźniki określające zasady budownictwa bibliotecznego, ogłasza krytyczne oceny wzniesionych budynków, omawia przebieg ich eksploatacji w celu wyciągnięcia wniosków mogących służyć udoskonaleniu działalności architektów i współpracujących z nimi bibliotekarzy. Zainteresowanie budownictwem bibliotecznym stało się szczególnie wyraźne w latach osiemdziesiątych XX wieku. Wiąże się to z powstaniem Grupy Architektonicznej stowarzyszenia LIBER (Liga Europejskich Bibliotek Naukowych). Co dwa lata organizowane są w różnych miastach Europy seminaria, w których biorą udział bibliotekarze i architekci zajmujący się budową nowych gmachów i modernizacją już istniejących.

Biblioteka Aleksandryjska (Alexandrina)

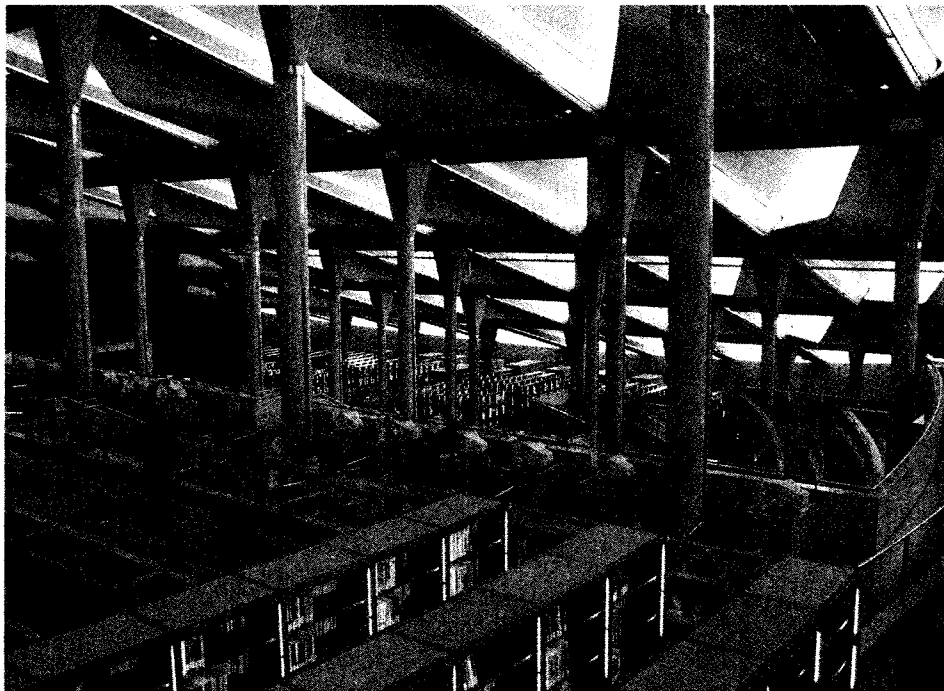
Dokonując przeglądu budownictwa bibliotecznego ostatnich lat nie można pominąć ponadnarodowej, monumentalnej budowli, w której norwescy i austriaccy projektanci dokonali metaforycznego połączenia kultury starożytnej i współczesnej.

To Biblioteka Aleksandryjska, o której przewodnicy turystyczni mówią, że jest biblioteką należąca do całego świata. Decyzję o budowie biblioteki podjął w 1990 roku rząd egipski przy współudziale innych państw arabskich. Pomoc okazały również kraje europejskie i Japonia, a całemu przedsięwzięciu patronowało UNESCO. W nowoczesnej architekturze kompleksu nie brak elementów nawiązujących do starożytności. W gmachu Centrum Konferencyjnego dopatrzeć się można kształtu piramid, a słupy podpierające szklany dach biblioteki przypominają starożytne kolumny egipskie.

Docelowo biblioteka może pomieścić 8 milionów tomów, a zbiory ułożone są w wielu czytelniach przypominających przestronne tarasy ze szklanymi dachami i przeszkłonymi ścianami, z których widać błękitne morze, „a wzrok zmierza w kierunku północnym, do Grecji i reszty świata zachodniego”. Biblioteka jest



Fot. 1. Projektanci wymyślili budowlę w kształcie wspinającej się na zbocze gigantycznej, wieloelementowej tafli szkła. Źródło: Poznaj Świat: Tryb dostępu: <http://poznaj-swiat.com.pl/art/254> [23 kwietnia 2007]



Fot. 2. Wnętrze Biblioteki Aleksandryjskiej, fot. J. Wichman (opublikowano za zgodą autorki)

symbolem tolerancji, gdzie obok siebie stoją dzieła przez jednych popierane, przez innych zwalczane. Znaleźć tutaj można zbiory w języku arabskim, angielskim i francuskim, ale również w innych językach świata (np. kreolskim, zuluskim), także w języku polskim².

Biblioteki duńskie³

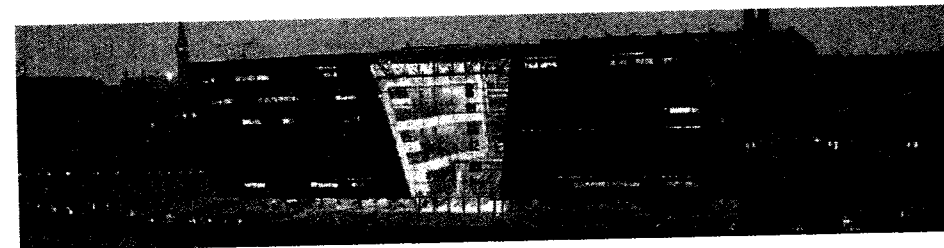
Biblioteki duńskie planowane są zwykle z olbrzymim rozmachem. Widoczne to jest zwłaszcza w odniesieniu do głównej siedziby Biblioteki Królewskiej. Stary gmach biblioteki znajduje się w ogrodach królewskich, nowa część została dobudowana na nabrzeżu Slotsholmen. Do budowy wykorzystano czarny granit (sprowadzony z Zimbabwe) i mocno przyciemnione szkło, stąd popularna nazwa biblioteki – Czarny Diament. Większość pomieszczeń rozplanowano tak, aby widok z okien roztaczał się na morze. Bibliotekę urządzone bardzo nowocześnie: biel ścian, niekiedy surowe tynki, mnóstwo szkła, dużo drewna, niebanalne oświetlenie, ruchome schody, przeszklone windy, wysokiej klasy sprzęt komputerowy. Nic dziwnego, że w otwar-

² B. Klukowski: *Książnice narodowe świata: geneza, zasoby, działalność*. Warszawa 2005, s. 18–23.

³ M. Kowicki: Nikt nie jest samotną wyspą: uwagi o architekturze bibliotek publicznych w Danii. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 12–15.

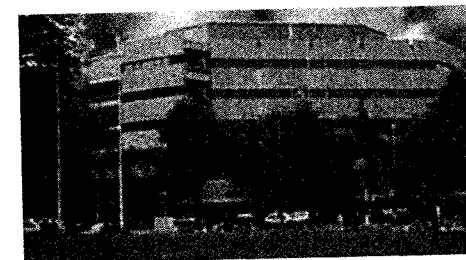
ciu tego najbardziej spektakularnego współczesnego obiektu kopenhaskiego wzięła udział Księżna Małgorzata II⁴.

Nawet jeśli duńska biblioteka publiczna mieści się wraz z ratuszem miejskim w jednym zespole architektonicznym, to zajmuje własną, wydzieloną część, a sąsiedztwo



Fot. 3. Biblioteka Królewska w Kopenhadze. Źródło: Det Kongelige Bibliotek. Tryb dostępu: http://www.kb.dk/en/nb/om_nb.html [23 kwietnia 2007]

ratusza i biblioteki jest formą uznania jej szczególnej roli i znaczenia dla lokalnej społeczności. Piękna biblioteka dobrze świadczy o aspiracjach władzy, a równocześnie stanowi miejsce, w którym może kwitnąć życie kulturalne. Chodzi również o takie zaaranżowanie wnętrza biblioteki, by ułatwić obcym ludziom zawieranie znajomości, spotkanie się, wspólne spędzanie czasu. Stąd dbałość o przejrzystość architektoniczną obiektów bibliotecznych, możliwość bezpośredniego zaglądnienia do wnętrza, doskonała widoczność, nawet z odległych punktów miasta, wkomponowanie budynku bibliotecznego w ciekawy krajobraz (woda, ogród, las itp.). Niektóre biblioteki duńskie są misternymi „pułapkami”, które dyskretnie przechwytyują przechodniów, kierując ich między regały książkowe. Otwarte podwoje księżnicy zbliżają zasoby do publiczności, zwłaszcza tej, która rezygnowała z kontaktu z książką na rzecz mniej wymagających przyjemności.



Fot. 4. Biblioteka Uniwersytetu im. Alberta Ludwiga we Freiburgu. Źródło: Akademia Pedagogiczna im. KEN w Krakowie. Tryb dostępu: <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/19/nowocz.html> [23 kwietnia 2007]

Biblioteka Uniwersytetu im. Alberta Ludwiga we Freiburgu⁵

Wielofunkcyjność budynku Biblioteki Freiburskiej uzyskano stosując założenia projektowe w sferze konstrukcji, technologii i architektury wnętrza, które skodyfikował

⁴ E. Szczypińska: Biblioteka Królewska w Kopenhadze. W: *Biblioteka Pedagogiczna: serwis informacyjny*. Tryb dostępu: <http://www.bib.edu.pl/szczypinska1.html> [22 kwietnia 2007].

⁵ E. Piotrkowska, R. M. Zając: *Nowoczesna architektura bibliotek. Konspekt. Pismo Akademii Pedagogicznej w Krakowie* 2004, nr 19. Tryb dostępu: <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/19/nowocz.html> [23 kwietnia 2007].

brytyjski architekt Harry Faulkner-Brown. Zgodnie ze współczesną filozofią bibliotekarską w tej bibliotece użytkownicy i zbiory mieszają się swobodnie, nie ma tu podziału na strefy czytelników, zbiorów i opracowania.

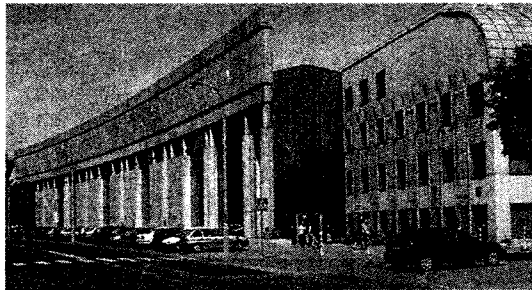
W przeważającej części biblioteki istnieje wolny dostęp do półek, a użytkownik może skorzystać z komputerów multimedialnych, kserokopiarek, drukarek skanów itp. Oferuje się równoczesny dostęp do drukowanych i elektronicznych zasobów informacji, a liczba zasobów na nośnikach elektronicznych wciąż rośnie.

Nowe obiekty biblioteczne w Polsce

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Polsce oddano do użytku więcej niż kiedykolwiek w przeszłości całkowicie nowych, zaprojektowanych i zrealizowanych od podstaw obiektów bibliotecznych. Wśród największych inwestycji bibliotecznych znalazły się między innymi: Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie (arch. M. Budzyński, Z. Badowski), Biblioteka Główna Politechniki Świętokrzyskiej (arch. W. Markulis), Biblioteka Śląska w Katowicach (arch. J. Jarecki, M. Gierlatka, S. Kwaśniewicz), Centralna Biblioteka Polsko-Niemiecka Caritas im. J. von Eichendorffa w Opolu.

Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

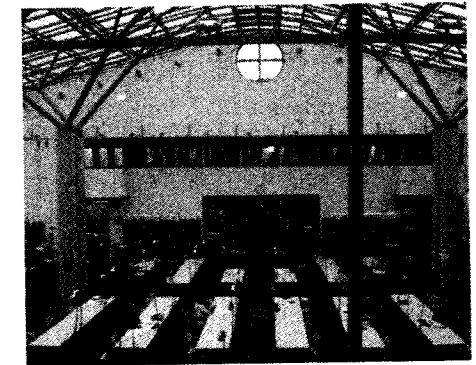
O tej bibliotece mówi się, że jest architektoniczną i medialną gwiazdą nie tylko wśród polskich bibliotek. Biblioteka UW jest obiektem nowoczesnym w formie, dobrze wyposażonym i w pełni zautomatyzowanym. Zlokalizowana na Powiślu, została zaprojektowana przez polskich architektów – Marka Budzyńskiego i Zbigniewa Badowskiego. Część frontowa, zwana „rogalem”, zapowiada swoją elewacją, że za częścią komercyjną i przeszklonym pasażem (tzw. „uliczką”) znajduje się prawdziwa biblioteka. Pod całością rozciągają się dwa piętra podziemne, które izolują zbiory przed zbyt wysokimi wodami gruntowymi. W Bibliotece UW zrealizowano zasadę



Fot. 5. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, fot. P. Lubomirski. Źródło: Culture.pl. Tryb dostępu: http://www.culture.pl/pl/culture/artysty/artykuly/es_architektura_90 [23 kwietnia 2007]

wolnego dostępu do zbiorów, występującą do tej pory dość rzadko w polskich bibliotekach i uznawaną przez sporą część bibliotekarzy za bardzo kontrowersyjną formę organizacji księgozbioru. Inną atrakcją nowo powstałego budynku są przeszklone dachy, na których zaprojektowano zielone ogrody. Wnętrze gmachu charakteryzuje się przestronnością i surowością: metal, beton – żadnej wykwint-

ności. Wszystkie instalacje prowadzone są na wierzchu, pokazując jak złożonym zabiegiem jest utrzymanie odpowiedniego klimatu w bibliotece. Surowej prostocie szarego betonu towarzyszy spatynowana zieleń części metalowych. Cały gmach przepojony jest symbolicznymi znaczeniami, a licznym odwołaniami do tradycji kultury towarzyszy doskonale wyczucie współczesności i idei, jakie ona niesie. Przede wszystkim jednak sposób organizacji zbiorów i usług pozwala zrealizować tak popularną w świecie ideę biblioteki otwartej, gdzie kontakt czytelnika z książką nie jest ograniczony barierami przestrzennymi i organizacyjnymi.



Fot. 6. Biblioteka Uniwersytecka – wnętrze, fot. P. Lubomirski. Źródło: Culture.pl. Tryb dostępu: http://www.culture.pl/pl/culture/artysty/artykuly/es_architektura_90 [23 kwietnia 2007]

Dr Marek Budzyński, projektant budynku, podkreślał, że biblioteka jest „światem wyizolowanym, światem specjalnego, sztucznie stworzonego klimatu, w którym książka jest równie ważna jak czytelnik, światem dla ducha i kultury. Jednak poprzez swój niezwykle przyjazny charakter pozostaje przestrzenią, w której chce się przebywać”⁶.

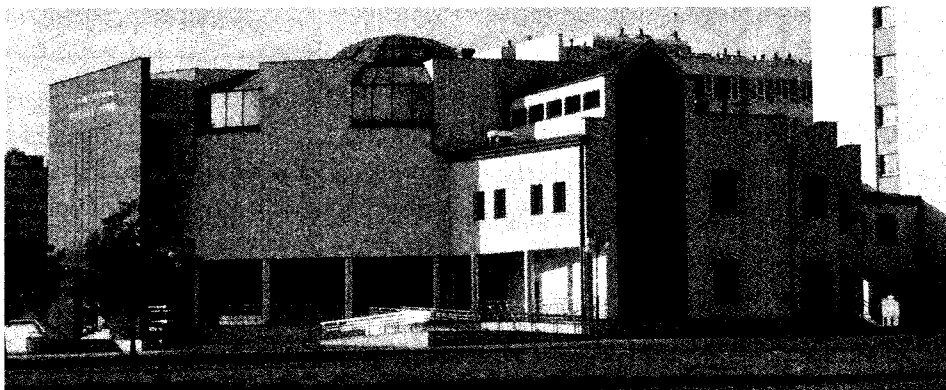
Projekt Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego (BUW-u) określił standardy planowania i projektowania budynków bibliotecznych i stał się, w pewnym sensie, wzorcem dla innych projektantów.

Biblioteka Główna Politechniki Świętokrzyskiej⁷

Oddana do użytku wiosną 2002 roku Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej to nieregularny, wieloboczny budynek, którego architektura opiera się na planie koła. W rzeczywistości można tutaj wyróżnić trzy obiekty: budynek administracyjny, seminaryjny i czterokondygnacyjny budynek główny. Budynek główny to otwarta przestrzeń, pozbawiona ścianek działowych i przeznaczona w pełni na zbiory z wolnym dostępem do półek oraz miejsca dla użytkowników. Na antresoli umieszczono wydawnictwa ciągle. Podziemia przeznaczone są na magazyny zamknięte, pomieszczenia obsługi budynku i pomieszczenia techniczne. Nowa biblioteka tworzy zintegrowaną część funkcjonalną, gdzie w jednym miejscu i w pewnej logicznej kolejności zlokalizowano wszystkie usługi biblioteczne i informacyjne. Wydzielenie poza bi-

⁶ J. Trybuś: Miejsce otwarte: biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. *Autoportret: Pismo o Dobrych Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 8–11.

⁷ J. Sobiega: Użytkownicy Biblioteki Głównej Politechniki Świętokrzyskiej w nowej przestrzeni i technologii. W: Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy, Toruń, 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobiela.php> [23 kwietnia 2007].



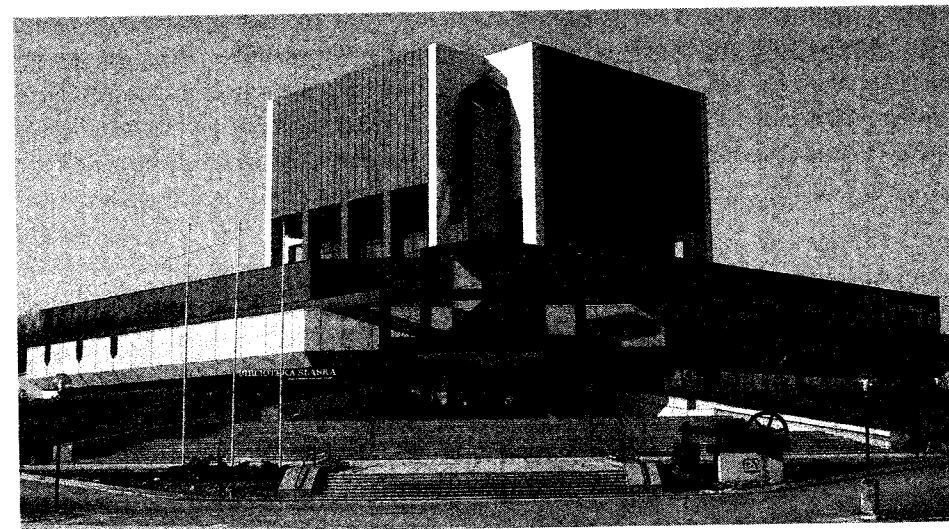
Fot. 7. „Krzemowa wyspa na mapie Kielc”. Źródło: Politechnika Świętokrzyska. W: Wikipedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Politechnika_%C5%9Awi%C4%99tokrzyska

bliotekę punktu zapisu czytelników nie dezorganizuje pracy w samej bibliotece. Karty czytelnicze pozwalają na wejście do biblioteki, wypożyczenie materiałów, a także na (odpłatne) korzystanie z kserografów i drukarek zlokalizowanych w bibliotece. Kolejnym elementem, który pojawił się w nowej bibliotece jest informatorium typu *helpdesk*, obsługiwane przez pracowników udostępniania. Stanowiska komputerowe rozmieszczone są w całej bibliotece (szybki dostęp do Internetu zapewnia 95 komputerów). Dzięki uruchomieniu pięciu samoobsługowych stanowisk do kopiowania znacznie usprawniono usługi kserograficzne. Nowym elementem w przestrzeni bibliotecznej stały się kabiny do pracy indywidualnej i zespołowej. Dzięki elektronicznemu systemowi samodzielnego wypożyczania i zwrotu dokumentów, obsługiwanemu przez tzw. *selfcheck*, rozwiązano problem kolejek w wypożyczalni. W wykuszach, wśród zieleni, ustawiono wygodne kanapy i fotele, które pozwalają na chwile relaksu i odpoczynku po męczącej pracy intelektualnej. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej nazywana jest czasami „krzemową wyspą na mapie miasta”.

Biblioteka Śląska w Katowicach

Nowa siedziba Biblioteki Śląskiej⁸ należy do największych budynków bibliotecznych w Polsce. Mimo że projekt biblioteki powstał w 1989 roku, formy architektoniczne gmachu sprawiają wrażenie zaprojektowanych w latach siedemdziesiątych. Potężna bryła magazynu, wsparta na wysmukłych słupach, wyrasta z ośmiobocznej podstawy, ta zaś otoczona jest ze wszystkich stron porośniętym trawą „wałem ziemnym”. W nim kryją się czytelnie, garaże, pomieszczenia techniczne, biura. Wnętrze gmachu naszpikowano elektroniką i unikatowymi rozwiązaniami technicznymi, a jego część zewnętrzna „wrośnięta” jest w zieleni.

⁸ S. Czajka: Nowe obiekty biblioteczne w Polsce. *Biuletyn EBIB* 2000, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib-sp2/czajka.html> [27 kwietnia 2007].



Fot. 8. Biblioteka Śląska. Źródło: Biblioteka Śląska. W: Wikipedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Biblioteka_%C5%9A%C4%85ska

W bibliotece zainstalowano nieznanego do tej pory w polskich bibliotekach system wysokiego składowania w automatycznym magazynie zintegrowanym z katalogiem elektronicznym.

Centralna Biblioteka Polsko-Niemiecka Caritas im. J. von Eichendorffa w Opolu

Biblioteka powstała w 2000 roku dzięki pomocy Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej, rządu Niemiec oraz sponsorów. Jest miejscem interesującym zarówno dla miłośników książek, jak również dla miłośników ciekawych rozwiązań architektonicznych. Budynek jest nowoczesny, ale został doskonale wkomponowany w zabytkową przestrzeń. Lewa część ściany frontowej, lekko pochylona nad ulicą, jest symbolem wysuniętej z regału książki, prawą część stanowi odrestaurowany, zabytkowy budynek – siedziba Caritas. Część środkowa to wejście do biblioteki. Przez przeszklony dach zaglądają do biblioteki promienie słoneczne, a na jej tyłach rośnie wysokie na trzy piętra drzewo, które stanowi jakby część biblioteki, bo widoczne jest przez olbrzymią szklaną ścianę. Jedną ze ścian zbudowano z czerwonej cegły, pozostałe pokrywa surowy beton, który wywołuje wrażenie tajemniczości; zderzenia koloru z szarością. Bibliotekarze nie są odizolowani od czytelników, są częścią przestrzeni, w której pracują razem: czytelnik i bibliotekarz⁹.

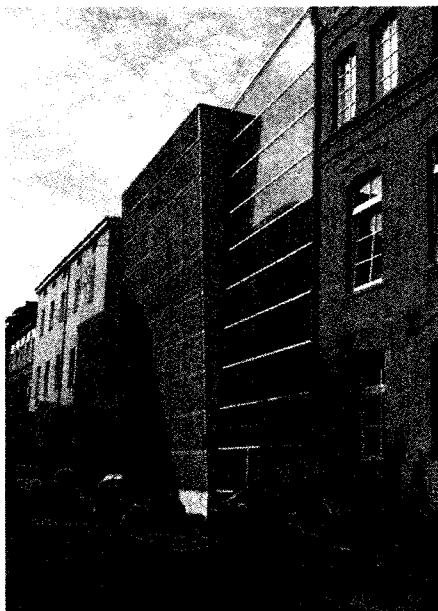
Przedstawione powyżej nowe gmachy bibliotek w kraju i za granicą to przykłady interesujących dokonań w dziedzinie architektury i budownictwa bibliotecznego odpowia-

⁹ M. Chab: Nie samym chlebem żyje człowiek: centralna Biblioteka Polsko-Niemiecka Caritas w Opolu. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 18–20.

dające misyjności bibliotek, ich otwartości na otoczenie, a także przyjazności dla użytkowników i bibliotekarzy. Omawiając nowoczesne budynki bibliotek polskich, wymienić należy jeszcze inne gmachy wzniesione w ostatnich latach, takie jak: Biblioteka Uniwersytecka w Białymstoku, Biblioteka Papieskiej Akademii Teologicznej w Krakowie, Książnica Pomorska w Szczecinie, Miejska Biblioteka Publiczna w Suwałkach, Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego czy wreszcie nowe skrzydło gmachu Biblioteki Jagiellońskiej.

