



Fot. Kaja Kittlińska

ELŻBIETA BARBARA ZYBERT – absolwentka studiów bibliotekoznawczych Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk humanistycznych UW, doktor habilitowany w zakresie bibliologii Uniwersytetu Wrocławskiego, profesor nadzwyczajny na UW od 1997 roku. Karierę zawodową związała z Instytutem Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych UW. Kierownik Zakładu Bibliotekoznawstwa IINSB, kierownik Podyplomowych Studiów Bibliotekoznawstwa UW.

Swoją wiedzę fachową uzupełniała podczas licznych staży naukowych w kraju i za granicą, m.in. w: Danii, Holandii, Francji, Izraelu, Litwie, Niemczech, Rosji, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, Włoszech. Ukończyła także roczne podyplomowe studia w Kent State University, Ohio, Stany Zjednoczone.

Zainteresowania naukowe Autorki skupiają się wokół trzech grup problemowych: 1) działalności informacyjnej w zakresie edukacji; 2) bibliotek oraz form i metod pracy (biblioterapia) dla specjalnych grup

użytkowników: niedostosowanych społecznie, upośledzonych fizycznie i umysłowo oraz mniejszości etnicznych i kulturowych; 3) organizacji i zarządzania bibliotekami.

W swoim dorobku naukowym posiada kilkadziesiąt publikacji i artykułów zamieszczonych w wydawnictwach polskich i zagranicznych; książki: *Międzynarodowa i narodowa działalność informacyjna w zakresie edukacji* (1992), *Biblioteki więzienne. Zarys problematyki* (1991), *Koncepcja organizacyjno-programowa informacji edukacyjnej w Polsce* (1994). Jest redaktorem naukowym wielu publikacji dotyczących zagadnień współczesnego bibliotekarstwa, m.in.: *Bibliotekoznawstwo i informacja naukowa. Kształcenie w perspektywie nowego stulecia* (1995), *Książka w działalności terapeutycznej* (1997), *Biblioteka w otoczeniu społecznym* (2000), *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym* (2002), a także współautorką przekładu międzynarodowych standardów IFLA-UNESCO: *Działalność bibliotek publicznych* (2002) i *Biblioteki szkolne* (2003).

Promotorka ponad 150 prac magisterskich i 2 doktorskich, recenzentka wielu dysertacji doktorskich.

Członek zespołów redakcyjnych czasopism bibliotekarskich: „Poradnik Bibliotekarza”, „Przegląd Biblioteczny”, „Zagadnienia Informacji Naukowej” oraz serii wydawniczej SBP «Propozycje i Materiały». Wchodzi w skład Rady Naukowej Centralnej Biblioteki Wojskowej w Warszawie. Jest także ekspertem Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu oraz Ministerstwa Kultury ds. awansu zawodowego nauczycieli. Członek Międzynarodowej Federacji Bibliotekarskich Stowarzyszeń i Instytucji (IFLA).

Kultura organizacyjna
w bibliotekach

*Jurkowi, Kamie
Kai, Justynie*

Polish Librarians Association
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

Elżbieta Barbara Zybert

**Organizational culture
in libraries**

New and old ideas in library management

**WYDAWNICTWO
SBP**



Warsaw 2004

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

Elżbieta Barbara Zybert

**Kultura organizacyjna
w bibliotekach**

Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką

**WYDAWNICTWO
SBP**



Warszawa 2004

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej

<<NAUKA–DYDAKTYKA–PRAKTYKA>>

Marcin DRZEWIECKI (przewodniczący), Stanisław CZAJKA, Artur JAZDOŃ,
Barbara SOSIŃSKA-KALATA, DANUTA KONIECZNA, Krzysztof MIGOŃ, Mieczysław
MURASZKIEWICZ, Janusz NOWICKI (sekretarz), Joanna PAPUZIŃSKA-BEKSIĄK,
Wanda PINDŁOWA, Jadwiga SADOWSKA, Jan SÓJKA, Barbara STEFANIAK, Elżbieta
STEFANIŃCZYK, Hanna TADEUSIEWICZ, Zbigniew ŻMIGRODZKI

**Książka wydana przy pomocy finansowej Instytutu Informacji Naukowej
i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego**

Recenzenci:

Marcin DRZEWIECKI
Hanna TADEUSIEWICZ

Redakcja techniczna i korekta:
Anna LIS

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 83-89316-21-8

CIP - Biblioteka Narodowa

Zybert, Elżbieta Barbara

Kultura organizacyjna w bibliotekach : nowe i stare idee w zarządzaniu biblio-
teką / Elżbieta Barbara Zybert ; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. - War-
szawa : Wydaw. SBP, 2004. - (Nauka, Dydaktyka, Praktyka ; t. 69)

Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7, tel. 827-52-96

Wydanie I. Warszawa 2004. Ark. wyd. 8,5 Ark. druk. 15,5

Łamanie: Urszula LASOCKA

Druk i oprawa: Zakład Poligraficzny PRIMUM, Kozerki 17a
05-825 Grodzisk Mazowiecki

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	10
Rozdział 1.	
SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA BIBLIOTEK A KULTURA ORGANIZACYJNA.	16
1.1. Kultura organizacyjna i jej przejawy	
1.2. Funkcje kultury organizacyjnej.	
1.3. Rodzaje kultur organizacyjnych	
Rozdział 2.	
POZIOMY KULTURY ORGANIZACYJNEJ W BIBLIOTEKACH	57
2.1. Założenia	
2.2. Normy i wartości	
2.2.1. Wizja i misja biblioteczna	
2.3. Artefakty	
2.3.1. Artefakty językowe	
2.3.2. Artefakty behawioralne	
2.3.3. Artefakty fizyczne	
Rozdział 3.	
KULTURA ORGANIZACYJNA BIBLIOTEKI I JEJ PRACOWNICY	103
3.1. Polityka kadrowa biblioteki a kultura organizacyjna	
3.2. Wpływ kultury organizacyjnej na warunki pracy, satysfakcję i motywowanie bibliotekarza	
3.3. Wpływ preferencji i wartości bibliotekarza na kulturę organizacyjną.	
Rozdział 4.	
PRZYWÓDCA (KADRA ZARZĄDZAJĄCA) I KULTURA ORGANIZACYJNA W BIBLIOTEKACH.	135
4.1. Cechy i predyspozycje kadry zarządzającej	

4.2. Style zachowań przywódczych	
4.3. Pomiar pracy, ocena jej wykonania i ewaluacja pracownika	
4.4. Zarządzanie zmianą w bibliotekach	
Rozdział 5.	
ORGANIZACJA PRZESTRZENI BIBLIOTECZNEJ JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ	163
Rozdział 6.	
WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK BIBLIOTEKI	179
6.1. Tożsamość i wizerunek biblioteki	
6.2. Czynniki decydujące o postrzeganiu biblioteki	
6.3. Rola promocji w kształtowaniu wizerunku biblioteki	
ZAMIAST ZAKOŃCZENIA	207
BIBLIOGRAFIA	209
WYKAZ RYSUNKÓW	219
ANEKSY	223
1. Kwestionariusz ankiety do badań nad kulturą organizacyjną. Określa jaki rodzaj kultury organizacyjnej preferuje badany	
2. Test „Czy Twoja praca jest dla Ciebie odpowiednia”	
3. Kwestionariusz ankiety do badań satysfakcji pracownika	
4. Kwestionariusz ankiety do badania opinii pracowników (przykładowy zestaw pytań)	
5. Test „Czy właściwie motywujesz pracowników”	
ZDJEĆCIA BIBLIOTEK	235

TABLE OF CONTENTS

Introduction	10
Chapter 1.	
LIBRARY EFFICIENCY AND ORGANIZATIONAL CULTURE	16
1.1. Organizational culture – its concept and manifestations	
1.2. Functions of organizational culture	
1.3. Types of organizational culture	
Chapter 2.	
LEVELS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN LIBRARIES	57
2.1. Basic assumptions	
2.2. Norms and values. Vision and mission of library	
2.3. Library artifacts	
2.3.1. Linguistic artifacts	
2.3.2. Behavioural artifacts	
2.3.3. Physical artifacts	
Chapter 3.	
ORGANIZATIONAL CULTURE OF LIBRARY AND PERSONNEL	103
3.1. Human resources policy and organizational culture	
3.2. Impact of culture on work conditions staff satisfaction and motivation at workplace	
3.3. Influence of staff preferences and values on organizational culture	
Chapter 4.	
LEADER/EXECUTIVE TEAM AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN LIBRARIES	135
4.1. Characteristics of managers/administrators	
4.2. Leadership behavioural styles	