Architektura biblioteki a jej kultura organizacyjna

Nawet pobieżna lektura bogatej literatury poruszającej zagadnienia budownictwa bibliotecznego prowadzi do jednoznacznych wniosków: biblioteki przestały być instytucjami, z których korzystały wąskie elity. Są placówkami publicznymi, których forma architek-



Fot. 9. Centralna Biblioteka Polsko-Niemiecka Caritas. Źródło: Blox. Tryb dostępu: <http://aparaczyk.blox.pl/2006/06/Centralna-Biblioteka-Polsko-Niemiecka-Caritas-im.html>

toniczna jest otwarta na masowego użytkownika. Z instytucji zaprojektowanych tak, aby mogły z nich korzystać jedynie wtajemniczeni bibliotekarze, przekształciły się w przestrzenie wielofunkcyjne i przyjazne, zapewniające miejsca do pracy, nauki i kontaktów społecznych, odpoczynku i rekreacji. Funkcjonalność rozwiązań łączy się z użytecznością – budynek biblioteki ma zapewniać łatwy i szybki kontakt czytelnika z książką, umożliwiać dostęp do wszystkich usług bibliotecznych i informacyjnych. Rezygnacja z przepychu i wprowadzenie prostych rozwiązań ma sprawić, by otoczenie nie rozpraszało użytkowników, ale było tłem pozwalającym na koncentrację i stwarzającym miłą nastrój¹⁰. Biblioteka przyjazna musi być funkcjonalna, nie może być w niej miejsca na chaos organizacyjny, który wywołuje u użytkowników uczucie zagubienia i obcości. Niezwykle istotne jest otwarcie biblioteki dla czytelników niepełnosprawnych poprzez likwidację

barier architektonicznych, budowę podjazdów, pochylni dla wózków, zaprojektowanie szerokich przejść między regałami z wolnym dostępem do księgozbioru. Zaprojektowanie przestrzennego, funkcjonalnego, a nawet pięknego budynku bibliotecznego to nie koniec sukcesu. Równie ważne jest właściwe zaplanowanie i przystosowanie do potrzeb

¹⁰ E. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004, s. 170.

użytkowników wnętrza biblioteki. Wewnętrzna przejrzystość organizacyjna i właściwa aranżacja pomieszczeń likwiduje dyskomfort psychiczny i czyni bibliotekę przyjazną dla czytelnika. Jednak najistotniejsza jest właściwa informacja o bibliotece. Może to być informacja wizualna (podświetlane tablice informacyjne, mapa biblioteki), helpdesk, czy wreszcie, dyskretna pomoc dyżurującego w „informatorium” bibliotekarza. E. Zybert pisze: „Miejsca przyjazne muszą mieć odpowiedni klimat: być przytulne i gościnne, dostosowane do rodzaju biblioteki i pełnionej przez nią funkcji oraz zapewniać dobre samopoczucie, sprawiające, że użytkownik chce w nim przebywać, ukazywać, że zostały zaprojektowane z myślą o nim i sprawiać, iż będą miejscami niezwykłymi”¹¹. Wyposażenie biblioteki nie musi być luksusowe, ale musi być funkcjonalne, powinno nadawać wnętrzu niepowtarzalny klimat i tworzyć przyjemną atmosferę. Niekwestionowanym rozwiązaniem organizacyjnym nowoczesnych bibliotek jest wolny dostęp do księgozbioru. Ma on wpływ na postrzeganie biblioteki jako przyjaznej, oszczędza czas czytelnika i zwiększa zainteresowanie zbiorami, co powoduje lepsze wykorzystanie zgromadzonych materiałów. Leopoldo Della Santa projektując w 1816 roku idealną bibliotekę zwrócił uwagę na to, że w budynku bibliotecznym musi się znaleźć miejsce do pracy dla bibliotekarzy. Dziś odchodzi się od zasady trójdzielnego podziału przestrzeni bibliotecznego, a we współczesnych budynkach bibliotecznych nie ma podziału na sfery przeznaczone dla czytelników, zbiorów i bibliotekarzy. Bibliotekarz nie jest odseparowany od czytelnika, bo kultura organizacyjna nowoczesnej biblioteki jest skierowana właśnie na użytkownika, więc jego preferencje są najważniejsze. Ciekawa aranżacja wnętrza, interesujące rozwiązania architektoniczne, wyposażenie biblioteki w nowoczesny sprzęt ułatwiający pracę zarówno użytkownikom biblioteki, jak również pracującym w niej bibliotekarzom, to te elementy kultury organizacyjnej, które określamy mianem artefaktów fizycznych i które mają olbrzymi wpływ na kulturę organizacyjną biblioteki, a co za tym idzie na jej właściwy odbiór przez otoczenie. Wewnętrzna przejrzystość pomieszczeń sprawia na użytkownika wrażenie „bycia u siebie”, a bibliotekarzom pozwala dobrze się czuć we wnętrzach, w których pracują.

W 2004 roku, w Bolzano, na seminarium LIBER Architecture Group zastanawiano się, czy biblioteka w czasach Internetu to tylko składnica druków, czy może nowe miejsce społeczne. Wnioski były jednoznaczne: biblioteka jest przestrzenią społeczną, bo ludzie, zwłaszcza młodzi, potrzebują kontaktów między sobą i wymiany informacji. Takie spojrzenie na bibliotekę, jako miejsce realne, a nie wirtualne, jest bardzo ważne. By biblioteka była atrakcyjnym i przyjaznym miejscem, musi się charakteryzować interesującą architekturą, posiadać ciekawe wyposażenie, niebanalną kolorystykę¹². Dlaczego zwraca się uwagę na to, by biblioteka była piękna? Parafr-

¹¹ Ibidem, s. 176–177.

¹² E. Kobińska-Maciuszko: *Budynek biblioteki naukowej w ciężkich czasach Internetu – składnica druków czy nowe miejsce społeczne*. W: *Nowoczesna Biblioteka Akademicka: Ogólnopolska Konferencja Naukowa*, Olsztyn, 20–21 maja 2004 r. EBIB: materiały konferencyjne nr 9. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/nba/kobienska-maciuszko.ewa.php> [22 kwietnia 2007].

zując wypowiedź D. Koniecznej¹³ można powiedzieć, że biblioteka „jest to miejsce, z którego chcemy być dumni, szczyć się nim, a atmosfera, jaka panuje w bibliotece, odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu jej wizerunku”. Mimo pozornych zagrożeń biblioteki przeżywają dziś swój renesans, a nowa generacja czytelników buduje swoje własne biblioteki na miarę XXI wieku.

Biblioteka Instytutu Fizyki Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

Funkcjonująca obecnie Biblioteka Instytutu Fizyki zlokalizowana jest w budynku Instytutu Fizyki przy ulicy Reymonta 4 i zajmuje powierzchnię 390 m². Przechowuje się w niej ok. 32 000 woluminów wydawnictw zwartych, bogaty zbiór wydawnictw



Fot. 10 i 11. Wnętrze Biblioteki Instytutu Fizyki UJ, fot. M. Pawłowska

ciągłych i zbiorów specjalnych. Biblioteka dysponuje czytelnią dla studentów na 20 miejsc i dwoma magazynami książek. Jeden z nich, przylegający do wypożyczalni, przeznaczony jest do przechowywania drukowanych wydawnictw ciągłych i wydawnictw zwartych. Z powodu trudnych warunków lokalowych tylko pracownicy naukowi i doktoranci mogą korzystać z tych zbiorów w wolnym dostępie. Starsza, rzadziej używana część księgozbioru, przechowywana jest w zamkniętym magazynie, do którego ma dostęp tylko nieliczna grupa użytkowników.

Ta właśnie biblioteka, już jako Biblioteka Wydziału Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej, ma znaleźć swoje miejsce w nowym gmachu Wydziału, który zostanie wybudowany wkrótce na Kampusie 600-lecia Odnowienia Uniwersytetu Jagiellońskiego.

¹³ D. Konieczna: Współczesne trendy architektury bibliotecznej a zmieniające się wymagania użytkowników bibliotek. W: Biblioteki XXI wieku: czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne. Tryb dostępu: http://eprints.rclis.org/view/conftitle/Biblioteki_XXI_wieku._Czy_przetrwamy=_II_Konferencja_Biblioteki_Politechniki_%C5%81=dzkiej.html [23 kwietnia 2007].

Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej UJ – prezentacja projektu

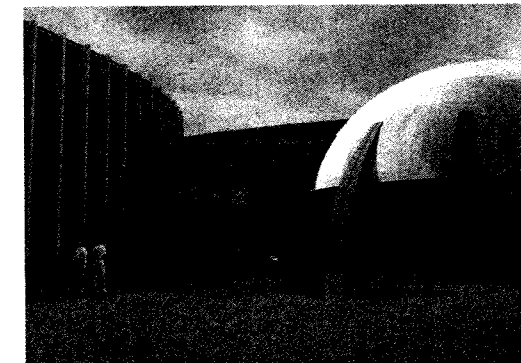
Autorem wybranej koncepcji architektoniczno-urbanistycznej jest firma WASCO-PROJEKT S.C. z Krakowa. W założeniu autorów motywem przewodnim, ze względu na profil Wydziału, jest idealna figura przestrzenna – kula oraz jej płaskie odzwierciedlenie – koło, a dalej – w konstelacji – budowa układów koncentrycznych i współzależnych. Jest to idealne nawiązanie do budowy Wszechświata – zarówno w skali mikro (struktura atomowa materii – fizyka), jak również w skali makro (gwiazdy i planety – astronomia). Ukłon w kierunku informatyki można znaleźć w nowoczesnym charakterze prezentowanej architektury oraz w elewacjach – pionowe przegrody pomiędzy oknami, występujące nieregularnie, stanowią reminiscencję kodu binarnego (przegroda – 1, brak przegrody – 0).

Wnętrze kompleksu stanowią dziedzińce z dużą ilością zieleni, przyjazne i otwarte dla studentów, którzy będą mogli gromadzić się tutaj w przerwach między zajęciami. Intencją projektantów było nawiązanie do Akademii Platonskiej, położonej w Gaju Akademosy. Serce tej strefy to otoczona wodą kulista forma mieszcząca bibliotekę z czytelnią oraz lokal gastronomiczny, będący miejscem spotkań i dyskusji. Ta część budowli stanowić ma, według projektantów, centralny punkt całego założenia.

Autorzy zwycięskiego projektu pracują obecnie nad stworzeniem ostatecznej wersji budowlanej i wykonawczej projektu. Przewiduje się, że budowa zostanie rozpoczęta w marcu 2008 roku, natomiast w październiku 2010 planuje się uroczystą inaugurację roku akademickiego w nowym budynku.