4.3. Measurement of work, assessment of its efficiency and evaluation of staff	
4.4. Management of change	
Chapter 5.	
ORGANIZING LIBRARY SPACE AS AN ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE	163
Chapter 6.	
INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON LIBRARY IDENTITY AND IMAGE.	179
6.1. Identity and image of library	
6.2. Factors determining perception of library	
6.3. The role of promotion in shaping library image	
BIBLIOGRAPHY	209
TABLE OF FIGURES	219
APPENDICES	223
PHOTOGRAPHS	235

WSTĘP

W książce *Zarządzanie przez jakość* John Bank napisał „Ludzie wybierają tylko te restauracje, które w pełni odpowiadają ich oczekiwaniom, robią zakupy w sklepach, które zaspokajają ich potrzeby. Wybierają linie lotnicze, które zapewniają uprzejmą, sprawną obsługę”¹. Podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu do bibliotek. Przebywa się w tych bibliotekach, które są przyjazne użytkownikowi, natomiast te, które budzą niepokój odwiedzane są bardzo rzadko lub wówczas, gdy wyczerpały się inne możliwości skorzystania z danej książki.

Osiągnięcia pracy każdej biblioteki istnieją przede wszystkim na zewnątrz i w żadnym przypadku nie można o tym zapominać. Efektem działania biblioteki powinien być zadowolony klient, a więc usatysfakcjonowany użytkownik, któremu biblioteka pomogła w zdobyciu wiedzy, podniesieniu kwalifikacji, uzyskaniu odpowiedniej i satysfakcjonującej go pracy czy przyczyniła się do jego rozwoju kulturalnego. Niestety, nadal wiele bibliotek polskich funkcjonuje w przekonaniu, że urzędy są dla urzędników a biblioteki dla bibliotekarzy².

Trzeba jednak pamiętać, że biblioteka to również miejsce pracy dla zatrudnionego personelu, którego potrzeby należy uwzględniać w całości działań biblioteki, bo jedynie zadowolony z pracy bibliotekarz będzie w sposób podmiotowy przyczyniał się do pozytywnie ocenianych efektów pracy swojej instytucji.

Dlatego też współczesne tendencje w zarządzaniu, także bibliotekami, zwracają uwagę na dwie zasadnicze sprawy:

- na kompleksowe patrzyenie na daną instytucję, jako na zespół klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- dostrzeganie znaczenia i uwzględnianie w zarządzaniu aspektów kulturowych, określanych jako kultura organizacyjna.

Kultura organizacyjna kieruje siłami napędowymi i hamującymi, które oddzia-

1 J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*. Warszawa 1999 s. 1.

2 K. Bednarska-Rusajowa: *Poradnik eleganckich zachowań*. Kraków 1994 s. 96.

łują na bibliotekę; przyczynia się do tworzenia jej tożsamości i klimatu sprzyjającego pracy. Służy również wypracowywaniu zewnętrznego wizerunku biblioteki, decydującego o jej dobrym lub złym odbiorze przez otoczenie. Znajomość kultury organizacyjnej danej biblioteki może być podstawą do oceny jej funkcjonowania i określenia jej „zdrowia”. Pojęcie „zdrowie organizacji”, sformułowane przez R. Likerta, odnosi się do oceny psychospołecznej instytucji i pozwala na dokonanie porównania między poziomem pożądanym a rzeczywistym³.

Ponieważ zespół zagadnień składających się na pojęcie kultury organizacyjnej przyczynia się do sukcesów instytucji, potwierdzonych badaniami i wymiernymi (finansowymi) efektami, stąd duże zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej i „miękkimi” elementami zarządzania, które o niej decydują.

Widocznym efektem tego zainteresowania jest powstawanie prac popularyzujących problemy kultury organizacyjnej. Przykładem mogą być prace Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna: *Kultura organizacyjna diagnoza i zmiana – model wartości konkurujących*, Geerta Hofstede: *Kultury i organizacje*, Czesława Sikorskiego: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników* czy Lidii Zbiegień-Maciąg: *Kultura organizacyjna. Identyfikacja kultur znanych firm*.

W odniesieniu do bibliotekarstwa, szczególnie polskiego, widzenie bibliotekarzy i użytkowników łącznie jako klientów biblioteki nie jest zjawiskiem powszechnym. Zazwyczaj zwraca się uwagę na klienta zewnętrznego, nie dostrzegając konieczności zadbania o klienta wewnętrznego. Podobnie też mówienie o kulturze organizacyjnej w bibliotekach jest rzadkością. Nie uwzględnia się jej znaczenia i możliwości dla poprawy kondycji bibliotekarstwa i wizerunku zawodu.