Współpraca bibliotekarzy i architektów w tworzeniu projektu Biblioteki

Dla bibliotekarzy zatrudnionych w Bibliotece Instytutu Fizyki praca nad projektem nowego gmachu była, i jest nadal, nie lada wyzwaniem. Architekci, którzy wygrali konkurs, nigdy wcześniej nie pracowali nad projektem biblioteki. Byli jednak otwarci na sugestie bibliotekarzy i starali się uwzględnić wszystkie ich postulaty. Na początek stworzony został program użytkowy, który miał być równocześnie wizją rozwoju biblioteki na najbliższe 50 lat. Chodziło o ustalenie, jaka powierzchnia potrzebna



Fot. 12. Kampus UJ, dziedzińce. Źródło: Uniwersytet Jagielloński Instytut Fizyki. Tryb dostępu: <http://www.if.uj.edu.pl/Kampus/index.html>

będzie bibliotece i jej poszczególnym agendom, należało uwzględnić prognozy rozwoju technologii cyfrowej, prognozy wzrostu zasobów drukowanych, zastanowić się nad ewentualnymi zmianami organizacyjno-strukturalnymi w bibliotece, optymalnym umiejscowieniem wszelkiego rodzaju mediów itd. Ważnym problemem stała się sprawa uzyskania większej niż do tej pory powierzchni do przechowywania i udostępniania zbiorów. Specyfika księgozbioru Biblioteki IF UJ wymagała zaprojektowania dwóch magazynów. Pierwszy z nich to magazyn zamknięty, wyposażony w regały kompaktowe, służący do przechowywania starszych tomów czasopism i rzadziej używanych książek, natomiast drugi – magazyn z ograniczonym wolnym dostępem do półek, połączony z czytelnią dla pracowników naukowych, doktorantów i studentów uzupełniających studiów magisterskich. Oczywiście, zaplanowana

została czytelnia studencka i magazyn z wolnym dostępem do zbiorów dla wszystkich czytelników biblioteki, wypożyczalnia, miejsce na wciąż jeszcze potrzebne katalogi kartkowe i pokoje dla pracowników. Oddzielnym problemem stało się zaprojektowanie wyposażenia dla biblioteki. Nowa biblioteka ma tworzyć zintegrowaną całość funkcjonalną, gdzie w jednym miejscu, w pewnej logicznej całości, zlokalizowane zostaną wszystkie usługi biblioteczne i informacyjne. Nie ma wątpliwości, że w bibliotece zastosowany zostanie wolny dostęp do księgozbioru. Konieczne będzie jednak powiększenie księgozbioru podręcznego, który znaj-

dzie się w pomieszczeniach czytelnicy studenckiej, a także księgozbioru podręczników przeznaczonych do samodzielnego wypożyczenia do domu. Zasadniczy zrąb księgozbioru – czasopisma naukowe (te, które jeszcze nie są udostępniane on-line), a także specjalistyczne książki naukowe będą dostępne w drugiej części biblioteki – otwartym magazynie, w którym znajdą się również miejsca do pracy dla naukowców i studentów ostatnich lat studiów. Ta część zorganizowana zostanie dosyć swobodnie. Obok regałów znajdą się nie tylko tradycyjne stoliki dla czytelników, ale również różnego rodzaju fotele, okrągłe, kwadratowe, wyższe i niższe stoliki, półeczki itp., by praca z lekturą była przyjemna, a równocześnie by tutaj możliwe były pewne nieformalne kontakty użytkowników, wymiana myśli, praca zespołowa itp. Dla tych, którzy wymagają ciszy i dobrych warunków do pracy indywidualnej zaprojektowane zostaną kabiny wyposażone w komputery z dostępem do baz danych, edytorów tekstu itd. Tuż obok czytelnicy „profesorskiej”, w sąsiedztwie wypożyczalni, znajdą się pomieszczenia do pracy dla bibliotekarzy. Najbardziej odległym miejscem

będzie magazyn zamknięty, w którym znajdą się najstarsze, a równocześnie najrzadziej wykorzystywane zbiory biblioteczne, umieszczone na regałach przesuwanych. Na pewno wypożyczalnia stanowić będzie równocześnie informatorium, by użytkownicy mogli uzyskać informacje o organizacji i funkcjonowaniu biblioteki, jak również znaleźć pomoc przy wyszukiwaniu informacji w katalogu komputerowym i kartkowym. Nowa biblioteka wydziałowa powinna być przyjazna dla użytkowników, charakteryzować się wewnętrzną przejrzystością, a równocześnie musi zapewnić dobre warunki do pracy dla zatrudnionych w niej bibliotekarzy. Dlatego już dziś trzeba zastanowić się nad tym, jakie rozwiązania zastosować odnośnie do wystroju, oświetlenia, sprzętu bibliotecznego. Jedno jest pewne! W nowych warunkach lokalowych nie można zatracić tego, co było do tej pory atutem naszej biblioteki: dobrej atmosfery i życzliwego stosunku do każdego (nawet trudnego) czytelnika.

Wprawdzie prace nad budową gmachu Wydziału jeszcze się nie rozpoczęły, a miejsce, gdzie ma on stanąć, wygląda dość skromnie, to już dziś trzeba podjąć wiele decyzji, które będą miały decydujący wpływ na jej przyszły kształt.

Bibliografia

- Biblioteki jutra: nowa perspektywa organizacji przestrzennej i funkcjonalnej. Warszawa 2001.
- Czajka S.: Nowe obiekty biblioteczne w Polsce. *Biuletyn EBIB* 2000, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib-sp2/czajka.html> [27 kwietnia 2007].
- Klukowski B.: *Książnice narodowe świata: geneza, zasoby, działalność*. Warszawa 2005.
- Kobierska-Maciuszko E.: Budynek biblioteki naukowej w ciężkich czasach Internetu – składnica druków czy nowe miejsce społeczne. W: *Nowoczesna Biblioteka Akademicka: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Olsztyn, 20–21 maja 2004 r.* Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/mat-konf/nba/kobierska-maciuszko.ewa.php> [22 kwietnia 2007].
- Kobierska-Maciuszko E.: Współczesne budynki biblioteczne w pracach LIBER Architecture Group. *Biuletyn EBIB* 2001, nr 4. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/22/kobierska.html> [23 kwietnia 2007].
- Konieczna D.: Współczesne trendy architektury bibliotecznej a zmieniające się wymagania użytkowników bibliotek. W: *Biblioteki XXI wieku: czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19–21 czerwca 2006 r.: materiały konferencyjne*. Tryb dostępu: http://eprints.rclis.org/view/conftitle/Biblioteki_XXI_wieku._Czy_przetrwamy=_II_Konferencja_Biblioteki_Politechniki_%C5%81=dzkiej.html [23 kwietnia 2007].
- Kowicki M.: Nikt nie jest samotną wyspą: uwagi o architekturze bibliotek publicznych w Danii. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 12–15.
- Majewski J. S.: Architektura lat dziewięćdziesiątych w Polsce. Tryb dostępu: http://www.culture.pl/pl/culture/artykuly/es_architektura_90 [23 kwietnia 2007].
- Ochab M.: Nie samym chlebem żyje człowiek. Centralna Biblioteka Polsko-Niemiecka Caritas w Opolu. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 18–21.

- Piotrkowska E., Zając R. M.: Nowoczesna architektura bibliotek. *Konspekt: Pismo Akademii Pedagogicznej w Krakowie* 2004, nr 19. Tryb dostępu: <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/19/nowocz.html> [23 kwietnia 2007].
- Sobiega J.: Użytkownicy Biblioteki Głównej Politechniki Świętokrzyskiej w nowej przestrzeni i technologii. W: *Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy*, Toruń, 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php> [23 kwietnia 2007].
- Szczypińska E.: Biblioteka Królewska w Kopenhadze. W: *Biblioteka Pedagogiczna: serwis informacyjny*. Tryb dostępu: <http://www.bib.edu.pl/szczypinska1.html> [22 kwietnia 2007].
- Trybuś J.: Miejsce otwarte: biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. *Autoportret: Pismo o Dobrej Przestrzeni* 2003, nr 2, s. 8–11.
- Walczak A.: Model przestrzeni bibliotecznej. W: *Czytelnik czy klient?: Ogólnopolska Konferencja Bibliotekarzy*, Toruń, 4–6 grudnia 2003 r. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/walczak.php> [3 marca 2007].
- Wierzbicki J.: *Muzea i biblioteki*. Warszawa 1961.
- Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004.

Mgr inż. Lidia Szczygłowska
Biblioteka Główna
Politechniki Częstochowskiej
lidiasz@mim.pcz.czyst.pl

Nowa biblioteka – nowa przestrzeń – nowe możliwości – nowe wyzwania

Abstract

Many academic institutions avail of new, extended, renovated and modernized library buildings. A progressive diversity of ingenious designs of new academic libraries is carried out in the whole world, successfully joining the exciting architectural expression with interesting interiors and good functionality. An edifice may be treated as successful only when its aesthetic values coincide with utility. Design and planning has undergone a substantial change from the beginnings of nineties. Library space and services have been reconfigured in order to satisfy the increasing variety of customers and their variegated needs. These trends, parallel to flexibly designed elements allowing for wide introduction of technology have created a new paradigm in the understanding of form and library functions of the edifices. Two factors have substantially influenced the need for such a paradigm – one is the revolution of information technology, the next one is the change in higher education, which relies on backing off the culture of teaching in favour to the culture of learning. The outlook of the library and the organization of library space are integral parts of organizational culture of the library, whose functions aim at being a teaching institution. And architecture may be called the art of organization.

Starting from the point of reckoning, that the future of libraries depends on making them places, where people want to stay, the architects and designers, backing off the traditional idea of library as a repository, a central store, have created a new paradigm of the library as a rich interactive scientific environment. This looming library does not remain a monastery full of books and journals for scientists, but becomes a market competing for customers with typical services offered by conventional libraries through offering a wide spectrum of services, which sometimes are interrelated and sometimes not.

Od wieków ludzie odwiedzali biblioteki, poszukując informacji, a praktyczna potrzeba przechowywania kolekcji i zaferowania przestrzeni czytelnikom determinowała biblioteczne projektowanie. W wielu przypadkach projekty sięgały dalej, kreując miejsce, które inspirowało osobowość i intelekt. Od kiedy zaawansowanie technologiczne wzrosło tak, iż stało się możliwe dotarcie do informacji bez konieczności odwiedzania budynków bibliotek, wielu zadawało pytania, kiedy budynki biblioteczne przestaną być potrzebne. Ale dzisiaj wiemy, że ta wizja nie była prawdziwa. Oczywiście był to czas na przemyślenia i przededefiniowanie podstawowych bibliotecznych usług i w tym kontekście zrewidowania funkcji bibliotecznych budynków.

Wiele akademickich instytucji korzysta z nowych, rozszerzonych, odnowionych i zmodernizowanych budynków bibliotek. Progresywna różnorodność pomysłów projektów nowych bibliotek akademickich jest realizowana na całym świecie, sukcesywnie łącząc ekscytującą architektoniczną ekspresję z ciekawym wnętrzem i funkcjonalnością.

Projektowanie i planowanie przeszło znaczącą zmianę od początku lat dziewięćdziesiątych. Przestrzeń biblioteczna i usługi zostały przekonfigurowane w celu usatysfakcjonowania wzrastającej różnorodności klientów, nie tylko tradycyjnych naukowców akademickich. Te trendy, równoległe z elastycznie projektowanymi elementami pozwalającymi na rozszerzenie technologii, wytworzyły „paradygmat zmian” w naszym rozumieniu formy i funkcji bibliotecznych budynków¹.

Dwa czynniki szczególnie wymuszają potrzebę takiego paradygmatu. Jeden oczywiście, to rewolucja technologii informacyjnej, która nabierała rozpędu od 1960 roku i wybuchła w roku 1993 wraz z debiutem World Wide Web. Następnym czynnikiem, mniej spektakularnym, ale bardzo istotnym, to zmiana w edukacji wyższej, polegająca na odejściu od kultury nauczania w kierunku kultury uczenia się.

Te zmiany w nauczaniu i uczeniu się są niewyobrażalnie powiązane z zaawansowanymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ICT – *Information and Communications Technology*).

Bibliotekarze i projektanci bibliotek będą musieli zrozumieć, że sukces bibliotek akademickich nie jest mierzony frekwencją i wygodą biblioteki, ale rezultatem procesu uczenia się, jakie korzystanie z biblioteki przynosi. Naszym celem nie jest cyrkulacja książek, ale pewność, że cyrkulacja wiedzy daje efekty w procesie uczenia się².

Od nauczania do uczenia się

Trendy idące w kierunku uczenia się w oparciu o źródła sugerują, iż źródła wywrą decydujący wpływ na sposoby realizowania procesu nauczania i uczenia się. Zakłada się, iż studenci będą się uczyć w oparciu o swoje własne bezpośrednie wybory, indywidualnie lub w grupie, w oparciu o źródła raczej niż z konwencjonalnej wypowiedzi nauczyciela.

Rozejrzyjmy się wokół dzisiejszego dziedzińca uczelnianego pełnego studentów ze słuchawkami w uszach, dyskretnie słuchających muzyki, z iPodami, czy BlueTooth, z laptopami i PDA w plecakach, z nieodłącznymi telefonami komórkowymi, co kilka minut sprawdzających e-maile, SMS-y, ściągających muzykę i filmy na MP3/M4A, przesyłających zdjęcia w JPG, blogujących i grających (MMORPG).

Kim są ci studenci? – to Generation-D, tzw. „digital natives”, Net Generation czy w skrócie Net Gen. Według Win Shih i Marty Allen jest to pierwsza wszechobecna „kohorta” studentów – wyrastająca na ostatnich, najbardziej na topie, najświeższych elektronicznych nowinkach technologii na ziemi i zarazem będąca sprawdzonymi ekspertami w tej dziedzinie.

Zgodnie z najświeższymi badaniami EDUCASE Net Generacja stosuje bogactwo technologii do studiowania, utrzymywania sieciowych kontaktów towarzyskich oraz tzw. „rozrywki z nauką”³.

Net Gen studenci (Net Generation) preferują modele interakcji, komunikacji i kontaktów towarzyskich, a te różnice nakładają presję zmian na szkolnictwo wyższe. Używając różnorodnych cyfrowych urządzeń potrafią zmienić każdą przestrzeń poza salami wykładowymi i klasami w nieformalną przestrzeń nauki. Te cyfrowe nacje (*digital natives*) doskonale przyswoiły sobie narzędzia XXI wieku, utrzymując wielofunkcyjne, kompleksowe, socjalne interakcje zarówno fizyczne, jak i wirtualne⁴.

Dlatego, aby z powodzeniem współpracować z tą generacją studentów, bibliotekarze razem z wykładowcami muszą zaadaptować i nabrać biegłości w zastosowaniu kluczowych technologii, innymi słowy muszą dotrzymać kroku swoim studentom, a to wymaga zmiany kultury organizacyjnej bibliotekarzy i nauczycieli.

Tradycyjnie studenci byli szkoleni w absorbowaniu informacji, analizowaniu jej, syntezie i reprodukcji. Dzisiaj od studentów oczekuje się odkrywania, eksperymentowania, rozwiązywania problemów, pracy w grupach, myślenia pobocznego i kreatywnej interakcji. Biblioteki muszą kształtować środowisko naukowe, zgodnie z tymi zmianami, w metodach nauczania⁵.

³ W. Shih, M. Allen: Working with Generation-D adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management* 2007, vol. 28, no. 1/2, p. 89–100.

⁴ Ch. Johnson, C. Lomas: Design the learning space: Learning and design principles. *EDUCASE Review* 2005, vol. 40, no. 4. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/apps/er/erm05/erm0540.asp> [30 kwietnia 2007].

⁵ M. Powell: Designing library space to facilitate learning: a review of the UK Higher Educa-

¹ M. D. Boone: Monastery to Marketplace: a paradigm shift. *Library Hi Tech* 2003, vol. 21, no. 3.

² S. Bennett: Righting the balance. W: *Library as place: rethinking roles, rethinking space*. Council on Library and Information Resources 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/bennett.html> [30 kwietnia 2007].

McDonald przekonuje, iż trend w kierunku uczenia się w oparciu o źródła, współdziałanie i grupowe uczenie przesunęło równowagę z nauczania w klasach, salach wykładowych do uczenia się w bibliotekach, co ma ważne konsekwencje na zarządzanie jej przestrzenią⁶.

Kluczowym krokiem w kierunku zbliżenia się do uczenia bazującego na źródłach powinno być nabycie przez studentów umiejętności wykorzystywania źródeł, krytycznej ich oceny i efektywnej eksploatacji. Użytkownicy będą chcieli się uczyć, a bibliotekarze będą musieli potrafić nauczać ich zarządzania informacją, selekcjonowania odpowiednich źródeł i zrozumienia kwestii kontroli jakości, czy wyboru najlepszej strategii wyszukiwania. Bibliotekarze muszą dostarczyć specjalistycznego wsparcia w dostępie do informacji łączącego się ze zrozumieniem, jak ta informacja będzie wykorzystana.

Bibliotekarze muszą umożliwić studentom przyswojenie sobie informacyjnych umiejętności, a zintegrowane środowisko musi być zaprojektowane dla nowego stylu uczenia się cyfrowej generacji w celu umożliwienia zdobycia cyfrowych kompetencji (*digital literacy*). Biblioteczni użytkownicy wymagają nie tylko *information literacy*, ale także *technology literacy*.

Dobrze wyszkoleni bibliotekarze będą zmieniać metody pracy tak, by pośredniczyli w procesie poszukiwania informacji. Odejść od starych tradycyjnych metod, zaadaptują się do nowych warunków i staną się aktywni w procesie ograniczania efektu zmniejszenia pośredniczenia w procesie uczenia.

Bibliotekarze mogą wykreować ścieżki efektywnej pomocy i opieki zarówno w obrębie budynku, jak i cyberprzestrzeni, dostarczając nowe usługi:

- współudział w zajęciach uniwersyteckich,
- szkolenia bibliograficzne,
- wsparcie techniczne przy komputerze i przy przeszukiwaniach komputerowych,
- kursy on-line,
- pomoc i opieka on-line,
- minikursy i inne szkolenia interaktywne.

Dla efektywnej nauki student musi mieć niezbędny obszar zachęcający do aktywności w czytaniu, dyskusji i rozwiązywaniu problemów, a źródła oraz serwisy muszą być do dyspozycji w zasięgu ręki i w każdej chwili.

Dlatego fundamentalnym wyzwaniem dla takiej biblioteki, jeśli ma być aktywnym partnerem w realizacji edukacyjnej misji rodzimej instytucji, będzie dostarczenie przestrzeni i serwisów umożliwiających studentom zintegrowane użycie informacji we wszystkich formach bez przeszkadzania innym użytkownikom.

tion sector. *Libri* 2002, vol. 52, p. 110-120. Tryb dostępu: <http://www.librijournal.org/pdf/2002-2pp110-120.pdf> [30 kwietnia 2007].

⁶ Ibidem.

Rola biblioteki w procesie uczenia się

Należy zacząć od zrozumienia, iż przyszłość bibliotek zależy od uczynienia ich miejscami, w których ludzie lubią przebywać⁷. Wyzwaniem nie jest kreowanie bibliotek cyfrowych, ale zintegrowanych środowisk naukowych, które są zaprojektowane dla nowych stylów uczenia oraz dla generacji cyfrowej⁸. Dlatego biblioteki muszą stać się obszarami do studiowania, które pozwolą studentom zsynchronizować dostęp do informacji, a także umożliwią: czytanie, pisanie i ocenianie.

Odchodząc od tradycyjnej koncepcji biblioteki jako repozytorium, jako centralnego magazynu dla materiałów architekci i biblioteczni planiści odkryli nowy paradygmat biblioteki jako bogatego interaktywnego naukowego środowiska. Nowe biblioteki są bardziej kompleksowe, wspomagające naukowe środowiska wieloma przestrzeniami, które mogą przybierać wielofunkcyjne formy. Nowa era bibliotecznej konstrukcji zaczęła propagować *information commons* i *learning commons* na równi z „Starbucks” w codziennym życiu biblioteki⁹.

Ten paradygmat zmiany implikuje inne rodzaje użytkownika niż tradycyjni naukowcy akademicki: nowe środowisko powinno być dostosowane do klientów, którzy także będą korzystać z unikalnych usług nie zawsze kojarzonych z typowymi serwisami, oferowanymi przez konwencjonalne biblioteki¹⁰.

Corall i Brewerton są autorami podstawowych założeń dotyczących biblioteki jako przyszłego środowiska edukacyjnego:

- studenci mają różne preferencje – stąd potrzeba zapewnienia miejsca do studiowania z uwzględnieniem preferencji, zwyczajów i upodobań użytkowników, wydzielając strefy ciche, do pracy indywidualnej oraz głośnie z możliwością spotkań i odpoczynku w przyjaznym otoczeniu;
- studiowanie odbywa się coraz częściej wspólnie, przy współpracy w grupie studentów – stąd potrzeba stworzenia specjalnych miejsc do pracy grupowej. Mogą to być duże stoły w wydzielonej przestrzeni lub zamykane pokoje, wyposażone w komputery i tablice do prezentacji;
- technologia rozwija się gwałtownie – stąd ważne jest wyposażenie biblioteki we wszelkie urządzenia techniczne, które mają służyć w czasie nauki;
- dostęp do sieciowych zasobów jest powszechny – zarówno przy stanowiskach

⁷ R. Houlihan: The academic library as congenial space: more on the Saint Mary's experience. *New Library World* 2005, vol. 106, no. 1208/1209, p. 8.

⁸ X. Li: Library as incubating space for innovations: practices, trends and skill sets. *Library Management* 2006, vol. 27, no. 6/7, p. 370-378.

⁹ M. D. Boone: op. cit., s. 358-366.

¹⁰ G. T. Freeman: The Library as place: changes in learning patterns, collections, technology, and use. W: Library as place: rethinking roles, rethinking space. *Council on Library and Information Resources* 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/freeman.html> [dostęp 30 kwietnia 2007].

komputerowych, jak i do gniazd prywatnych laptopów, coraz powszechniej wykorzystywanych przez studentów.

Dowler¹¹ i Freeman¹² porównują nowoczesną bibliotekę z „bramą wiedzy” (*knowledge gateway*), która dostarcza usług i przestrzeni przeznaczonych do nauki.

Te hybrydowe biblioteki są wielofunkcyjnymi instytucjami, ponieważ metody nauczania i uczenia się uległy zmianom, interakcje grupowe oraz dyskusje wylaniają się jako ważne komponenty procesu uczenia.

Jakkolwiek, przestrzenie dla indywidualnej koncentracji i prywatnej refleksji muszą pozostać. Obraz komplikuje się z powodu tego, że niektóre akademickie instytucje kładą nacisk na nauczanie i uczenie się studentów, podczas gdy inne uniwersytety skupiają się bardziej na badaniach, gdzie studenci i naukowcy mają inne, chociaż nie wykluczające się wymagania. Prawdopodobnie studenci bardziej niż naukowcy będą prowadzić prace bazujące na źródłach i wspólnym uczeniu się, będą więc potrzebować miejsc do studiowania grupowego. Naukowcy głównie pracują sami i będą wymagać cichych miejsc do czytania i kontemplacji¹³. Tak więc równolegle dostarczając dostęp do ogromnej kolekcji książek i czasopism, hybrydowe biblioteki będą obejmować:

- przestrzenie umożliwiające studiowanie grupowe, wspólne uczenie i nabywanie przez studentów interpersonalnych umiejętności wymaganych przez pracodawców, oddzielne pomieszczenia lub strefy z dostępem do technik cyfrowych,
- strefy i pomieszczenia do studiowania umożliwiające różnorodne style uczenia oraz socjalne przestrzenie,
- wsparcie personelu, szkolenia i pomoc przy przystosowaniu się do wzrastającej komputeryzacji dokumentów i uczenie rozpoznawania i oceniania jakości zdigitalizowanego środowiska,
- miejsca ze stacjami roboczymi i obszary bezprzewodowe umożliwiające dostęp do zasobów sieciowych¹⁴.

Przymioty i cechy przestrzeni bibliotecznej, zorientowanej na użytkownika, ułatwiają uczenie się, umożliwiają studentom indywidualnym i grupom wykorzystanie informacji w przyjaznej atmosferze – bez przeszkadzania innym – i ze wsparciem wykwalifikowanego personelu, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Zmiana stylu pracy, zwłaszcza stopniowe zrozumienie i zaadaptowanie cyfrowych metod badań naukowych oznacza, że biblioteki muszą zmienić wygląd i metody zarządzania przestrzenią. Niekwestionowana jest odpowiedzialność projektantów biblioteki hybrydowej.

Taka biblioteka nie pozostaje „klasztorem” pełnym książek i czasopism dla na-

¹¹ L. Dowler: *Gateways to knowledge: the role of academic libraries in teaching, learning and research*. Cambridge 1997.

¹² G. T. Freeman: *The library as place*, op. cit.

¹³ S. Carlson: *The net generation goes to college*. *The Chronicle of Higher Education* 2005. Tryb dostępu: <http://chronicle.com/free/v52/i07/07a03401.htm> [30 kwietnia 2007].