Oddawana do rąk Państwa książka, zatytułowana ***Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*** dotyczy kulturowego aspektu **funkcjonowania** biblioteki. Jej celem jest:

- przedstawienie w środowisku bibliotekarskim pojęcia kultury organizacyjnej;
- ukazanie wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie biblioteki;
- zachęcenie do podjęcia próby rozpoznania kultury organizacyjnej we własnej bibliotece.

W związku z tym w pracy przedstawiono rozważania teoretyczne odnoszące się do omawianych zagadnień, a także liczne wskazówki i zalecenia, których praktyczne zastosowanie umożliwi ukształtowanie w bibliotece silnej, pozytywnej kultury decydującej o dobrym społecznym wizerunku i zapewniającej dogodne miejsce pracy dla zatrudnionych bibliotekarzy.

Podtytuł książki zwraca uwagę, że poszczególne treści i zagadnienia skła-

³ M. Lisiecki: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. Warszawa 2001 s. 54.

dające się na pojęcie kultury organizacyjnej w bibliotekach występowały w bibliotekarstwie od dawna, obrosły już nawet w długą tradycję. Przykładem mogą być zarówno artefakty fizyczne (wystawki w bibliotekach, elementy identyfikacji wizualnej biblioteki czy wystrój wnętrz), jak artefakty językowe i behawioralne (specyficzny język, opowieści o pracownikach danej biblioteki czy charakterystyczne zachowania i rytuały). Zgodnie ze współczesnymi tendencjami spojrzano na nie całościowo i dostrzeżono ich łączne (jako kultury organizacyjnej) znaczenie dla funkcjonowania bibliotek. Właśnie ta kompleksowość oraz terminologia stanowią novum.

Ukazano, że każdy z najmniejszych elementów może decydować o charakterze kultury organizacyjnej, czasem nawet nie uświadomianej sobie ani przez przełożonych ani przez pracowników, o dobrej atmosferze i zadowoleniu personelu bibliotek z pracy, o zadowoleniu użytkowników i dobrym lub czasem nie, wizerunku danej biblioteki. Całościowe spojrzenie nie oznacza jednak wyczerpującego przedstawienia poszczególnych treści. Intencją moją było ukazanie różnych płaszczyzn uzależnionych od kultury i na nią oddziałujących. Przykładem mogą być sprawy pracownicze, przywództwo, budownictwo biblioteczne czy organizacja przestrzeni bibliotecznej. Zagadnienia te same w sobie są obszerne i wymagają odrębnego, dogłębnego ich przeanalizowania i opracowania. Tu jednak w kontekście kultury organizacyjnej podjęto próbę zwrócenia uwagi na to, iż stanowią one element kultury organizacyjnej, mają wpływ na wizerunek, na wewnętrzną tożsamość, odzwierciedlają głębszy, chciałoby się rzec prawdziwy, stosunek do użytkowników, pracowników czy książki, zawierający się w niewidocznych dla oka założeniach i wartościach.

W związku z szerokim zakresem pojęciowym kultury organizacyjnej, jej wieloaspektowością i wzajemnym przenikaniem się treści, pewną trudność stanowiło także jej uporządkowanie, by uniknąć powtórzeń i przypisanie do np. jednego z dwóch rozdziałów odnoszących się do danej tematyki, ale omawianych z różnych punktów widzenia. Egzemplifikację tych trudności można przedstawić w odniesieniu do problemów jakości. Jakość jest cechą charakterystyczną kultury adaptacji (przedstawioną w rozdz. 1), stanowi też podstawową wartość składającą się na jeden z poziomów kultury organizacyjnej (zagadnienia omówione w rozdz. 2), i jednocześnie jest elementem decydującym o wizerunku biblioteki i ocenie usług świadczonych przez bibliotekę (rozd. 6). Podobny problem stwarzały sprawy odnoszące się do wyglądu bibliotekarza, biblioteki (artefakty fizyczne) i ich wpływu na przyjazność lub niechęć do korzystania z biblioteki, motywacji i motywowania, które dotyczą pracownika i jego chęci do zwiększenia wysiłku dla osiągnięcia celu (motywacja), ale również stanowią jedną z podstawowych funkcji kierowniczych (motywowanie).