¹⁴ M. Powell: op. cit.

ukowców, ale rynkiem konkurującym o klienta przez oferowanie szerokiego wachlarza usług. I jeśli udałoby się zawrzeć to jednym słowem, to będzie niewątpliwie „cybrary”¹⁵, która:

- jest naturalnie hybrydową jednostką, zarówno biblioteką w tradycyjnym sensie, oferującą kolekcje i personel o kwalifikacjach bibliotecznych, jak i technologicznym centrum skupiającym się na dostarczaniu kompleksowych udogodnień;
- jest zaprojektowana tak, by móc adaptować zmieniającą się technologię i wylaniające się nowe potrzeby klientów. Jej architektura musi integrować technologiczną infrastrukturę, a także pozwalać przyszłym administratorom wprowadzać rozszerzenia bez kosztownego przekonstruowania istniejącej struktury;
- jej celem jest zapewnienie szerokiego asortymentu usług zmieniających się wraz ze zmianami potrzeb użytkowników i technologii;
- musi zatrudniać indywidualistów z szerokim asortymentem umiejętności. Personel może wymagać przeszkolenia w celu skutecznego dostarczania usług.

„Cybrary” – jako inteligentna organizacja w inteligentnym budynku¹⁶ – staje się dominującym modelem architektonicznym XXI wieku.

Konsekwentnie „cybrary” musi obejmować zarówno „klasztorną” perspektywę budynku, w celu składowania i udostępniania materiałów, jak i zarządzać budowaniem usług i udogodnień tak, by stały się konkurencyjne na technologicznie napędzonym rynku.

Paradygmat zmiany wylania się z transformacji bibliotek z naukowych repozytoriów w kierunku elastycznego, wielokierunkowego, interaktywnego i naukowego środowiska, w którym pojawia się przystosowanie do pełnienia specjalnych usług:

- sale konferencyjne,
- komputerowe laboratoria,
- pokoje seminaryjne,
- centra produkujące multimedia,
- kawiarenki i „snake bary”,
- ogólnie dostępne sale ćwiczeniowe,
- centra edukacyjne,
- galerie artystyczne,
- audytoria,
- sale laboratoryjne do pisania¹⁷.

Zaimplementowanie „commons” w bibliotecznej strukturze jest reakcją na naj-

¹⁵ N. Clark, G. Saw: *Reading Rodski: user surveys revisited*. W: 25th IATUL Annual Conference, *Library Management in the Changing Environment*, Krakow, Poland May 30 – June 3 2004. Tryb dostępu: <http://www.biblos.pk.edu.pl/IATUL/> [30 kwietnia 2007].

¹⁶ M. D. Boone: *Steering the cybrary into the twenty-first century: who is the leader?* *Library Hi Tech* 2001, vol. 19, no. 3, p. 286.

¹⁷ H. B. Shill, S. Tonner: *Creating a better place: physical improvements in academic libraries, 1995–2002*. *College & Research Libraries* 2003, vol. 64, no. 6, p. 456. Tryb dostępu: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues2003b/nov03/shill.pdf> [30 kwietnia 2007].

świeższe zapotrzebowanie na większą komputerową dostępność do wielu rodzajów źródeł i przyciąganie różnego typu klientów przez biblioteki. Te „commons” zmieniają postrzeganie biblioteki jako miejsca czysto naukowego w środowisko, gdzie nauka może być powiązana ze szkoleniem, komunikacją i kontaktem towarzyskim¹⁸.

Wzrastająca dominacja elektronicznych źródeł informacji sieciowej zachęca bibliotekę i centra komputerowe pracujące tradycyjnie do współpracy. Niektóre instytucje wprowadziły konwergencję, łącząc biblioteczne i komputerowe usługi poprzez połączenie ich razem w jednym budynku dla wygody użytkowników¹⁹. Wiele bibliotek przetransponowało część fizycznej przestrzeni w „information commons”²⁰, przylegające klasy multimedialne i laboratoria komputerowe ze wsparciem personelu informatycznego oraz obszary wytwarzania multimedialnych produktów.

„Information commons”²¹ oferują setki stacji roboczych z konfiguracją umożliwiającą zarówno pracę indywidualną, jak i w małych grupach, także pokoje do pracy grupowej, gdzie studenci mogą pracować razem nad projektem, stacje robocze wyposażone w szeroki asortyment oprogramowań, które mogą być użyteczne przy kreowaniu nowych informacyjnych produktów, a wykwalifikowany personel, wyposażony w biblioteczną i technologiczną wiedzę, może odpowiedzieć na pytania dotyczące informacji przedmiotowej, rzeczowej i kwestii technologicznych.

O ile „information commons” są zazwyczaj przeznaczone dla studentów, niektóre centra są doskonale do prowadzenia nauczania lub mogą oferować usługi szkolenia technologicznego dla wydziałów. Te nowe typy bibliotecznego przestrzeni komunikują miłe nastawienie do Net Gen studentów. Są przeciwieństwem starego stylu formalnych czytelni, gdzie studenci siedzieli prosto na twardych krzesłach i pracowali indywidualnie w ciszy, bez dostępu do nowych technologii. Zamiast tego obecna aranżacja przestrzeni oferuje komfortowe relaksujące środowisko celebrujące technologie i zapraszające do komunikowania²².

Kafejki naukowe (*the learning cafe*) są, podobnie jak „information commons”, potwierdzeniem paradygmatu zmiany. Pojęcie biblioteki – zarówno posiadającej, jak i będącej kafejką naukową – wydaje się pasować do idei Williama Millera – autora jednej z ciekawszych rozpraw na temat ewolucji tradycyjnych budynków bibliotek

¹⁸ S. Demas: From the ashes of Alexandria: what's happening in the college library? W: *Library as place: rethinking roles, rethinking space. Council on Library and Information Resources* 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/PUBS/reports/pub129/demas.html> [30 kwietnia 2007].

¹⁹ M. Chuck: The Information commons as a collaborative workspace. *Reference Services Review* 2006, vol. 34, no. 2, p. 279–286.

²⁰ M. E. Spencer: Evolving a new model: the information commons. *Reference Services Review* 2006, vol. 34, no. 2, p. 242–247.

²¹ J. Church: The evolving Information Commons. *Library Hi Tech* 2005, vol. 23, no. 1, p. 75–81.

²² J. K. Lippincott: Net Generation Students and Libraries. Chapter 13 in D. G. Oblinger and J. L. Oblinger, eds., *Educating the Net Generation. EDUCAUSE Review* 2005, vol. 40, no. 2, e-book. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/NetGenerationStudentsandLibraries/6067> [30 kwietnia 2007].

naukowych „The library as a place: tradition and evolution”. Według niego biblioteki ewoluują w kierunku dodawania nowych obszarów działania, wzbogacających akademicką społeczność poprzez wspomaganie procesów uczenia na rozmaite sposoby²³.

Pasuje to do modelu zapewnienia fizycznej przestrzeni, osadzonej w komfortowym otoczeniu, gdzie ludzie czują, że mogą połączyć jedzenie i picie z pracą grupową. „Cybrary cafe” umożliwi kontakt towarzyski, stwarza przyjazne środowisko do nauki, które – włączając nowe technologie – nie jest przez nie zdominowane.

Aby akademickie instytucje odnosiły sukcesy w przyszłości i obejmowały koncepcje społeczeństw raczej uczących się niż po prostu dystrybutorów rezultatów pracy, będą musiały posiadać fizyczną przestrzeń, która dostarczy refleksji na równi z egzystowaniem w twardej rzeczywistości rynku publicznego. Będą to biblioteki innego rodzaju – ani nie całkowicie „klasyczne”, ani napędzane prawami rynku, ale będące syntezą tych dwóch rodzajów²⁴.

Współczesne trendy architektury bibliotecznego

Budynki z ostatniej dekady działają jako „architektoniczne eksploracje pedagogicznych i technologicznych wyzwań stojących przed bibliotecznymi projektantami”²⁵.

Wygląd biblioteki i organizacja przestrzeni bibliotecznego jest integralną częścią kultury organizacyjnej biblioteki, której funkcje ulegają zmianie w kierunku instytucji uczącej²⁶. Wraz ze zmianą budynków bibliotecznego możemy zmienić część środowiska, w którym działamy. Zmiany te mają również wpływ na personel biblioteczny, użytkowników i usługi²⁷.

Modernizowane budynki pozwolą bibliotekarzom zarówno lepiej zarządzać procesem studenckiego uczenia się, jak i uczestniczyć w procesie zmian usług oraz zmian organizacyjnych i kulturowych ich personelu.

Architekturę można nazwać także sztuką organizowania. Fakt, że w architekturze w ogóle pojawiły się rytm i harmonia – czy to w średniowiecznej katedrze, czy najnowocześniejszym budynku na stalowej ramie – należy przypisać organizacji, która leży u podstaw tej sztuki²⁸.

Bardzo ważną cechą, której nie wolno pominąć przy określaniu prawdziwej natu-

²³ W. Miller: The library as a place: tradition and evolution. *Library Issues* 2002, vol. 22.

²⁴ M. D. Boone: Monastery to Marketplace: a paradigm shift: op. cit., s. 358–366.

²⁵ M. Powell: op. cit.

²⁶ D. Konieczna: Biblioteka akademicka jako instytucja promująca proces kształcenia. W: *Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność: materiały konferencyjne, Poznań, 15–17 czerwca 2005. T. 1. Pod red. H. Ganińskiej. Poznań 2005.*

²⁷ N. Macartney: Adapting library buildings to the digital age: an illustrated talk. W: *25th IATUL Annual Conference, Library Management in the Changing Environment, Krakow, Poland May 30 – June 3 2004. Tryb dostępu: http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol14/fulltexts/Nigel%20Macartney.pdf* [30 kwietnia 2007].

²⁸ S. E. Rasmussen: *Odczuwanie architektury. Warszawa 1999, s. 10.*

ry architektury, jest proces twórczy, czyli to, jak powstaje budynek. Architektura nie jest indywidualnym dziełem artysty jak obraz²⁹.

Dyrektorzy bibliotek muszą mieć konkretną wizję nowej, rozszerzanej, odnawianej, ponownie skonfigurowanej czy zmodernizowanej biblioteki i to powinno zainspirować projekt i cały proces budowy.

W tradycyjnym procesie projektowania zazwyczaj jedynie manager projektu, architekt i kierownik budowy biorą udział w procesie projektowania. Ulega to zmianie, proces projektowania przestrzeni wymaga strategii ułatwiającej dyskusję pomiędzy planistami, architektem i innymi osobami zainteresowanymi tym procesem. Najważniejsze kwestie powinny być przedyskutowane i zapisane w dokumencie zawierającym podstawowe założenia strategii i rewidowane przez cały czas procesu planowania, a nadane im priorytety będą zależeć od misji i kultury organizacyjnej biblioteki.

W celu kierowania tym procesem musi zostać powołany lider, który następnie powoła zespół do współpracy. W skład zespołu powinni wchodzić administratorzy, przedstawiciele wykładowców, studenci, absolwenci, architekt, przedstawiciele campusu, informatycy i oczywiście bibliotekarze.

Philip Long i Ed Crawley zaproponowali jeszcze inne spojrzenie na proces projektowania. To nowe podejście, bazujące na CDIO (*Conceive* – pomysł, *Design* – projekt, *Implement* – implementacja, *Operate* – działanie), rozpoczyna się od spojrzenia na środowisko uczenia jak na „produkt”, który ma być raczej rozwijany niż jak na przestrzeń, która ma być przemodelowana. Podczas całego procesu klient pozostaje ekspertem od produktu (procesu uczenia się), podczas gdy architekt pozostaje ekspertem od przekształcania przestrzeni.

Z punktu widzenia architekta, zewnętrzny wygląd budynku jest tylko jednym z kilku istotnych czynników. Architekt studiuje plany, przekroje, elewacje, uważa bowiem, że w dobrze zaprojektowanym obiekcie wszystkie te elementy muszą z sobą harmonizować. Architekt pracuje z formą i z bryłą tak jak rzeźbiarz, a z kolorem tak jak malarz. Jednak tylko jego sztuka jest funkcjonalna. Dlatego też w ocenianiu architektury przede wszystkim należy brać pod uwagę jej użyteczność³⁰.

Joan K. Lippincott uważa, że architekt powinien spróbować myśleć o swojej bibliotece raczej jak o środowisku niż budynku, bardziej o miejscu interakcji, nauki i doznania niż o miejscu na magazyny i zasoby³¹.

Przed podjęciem kroków determinujących pryncypia, które będą kierować procesem projektowania przestrzeni dla nauki, zespół powinien rozważyć zmiany zachodzące:

- w cyklach życia,
- procesach uczenia się,

²⁹ Ibidem, s. 12.