W rozdziale 1 wyjaśniono czym jest kultura organizacyjna i jakie pełni ona funkcje. Omówiono różne rodzaje kultur organizacyjnych, wyjaśniając ich specyfikę i cechy charakterystyczne. Bogactwo istniejących rodzajów wskazuje, iż

nie ma uniwersalnie właściwej kultury. Kultura danej organizacji powinna być odpowiednia do okoliczności i osób z nią związanych. Chociaż żaden z zaprezentowanych typów kultury nie został specjalnie zidentyfikowany dla bibliotek jako specjalnie przystający do nich, podjęto także próbę odnalezienia tych kultur lub ich cech, w środowisku bibliotek.

Rozdział 2 poświęcony został omówieniu poziomów kultury organizacyjnej w bibliotekach: założeń, norm i wartości oraz artefaktów językowych, behawioralnych i fizycznych. Zostały one wyodrębnione na podstawie teorii Edgara Scheina.

W rozdziale 3 przedstawiono sprawy dotyczące wpływu kultury organizacyjnej na pracownika biblioteki począwszy od procesu jego rekrutacji. Zwrócono uwagę na istnienie zależności między satysfakcją użytkownika a satysfakcją pracownika oraz ukazano rolę kultury organizacyjnej w jej osiąganiu i motywowaniu pracownika. Kultura organizacyjna, jak stwierdzono w rozdziale 1, powinna być dopasowana do ludzi, którzy pracują w danej organizacji. Ponieważ z informacji zawartych w książce R. Stuearta i B. Moran *Library management* wynika, że w większości bibliotek występuje biurokratyczny typ organizacji i kultury, interesujące wydało się przeprowadzenie sondażu wśród bibliotekarzy odnośnie ich preferencji w zakresie kultur organizacyjnych. Jego wyniki zaprezentowano w podrozdziale 3.4. W badaniu wzięło udział 189 osób z ponad 30 bibliotek całej Polski. Wynika z nich, że bibliotekarze preferują rozwiązania biurokratyczne. Można więc wnioskować, iż występujące w bibliotekach typy kultur nie są spowodowane jedynie przyjęciem (narzuceniem) takiego stylu przez przywódcę/kadrę zarządzającą, a są efektem uwzględniania oczekiwań (często nie zwerbalizowanych) samych pracowników.

Dla kształtowania i rozwoju kultury organizacyjnej w bibliotece zasadnicze znaczenie ma kadra zarządzająca, zwłaszcza osoba stojąca na górze struktury władzy w organizacji. Od niej zależy atmosfera pracy, przyjęte style kierowania, efektywne wykorzystanie czasu pracownika i wydajność zespołu, którym kieruje, a także sposób oceny osiągnięć personelu. Ona w dużym stopniu decyduje o wizerunku danej biblioteki. Przełożeni bowiem rozwijając organizacyjną kulturę, umożliwiają tworzenie i rozumienie nadrzędnych wartości i przekonań, a także przestrzeganie ich w codziennej praktyce. Działają jako agenci zmian i minimalizują konflikt pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi przekonaniem, tj. pomiędzy przekonaniem organizacyjnymi i zawodowymi. Problemom kadry zarządzającej w bibliotekach, w kontekście kultury organizacyjnej, poświęcony został rozdział 4.

Rozdział 5 dotyczy organizacji przestrzeni bibliotecznej jako elementu kultury organizacyjnej. Wygląd biblioteki, zarówno jej rozwiązania architektoniczne, aranżacja wnętrza, jak i wyposażenie w sprzęt oszczędzający czas użytkowników, ukazują stosunek do czytelników i przestrzeganie podstawowych wartości i założeń kulturowych. Warto jednak zwrócić uwagę, iż niewprowadzanie nowych urządzeń ułatwiających pracę, np. nieinstalowanie selfchecks, nie zawsze wy-

nika z braku pozytywnej orientacji na użytkownika, ale z braku finansów. Jednak nie należy wszystkiego sprowadzać do niemożności finansowych. Dobrą atmosferę, nastrój, przyjazność użytkownikowi można osiągnąć czasem niewielkim kosztem, np. poprzez stworzenie nastroju sprzyjającego pracy czy relaksowi, zadbanie o dobre oświetlenie czy umożliwienie czytelnikowi wypicia herbaty.

Rozdział 6, kończący rozważania na temat kultury organizacyjnej w bibliotece, ukazuje rolę kultury w budowaniu jej tożsamości i wizerunku zewnętrznego. Zwraca uwagę na czynniki, od których zależne jest jej postrzeganie i społeczny odbiór.

Poznanie kultury organizacyjnej danej biblioteki może pomóc w identyfikacji jej mocnych i słabych stron i tym samym przyczynić się do jej rozwoju i uznania społecznego. Sprawy, o których mowa w kontekście kultury organizacyjnej są w środowisku bibliotek znane i czasem nawet oczywiste, jak np. pozytywny stosunek do użytkowników, przywiązywanie wagi do jakości, efektywne wykorzystanie czasu bibliotekarza i użytkownika, czy konieczność dbania o porządek. Jednak fragmentaryczne badania prowadzone w bibliotekach wykazują niewielkie zainteresowanie nimi. Dlatego w aneksach zamieszczono przykładowe kwestionariusze do badań nad kulturą organizacyjną biblioteki, do określenia preferowanego przez pracowników typu kultury oraz do badania ich opinii na temat miejsca pracy. Dołączono również wzory testów dla pracownika (ustalające stopień jego satysfakcji i trafności w doborze miejsca pracy) oraz dla przełożonego, czy właściwie motywuje zespół. Przeprowadzanie badań wśród personelu ukaże im nie tylko, że ich opinii i uwagi są brane pod uwagę, co samo w sobie może stanowić czynnik motywujący, ale może przyczynić się do poprawy zadowolenia pracowników i w konsekwencji doprowadzi również do satysfakcji użytkownika, a na tym bibliotekarzom powinno zależeć najbardziej.

Intencją autorki jest umożliwienie kadrze zarządzającej lepszego poznania swoich bibliotek i istniejącej w nich kultury organizacyjnej, do świadomego poszukiwania i odkrywania elementów decydujących o niej (np. różnorodnych artefaktów i wzorów zachowań), wzmacniając czynniki pozytywne i korygując negatywne.

Jeśli książka zainspiruje choć niewielki odsetek kadry zarządzającej bibliotekami i samych bibliotekarzy do zastanowienia się nad kulturą organizacyjną w ich bibliotekach jako sposobem do uzyskania lepszej efektywności pracy, dobrego samopoczucia bibliotekarzy i do poprawy wizerunku samego zawodu, to zamierzenia autorki osiągnął swój cel.

Na zakończenie pozostał miły obowiązek podziękowania Wszystkim, którzy w jakikolwiek sposób przyczynili się do ukształtowania ostatecznej wersji tej pracy, przede wszystkim Recenzentom Pani prof. dr hab. Hannie Tadeusiewicz z Katedry Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Łódzkiego, Panu prof. dr hab. Marcinowi Drzewieckiemu z Instytutu Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego, za wnikliwe i konstruktywne uwagi. Dziękuję również Pani dr Mariannie Banackiej, która

wspierała mnie swoim redakcyjno-edytorskim doświadczeniem.

Chciałabym także podziękować studentom III roku Instytutu Informatyki i Studiów Bibliologicznych UW (roczniki 2002/2003 i 2003/2004) za udział i pomoc w badaniach nad kulturą organizacyjną w bibliotekach oraz kierownictwu i bibliotekarzom z bibliotek, w których przeprowadzono badania za zrozumienie i życzliwą współpracę.

Elżbieta Barbara Zybert

Rozdział 1.

1. SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA BIBLIOTEK A KULTURA ORGANIZACYJNA

Konkurencja pojawiająca się na światowym rynku, dokonujące się zmiany, widoczna na każdym kroku niepewność najbliższych dni, a także coraz częstsza walka o przetrwanie, wszystko to sprawia, że menedżerowie w różnych instytucjach starają się wykorzystywać potencjał twórczy pracowników i poszukują dla swoich firm właściwych priorytetów. Jednymi z głównych są skuteczność i sprawność działania, a więc osiąganie zamierzonego celu. Oznacza to uświadomienie i zwerbalizowanie zadań dla danej organizacji, a także wdrażanie sprawdzonych struktur i form, które umożliwiają jej działanie, dostarczają praktycznych norm, wskazują kierunki niezbędnych zmian, jeśli istniejące rozwiązania nie zapewniają efektywności prac.

Mimo że pierwsze rozważania odnoszące się do kultury organizacyjnej jako kompleksowego zjawiska pojawiły się w literaturze na początku lat pięćdziesiątych XX wieku¹, a rozwinięte zostały pod koniec lat siedemdziesiątych wieku², to problematyka dotycząca jej omawiana już była m.in. w pracach profesora Tadeusza Kotarbińskiego w kontekście prakseologii³.

Wyzwania i oczekiwania współczesnych czasów sprawiają, że we wszystkich niemal dziedzinach ludzkiej działalności staje się po-

¹ G. Aniszewska, I. Gielnicka: *Szok kulturowy*. „Personel” 1997 nr 11; cyt za: S. Jopkiewicz: *Niektóre problemy kultury organizacyjnej*. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 1999 z. 5 s. 187.