³⁰ Ibidem, s. 9.

³¹ J. K. Lippincott: op. cit.

- technologii używanych w procesach nauczania,
- oraz zmianach zachowań studentów.

Dzieło architektoniczne powinno przetrwać aż do odległej przyszłości. Architekt tworzy scenografię dla długiej, powoli toczącej się akcji, musi więc ona być na tyle elastyczna, by dostosować się do nieprzewidzianych improwizacji. Na etapie projektowania budynek powinien w miarę możliwości wyprzedzać swój czas, by pasował do okresu, na jaki przypadnie jego życie³².

Architekt jest jakby producentem teatralnym, człowiekiem aranżującym scenę, na której toczy się nasze życie. Od tego, w jaki sposób to robi, zależy nieskończenie wiele. Jeśli jego zamiary się powiodą, odegra rolę doskonałego gospodarza, który stara się zapewnić gościom wszelkie wygody, aby życie z nim było miłym doświadczeniem. Jednak działalność producenta jest trudna z kilku powodów. Po pierwsze, musi on wiedzieć, w jaki sposób aktorzy – którzy są całkiem zwykłymi ludźmi – zwykle grają, inaczej całe przedsięwzięcie skończy się niepowodzeniem. Architekt ma także coś wspólnego z zakładającym ogród ogrodnikiem. Pracuje z żywymi stworzeniami – ludźmi, którzy są jeszcze bardziej nieprzewidywalni niż rośliny. Jeśli nie będą się dobrze czuć w zbudowanym dla nich domu, jego piękno pozostanie bezużyteczne; jedną z cech dobrej architektury jest używanie jej zgodnie z zamiarami architekta³³.

Freeman podkreśla, że bibliotekarze, architekci i administratorzy „muszą najpierw przyrzeć się ludziom, dla których projektują”. W szczególności są to studenci, którzy dobierają i wykorzystują informacje, utrzymują towarzyskie kontakty, oddziałują na siebie i współpracują z kolegami, wymieniając informację i tworząc wiedzę³⁴.

Freeman sugeruje, że biblioteka będzie podtrzymywać swoją rolę ośrodka informacji, ale musi również przyjąć większą rolę generatora, centrali (wymienika) i serwera informacji, zapewniając usługi i środowisko nauczania³⁵. I, co jest najistotniejsze, należy zaznaczyć ogromną rolę biblioteki we wspieraniu edukacyjnej misji macierzystej instytucji.

Pedagogiczny i technologiczny rozwój będzie kontynuowany i projektowanie przestrzeni bibliotek akademickich musi stale ewaluować tak, by nadążać za potrzebami użytkowników i zmianami w stylu ich pracy.

Lista istotnych zasad projektowania akademickich budynków bibliotecznych została określona przez brytyjskiego architekta Harry'ego Faulkner-Brawna i zaadaptowana przez Andrew McDonalda, który także wyszczególnił ilościowe standardy przestrzeni bibliotecznej, zrewidowane przez Sheparda dla studentów niepełnosprawnych.

Tych 10 zasad ukształtowało współczesne wyobrażenie o prawidłowym projektowaniu i właściwym organizowaniu budynków bibliotecznych. Według nich, znanych

³² S. E. Rasmussen: op. cit., s. 12.

³³ Ibidem.

³⁴ G. T. Freeman: *The academic Library in the 21st century: partner in education*. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/PUBS/reports/pub122/part.html> [30 kwietnia 2007].

³⁵ M. Powell: op. cit., s. 118–119.

jako *Harry Faulkner-Brown's Ten Commandments*, „dobry” budynek biblioteczny powinien być:

- elastyczny (*flexible*), z łatwo przystosowującymi się planami, strukturą i usługami, rekomendowany, oparty na jednym module konstrukcyjnym, zapewniającym jednakową wytrzymałość stropów w całym budynku, czyli pełną zdolność przystosowywania się do zmian przestrzennych i organizacyjnych;
- zwarty (*compact*), z dogodnymi drogami komunikacyjnymi, do łatwego i szybkiego przemieszczania się czytelników, personelu i książek;
- dostępny (*accessible*), zarówno z zewnątrz do wewnątrz, jak i z głównego wejścia budynku do wszystkich ważnych dla czytelnika części budynku z łatwym, czytelnym topograficznie planem samoprowadzającym czytelnika, określanym jako transparentny;
- rozszerzalny (*extendible*), zdolny do rozwoju przestrzennego w przyszłości, umożliwiający rozbudowę budynku, przy minimalnych zniszczeniach istniejącej całości;
- zróżnicowany (*varied*) pod względem warunków pracy i wieloaspektowego dostępu do informacji;
- zorganizowany (*organised*), czyli dający łatwy i szybki kontakt czytelnika z książką oraz dostęp do wszystkich usług bibliotecznych i informacyjnych;
- wygodny (*comfortable*), promujący efektywność użytkowania zarówno przez czytelnika, jak i bibliotekarza poprzez dostarczenie dobrych warunków przestrzennych;
- zapewniający stałe warunki środowiskowe i mikroklimatyczne (*constant in environment*) konieczne dla ochrony i zachowania stanu fizycznego zbiorów bibliotecznych;
- bezpieczny (*secure*) dla czytelników, personelu i zbiorów – pozwalający na kontrolę zachowań czytelników i sytuacji zagrażających zbiorom;
- ekonomiczny (*economic*) w eksploatacji – biblioteka powinna być wybudowana i eksploatowana przy minimum środków finansowych i ludzkich³⁶.

McDonald zrewidował zasady Faulkner-Browna i zaprezentował własne kluczowe wartości dobrej przestrzeni do nauki, niezależnie od tego czy w nowym, czy odnowionym budynku. Sugeruje, iż idealna przestrzeń do nauki powinna być: funkcjonalna (*funcional*), łatwo dostosowująca się (*adaptable*), dostępna (*accessible*), różnorodna (*varied*), interaktywna (*interactive*), sprzyjająca (*conducive*), odpowiednia dla czytelników, książek, komputerów (*environmentally suitable*), bezpieczna, spokojna (*safe and secure*), dogodna i odpowiednia dla technologii informacyjnych (*efficient and suitable for information technology*).

³⁶ H. Faulkner-Brown: Some thoughts in design of major library buildings. W: *Intelligent Library Buildings: Proceedings of the tenth seminar of the IFLA Section on Library Buildings and Equipments: The City Library of the Hague (Netherlands), 24 August 1997 to 29 August 1997*. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/VII/s20/rep/intlib1.pdf> [30 kwietnia 2007].

Nowa przestrzeń powinna też posiadać ten „oomph” – „entuzjazm”, obejmujący odczucia użytkowników i ducha uniwersytetu.

Kluczowym kryterium przy projektowaniu biblioteki, ułatwiającym proces uczenia się studentów, jest elastyczność (*flexibility*) (Harry Faulkner-Brown) lub *adaptability* (Andrew McDonald). Te kluczowe cechy powinny obejmować:

- możliwie niewiele stałych ścian wewnętrznych,
- strefy przestrzeni przeznaczone dla różnorodnej aktywności, tworzone przez różne formy regałów, mebli lub coraz częściej szklanych ścian,
- obszerne i dostępne połączenia sieciowe w miejscach dla czytelników,
- wytrzymałe stropy umożliwiające magazynowanie książek w całym budynku zależnie od potrzeb.

Zabezpieczenie zróżnicowanych (*varied*) pod względem warunków pracy i wieloaspektowego dostępu do informacji pomieszczeń do studiowania jest również bardzo istotne, jeśli biblioteki chcą zaspokoić różne potrzeby i preferencje użytkowników indywidualnych i grupowych, studentów i naukowców.

Drogę do realizacji takiego pomysłu stworzył Angus Snead MacDonald. W 1933 roku wykonał projekt, w którym konstrukcja oparta była na siatce słupów i jednolitym module kwadratu (w pierwotnym projekcie MacDonalda moduł ten wynosił 6,858 m). W konsekwencji zastosowania takiej konstrukcji, nazwanej później modularną, powstał budynek o jednakowych parametrach technicznych i funkcjonalnych w każdym miejscu, czyli budynek elastyczny. Funkcja ta nie determinowała tu struktury użytkowej: magazyn, czytelnia, pracownia bibliotekarza – wszystkie części biblioteki nie były przypisane do z góry przeznaczonych dla nich pomieszczeń; mogły znaleźć się wszędzie, nawzajem się przerastać przestrzennie i inspirować merytorycznie³⁷.

Dla Dawida Kasera, jednego z czołowych autorytetów w dziedzinie planowania i budowy amerykańskich bibliotek akademickich, to, co jest najważniejsze w obecnym okresie – to właśnie rozwój modularnego projektowania bibliotek akademickich, projektowania, które znakomicie sprawdza się zarówno przy rozszerzaniu się funkcji, jak i zmianach zachodzących w bibliotekach. Według Kasera modularny budynek biblioteczny jest wysokiej klasy marką amerykańskich budynków bibliotek akademickich. Pomimo sukcesu modularnych bibliotek, po 1960 roku wielu architektów i administratorów bibliotek zaczęło odchodzić od struktur pudełkowych, pomimo że były kosztowo efektywne i sprawne funkcjonalnie. Wykrzywione kształty, niezwykle materiały, artystyczna swoboda, nacisk na efekt, rewolucja w stosunku do ograniczeń i dyscypliny, powrót do tradycji (lub tego, co jest postrzegane jako tradycyjne), powrót do natury (lub tego, co jest odczuwane jako naturalne), wszystko to zaczęło pojawiać się ze wzrastającą częstotliwością. W rezultacie, prosty plan modularny, tak konsekwentny z klasyczną teorią projektowania i tak doceniany przez

³⁷ E. Maciuszko: Krótki kurs projektowania gmachu biblioteki (na przykładzie BUW). *Notes Wydawniczy* 1994, nr 4, s. 38.

bibliotekarzy, wyszedł z mody. Wyszukane formy powiększały koszty, a „pudelka” były i są po prostu tańsze. Modularne budynki, może są nudne, ale są też funkcjonalnie elastyczne i bardziej nadają się do adaptowania dla nieprzewidywalnych nowych usług, technologii i oczekiwań użytkowników niż ich fantazyjne odpowiedniki. Prawdopodobnie projekt modularny stanie się dominującym w kreowaniu nowych bibliotek XXI wieku. Kaser nie widzi nic bardziej odpowiedniego³⁸.

Znakomity polski architekt Romuald Loegler uważa, iż osiągnięcie harmonii układu, właściwych proporcji, ładu i porządku przestrzennego wymaga działania wedle reguł, tworzących określony rygor. Rygor ten zdefiniowany został przez przestrzenny moduł estetyczny jako miernik wartości kompozycji i estetyki, a zarazem środek pomocniczy do kształtowania funkcji konstrukcji.

Budowa dzieła architektonicznego w oparciu o rygor i teorię formy uwolnionej

- pozwala na zindywidualizowanie formy,
- nie stwarza ograniczeń dla bogactwa i zróżnicowania przestrzennego,
- pozwala na zachowanie wewnętrznej jakości dzieła,
- umożliwia działanie we wszystkich skalach, w jakich pracują architekci,
- posiada walory praktyczne³⁹.

C. F. Smith powiada, że budowlę można uznać za udaną tylko wtedy, kiedy jej estetyczne walory idą w parze z użytkowością. Dalej obciąża architekta odpowiedzialnością za prawidłowe użytkowanie i utrzymanie obiektu. Loegler rozszerza tę odpowiedzialność również na jakościową reakcję psychiczną odbiorcy architektury na formę, rytm, materiał i kolor, zawarte w architektonicznym dziele. Odpowiedzialność ta dotyczy nie tylko jakości samego pojedynczego obiektu, ale także związków i dalszych połączeń z otoczeniem⁴⁰.

Aranżacja wnętrza

Sztuka budowania to sztuka formy, dzielenia i artykułowania przestrzeni. Kolor w architekturze służy podkreśleniu charakteru budynku, zaakcentowaniu formy, materiału i uwypukleniu jego podziałów⁴¹.