² A.M.Pettigrew: *On studying organizational cultures*. „Administrative Science Quarterly” 1979 Dec., s. 576.

³ M.in.: T.Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Wyd. 3. Wrocław 1965.

wszechne dociekanie ogólnych warunków sprawności, racjonalnej organizacji pracy, zwalczanie błędów praktycznych, czyniących działania ludzkie nieefektywnymi. Coraz bardziej widoczne jest także dążenie do optymalizacji zarządzania, obejmującej nie tylko doskonalenie tradycyjnych metod pracy, ale odwoływanie się do pomijanych dotychczas obszarów działań organizacyjnych: wpływu kultury na rozwiązania organizacyjne i zarządzanie zasobami ludzkimi, przejawiające się m.in. w tworzeniu kultury pracy sprzyjającej sukcesom.

Lidia Zbiegień-Maciąg podkreśla, że w nowych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, dla których cechą charakterystyczną jest efektywność działania, będąca niezbędnym czynnikiem przetrwania w sytuacji konkurencji, instytucje czerpią energię albo z otoczenia zewnętrznego organizacji albo z wewnątrz organizacji, w wyniku przenikania się różnych kultur (przede wszystkim dzięki swoim pracownikom) i ich oddziaływania na tendencje rozwojowe tychże organizacji⁴.

Urzeczywistnianiu prakseologicznych priorytetów sprzyjają różne kierunki i nurty w organizacji i zarządzaniu. Przykładem może być koncepcja Organizational Development zwracająca uwagę, iż źródło rozwoju i doskonalenia instytucji tkwi w kulturze⁵.

Szczególne jednak zasługi dla upowszechnienia teorii kultury organizacyjnej, zwanej także korporacyjną, i tworzenia specyficznych uwarunkowań pracy sprzyjających optymalizacji działań wniósł kierunek określany jako „dynamiczne zaangażowanie”, rozwijany od końca lat osiemdziesiątych XX wieku. Zgodnie z założeniami, istotną w nim rolę odgrywają kategorie etyczne, takie jak jakość, doskonałość oraz system społecznych norm i wartości uznawanych przez zespoły pracownicze i będących stymulatorami zachowań członków instytucji, służących rozwojowi i doskonaleniu się organizacji.

Do pojęcia doskonałości, upowszechnionego przez Toma Petersa i Roberta Watermana w pracy *Poszukiwanie doskonałości w biznesie. Jak uczyć się działania od najlepszych firm światowych*, odnosi się tzw. Model „7S”. Model ten zaproponowany przez R. Pascale’a i A. Athosa, a dopracowany w firmie McKinsey and Co, wymienia elementy składowe procesu zarządzania, wpływające na doskonałość organizacji:

⁴ L.Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002 okładka.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 19.

struktura (*structure*), strategia (*strategy*), systemy (*systems*), umiejętności (*skills*), personel (*staff*), cele pierwszoplanowe (*superordinate goals*) i style kierowania (*style*)⁶. Zestaw tych „7S”, składających się na sytuacyjne podejście do procesu zarządzania (określane także jako „nowa fala” w zarządzaniu⁷), koncentruje się na szczegółowej istocie związków pomiędzy tymi częściami oraz proponuje przede wszystkim obserwację i analizę rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce⁸.

Japońskie style zarządzania spośród tych „7S” szczególną uwagę przywiązują do czynników określanych jako miękkie (umiejętności, personel, cele pierwszoplanowe i style kierownicze), podczas gdy style, określane jako zachodnie, większy nacisk kładą na tzw. czynniki twarde, czyli pozostałe cztery komponenty zarządzania. Czynniki miękkie odpowiednio kształtując orientację pracowników – bardziej ich motywują i podnoszą gotowość do działania, zapewniając tym samym powodzenie w kierowaniu przedsiębiorstwem i jego konkurencyjność⁹.

Dynamiczny rozwój gospodarki japońskiej ma swoje źródło sukcesu właśnie w kulturze organizacyjnej doceniającej i pielęgnującej wartości etyczne i kulturowe, i tym samym w innym stosunku pracowników japońskich do norm i wartości¹⁰.