Właściwe zastosowanie koloru może wyrażać charakter budynku i jego ducha. Podczas gdy jedna budowla ma być lekka i wesoła, i kojarzyć się ma z odpoczynkiem, druga powinna wyglądać poważnie i solidnie, wskazując na pracę i skupienie. W obu przypadkach istnieją kolory, które wydają się absolutnie właściwe, a inne są całkowicie niestosowne⁴².

Przy użyciu konkretnego koloru lub zastosowaniu określonej gamy kolorystycznej

³⁸ D. Kaser: Evolution of the American academic library buildings. *College and Research Libraries* 1988, vol. 59, no. 2.

³⁹ R. Loegler: Z porządku uwolniona forma. Kraków 2001, s. 26.

⁴⁰ Ibidem, s. 26.

⁴¹ S. E. Rasmussen: op. cit., s. 215.

⁴² Ibidem, s. 218.

można wskazać na główną funkcję budynku. Projektant używa koloru, by uczynić wielką kompozycję architektoniczną lub wyartykułować wzajemne powiązania między szeregiem pomieszczeń⁴³.

Natomiast we wnętrzach różnorodne kolory służą zaakcentowaniu formy, podziałów i innych elementów architektonicznych. W dobrej, świadomie projektowanej architekturze mały pokój wydaje się mały, duży zaś – duży; zamiast ukrywania tych cech, należałoby raczej je podkreślić przez użycie koloru. W małym pokoju pomalowanym na głęboki, nasycony odcień naprawdę można poczuć kameralność zamykających się czterech ścian. Natomiast kolorystyka dużego pokoju powinna być lekka i swobodna, by zwiększyć przestronność. Niezależnie od wszystkich teorii o kolorze, tak samo jak o innych elementach architektonicznych, możemy powiedzieć, że nie istnieją żadne nienaruszalne reguły, żadne dyrektywy, których stosowanie gwarantuje dobrą architekturę.

Dobre dobrane schematy kolorystyczne mogą wykreować interesującą architektonicznie przestrzeń bez umniejszania naukowego charakteru otoczenia⁴⁴.

Także umeblowanie jest integralną częścią koncepcji budynku bibliotecznego. Często dochodzi do kontrowersyjnych debat między bibliotekarzami i architektami na temat różnych aspektów wyposażenia. Kompromisem może tu być zasada: funkcjonalność i elastyczność odpowiednie dla bibliotekarzy i użytkowników. Kolejny raz pojawia się magiczny termin *elastyczność*. Aspekt elastyczności w umeblowaniu znaczy najogólniej zastosowanie standardowych produktów, które pozwolą na łatwe zmiany i rozszerzenia. Specjalnie zaprojektowane meble, zwłaszcza regały i meble do pracy, powinny być stosowane wyjątkowo⁴⁵.

Prezentacja dzieł sztuki w budynkach bibliotek jest coraz milej widzianym zjawiskiem. Wzbogaca biblioteczne środowisko, jest na porządku dziennym i ma tendencję wzrostową⁴⁶.

Podsumowanie

Tradycyjna kultura organizacyjna biblioteki, kładąca nacisk na stabilność, sztywne zasady, reguły i kontrolę, kontrastuje z preferencją elastyczności, indywidualizacji, upraszczania, zmienności i mobilności charakteryzującej Net Gen klientelę, a zaoferowaną przez bogactwo technologii takie, jak: Web czy niezliczone produkty hardware i software. Wiele bibliotek i bibliotekarzy rozpoznało te fundamentalne zmiany i poddało się serii procesów organizacyjnego rozwoju w celu zaadaptowania i poradzenia sobie z nową rzeczywistością.

⁴³ Ibidem, s. 219.

⁴⁴ H. B. Shill, S. Tonner: op. cit.

⁴⁵ K. Kempf: Working places, furniture and technology: strategies of flexibility of university library buildings – the Case of Bozen/Bolzano. Tryb dostępu: http://www.zhbluzern.ch/LIBERLAG/PP_LAG_04/Wednesday/K_Kempf/LIBERBozen04-korr.pdf [30 kwietnia 2007].

⁴⁶ H. B. Shill, S. Tonner: op. cit.

Nowoczesne biblioteki akademickie muszą zrationalizować podejście i reagować na pedagogiczne i technologiczne zmiany, wspierając nowe formy studenckiego uczenia się, by umożliwić osiągnięcie przez nich najlepszych możliwości pracy i przygotować ich do podyplomowych powołań. By to osiągnąć, bibliotekarze muszą rozważyć przemodelowanie istniejących przestrzeni bibliotecznych oraz, wspólnie z architektami, administratorami zaprojektować nowe biblioteki dopasowane do uczenia się, nauczania i prowadzenia badań naukowych w XXI wieku.

Biblioteki powinny zrewidować swoje kultury organizacyjne i każdy aspekt swoich usług. Co więcej, powinny uczynić wysiłek w celu zrozumienia Net Generation studentów. Komunikując się i współpracując z nimi w procesie planowania, modelowania i rozszerzania bibliotecznych budynków, usług i kolekcji, poprzez uczenie się i zmiany na każdym szczeblu drabiny edukacji wyższej, biblioteki będą rozwijać się wraz z dzisiejszą Net Generation, torując drogę jutrzejszym generacjom⁴⁷.

Tradycyjna rola dostarczania cichej przestrzeni do studiów i badań naukowych musi iść na równi z nową funkcją zaoferowania wysoce interaktywnej, umożliwiającej naukę w grupie i kontakty towarzyskie, przestrzeni. Wszechobecna funkcjonalność, komfort, piękno otoczenia znacząco wpływają na reakcję, odbiór i w rezultacie na jakość nauki. Studentów przyciąga otwarta przestrzeń, zapraszająca, stymulująca, zachęcająca do konwersacji i pobudzająca do dzielenia się nowymi ideami⁴⁸. Połączenie tradycyjnego użytkowania z ewolucyjnym prezentuje klarowne wyzwania dla architektów, inżynierów i architektów wnętrz, którzy muszą wykreować fizyczną strukturę odzwierciedlającą doniosłość biblioteki dla uczelni.

Bibliografia

- Bennett S.: Righting the balance. W: *Library as place: rethinking roles, rethinking space. Council on Library and Information Resources* 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/bennett.html> [30 kwietnia 2007].
- Boone M. D.: Monastery to Marketplace: a paradigm shift. *Library Hi Tech* 2003, vol. 21, no. 3.
- Boone M. D.: Steering the cybrary into the twenty-first century: who is the leader? *Library Hi Tech* 2001, vol. 19, no. 3, p. 286.
- Cantor L., Schomberg S.: Poised between two worlds: the University and Marketplace. *EDUCAUSE Review* 2003, vol. 12, no. 21. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/erm0320.pdf> [30 czerwca 2006].
- Carlson S.: The net generation goes to college. *The Chronicle of Higher Education* 2005. Tryb dostępu: <http://chronicle.com/free/v52/i07/07a03401.htm> [30 kwietnia 2007].

⁴⁷ W. Shih, M. Allen: op. cit., s. 99.

⁴⁸ C. C. Wedge, T. D. Kearns: Creation of the Learning Space: catalysts for envisioning and navigating the design process. *EDUCAUSE Review* 2005, vol. 40, no. 4, p. 32–38. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/apps/er/erm05/erm0541.asp> [30 czerwca 2006].

- Chuck M.: The Information commons as a collaborative workspace. *Reference Services Review* 2006, vol. 34, no. 2, p. 279–286.
- Church J.: The evolving Information Commons. *Library Hi Tech* 2005, vol. 23, no. 1, p. 75–81.
- Clark N., Saw G.: Reading Rodski: user surveys revisited. W: 25th IATUL Annual Conference, *Library Management in the Changing Environment*, Krakow, Poland May 30 – June 3 2004. Tryb dostępu: <http://www.biblos.pk.edu.pl/IATUL/> [30 kwietnia 2007].
- Demas S.: From the ashes of Alexandria: what's happening in the college library? W: *Library as place: rethinking roles, rethinking space. Council on Library and Information Resources* 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/PUBS/reports/pub129/demas.html> [30 kwietnia 2007].
- Faulkner-Brown H.: Some thoughts in design of major library buildings. W: *Intelligent Library Buildings: Proceedings of the tenth seminar of the IFLA Section on Library Buildings and Equipments: The City Library of the Hague (Netherlands), 24 August 1997 to 29 August 1997*. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/VII/s20/rep/intlib1.pdf> [30 kwietnia 2007].
- Freeman G. T.: The academic Library in the 21st century: partner in education. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/PUBS/reports/pub122/part.html> [30 kwietnia 2007].
- Freeman G. T.: The Library as place: changes in learning patterns, collections, technology, and use. W: *Library as place: rethinking roles, rethinking space. Council on Library and Information Resources* 2005. Tryb dostępu: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/freeman.html> [30 kwietnia 2007].
- Gateways to knowledge: the role of academic libraries in teaching, learning and research. Ed. by L. Dowler. Cambridge 1997.
- Houlihan R.: The academic library as congenial space: more on the Saint Mary's experience. *New Library World* 2005, vol. 106, no. 1208/1209, p. 8.
- Johnson Ch., Lomas C.: Design the learning space: Learning and design principles. *EDUCAUSE Review* 2005, vol. 40, no. 4. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/apps/er/erm05/erm0540.asp> [30 kwietnia 2007].
- Kaser D.: Evolution of the American academic library buildings. *College and Research Libraries* 1988, vol. 59, no. 2.
- Kempf K.: Working places, furniture and technology: strategies of flexibility of university library buildings – the Case of Bozen/Bolzano. Tryb dostępu: http://www.zhbluzern.ch/LIBER-LAG/PP_LAG_04/Wednesday/K_Kempf/LIBERBozen04-korr.pdf [30 kwietnia 2007].
- Konieczna D.: Biblioteka akademicka jako instytucja promująca proces kształcenia: biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność: materiały konferencyjne, Poznań, 15–17 czerwca 2005. T. 1. Pod red. H. Ganińskiej. Poznań 2005.
- Li X.: Library as incubating space for innovations: practices, trends and skill sets. *Library Management* 2006, vol. 27, no. 6/7.
- Lippincott J. K.: Net Generation Students and Libraries. Chapter 13 in Diana G. Oblinger and James L. Oblinger, eds., *Educating the Net Generation. EDUCAUSE Review* 2005, vol. 40, no. 2, e-book. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/NetGenerationStudentsandLibraries/6067> [30 kwietnia 2007].
- Loegler R.: *Z porządku uwolniona forma*. Kraków 2001.
- Macartney N.: *Adapting library buildings to the digital age: an illustrated talk*. W: 25th IATUL

- Annual Conference, Library Management in the Changing Environment, Krakow, Poland May 30 – June 3 2004. Tryb dostępu: <http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol14/full-texts/Nigel%20Macartney.pdf> [30 kwietnia 2007].
- Maciuszko E.: Krótki kurs projektowania gmachu biblioteki (na przykładzie BUW). *Notes Wydawniczy* 1994, nr 4, s. 38.
- Malenfant Ch.: The Information commons as a collaborative workspace. *Reference Services Review* 2006, vol. 34, no. 2.
- Miller W.: The library as a place: tradition and evolution. *Library Issues* 2002, vol. 22.
- Powell M.: Designing library space to facilitate learning: a review of the UK Higher Education sector. *Libri* 2002, vol. 52, p. 110–120. Tryb dostępu: <http://www.librijournal.org/pdf/2002-2pp110-120.pdf> [30 kwietnia 2007].
- Rasmussen S. E.: Odczuwanie architektury. Warszawa 1999.
- Shih W., Allen M.: Working with Generation-D adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management* 2007, vol. 28, no. 1/2, p. 89–100.
- Shill H. B., Tonner S.: Creating a Better Place: Physical Improvements in Academic Libraries, 1995–2002. *College & Research Libraries* 2003, vol. 64, no. 6, p. 456. Tryb dostępu: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues2003b/nov03/shill.pdf> [30 kwietnia 2007].
- Spencer M. E.: Evolving a new model: the information commons. *Reference Services Review* 2006, vol. 34, no. 2, p. 242–247.
- Wedge C. C., Kearns T. D.: Creation of the Learning Space: catalysts for envisioning and navigating the design process. *EDUCASE Review* 2005, vol. 40, no. 4, p. 32–38. Tryb dostępu: <http://www.educause.edu/apps/er/erm05/erm0541.asp> [30 czerwca 2006].