Stąd duże zainteresowanie problemami kultury organizacyjnej i podkreślanie, iż jedyna droga, która może prowadzić do sukcesu to zmiana dotychczasowych kultur korporacyjnych, obejmujących szerokie spectrum problemów, współdecydują one o skuteczności, jakości produktów, usług i procesów, a także w zasadniczy sposób wpływają na personel danej instytucji i jej społeczny wizerunek. Uczyniona z kultury organizacyjnej recepta na sukces sprawiła, iż problemy z nią związane opanowały praktykę i doradztwo organizacyjne¹¹, a zarzą-

⁶ M. Lisiecki: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. Warszawa 2001 s. 47-48.

⁷ W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. nauk. A.K.Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd.3. Warszawa 1996 s. 681.

⁸ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa 1994 s. 67.

⁹ H. Etzold, R. Kamiński: *Zarządzanie w perspektywie jutra, czyli jak tworzy się i wdraża wizję przedsiębiorstwa*. „Personel” 2001 nr 22 s. 28.

¹⁰ R. Miller: *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl.2002/37/miller.php> s. 3.

¹¹ S. Jopkiewicz: *Niektóre problemy kultury organizacyjnej*. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 1999 z. 5 s. 187.

dzanie przez kulturę jest przez wielu praktyków i teoretyków uważane za najbardziej nowoczesną tendencję w zarządzaniu¹².

Kultura organizacyjna tworzy pewien rodzaj mentalności i kultury pracy, oddziałujący i jednocześnie uzależniony od relacji międzyludzkich, istotnych w osiąganiu efektywności działań. Dlatego podkreśla się, by system uznawanych wartości i norm sprzyjał utrzymaniu dobrych stosunków międzyludzkich w myśl zasady, że szczęśliwa siła robocza to efektywna siła robocza.

Jak zauważają Hape Etzold i Robert Kamiński¹³ kultura organizacyjna wyznacza granice organizacji, zapewnia jej członkom poczucie tożsamości i ułatwia poszczególnym osobom angażowanie się w coś więcej niż tylko interes własny. Zwiększa stabilność systemu społecznego, służy jako mechanizm kierujący, wyjaśniający i kontrolny, kształtując postawy i zachowania pracowników. Filozofia przedsiębiorstwa będąca podstawą do kreowania kultury organizacyjnej składa się z kilku podstawowych wartości i wierzeń, które mówią, że pewien rodzaj sposobów zachowania lub celów jest bardziej preferowany niż inny, członkowie organizacji wiedzą, jakiego sposobu myślenia i działania się od nich oczekuje. Zapewnia to każdemu z członków poczucie emocjonalnego zaangażowania¹⁴. Te wierzenia i wartości służą jako normy i standardy, stają się wzorcem orientacyjnym dla działań pracowników. Na nich opiera się wspólne porozumienie, co do roli danej organizacji w otoczeniu.

Sprawy te, tak oczywiste w instytucjach dochodowych, także w instytucjach nie nastawionych na zysk, zaczynają odgrywać żywotną rolę. Jacek Wojciechowski¹⁵ podkreśla, iż 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 działalność, służą-

¹² L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w...* op.cit., okładka.

¹³ H. Etzold, R. Kamiński: *Zarządzanie w perspektywie jutra, czyli jak tworzy się i wdraża wizję przedsiębiorstwa*. „Personel” 2001 nr 22 s. 28.

¹⁴ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s.5.

¹⁵ J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków 1997 s. 175-176.

cą realizacji społecznych powinności. Muszą one ukazywać przydatność, wdrażać zasady zarządzania prowadzące do optymalizacji pracy (konieczność ograniczenia środków kosztem usprawniania organizacji), kształtować dobry wizerunek społeczny swojej instytucji, decydujący o ich miejscu i znaczeniu, a ten zależny jest właśnie od kultury organizacyjnej.

Nie ma grupy społecznej (firmy, organizacji) bez swoistej kultury, choć w każdej instytucji będzie ona inna: np. „w banku nastawiona na środki, ze ścisłą dyscypliną pracy, zamknięciem, a w agencji reklamowej nastawiona na cele, luz dyscyplinarny, kosmopolityzm, z większym stopniem otwartości. Kultura organizacyjna powinna być oceniana wyłącznie w kategoriach funkcjonalnych, na ile w konkretnej firmie spełnia ona swoją funkcję ogólną budowania tożsamości grupy i umacniania jej integracji oraz funkcje specyficzne, związane z doraźną sytuacją”¹⁶.

1.1. KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ PRZEJAWY

Skoro kultura organizacyjna odgrywa w życiu każdej biblioteki istotną rolę, to warto zastanowić się czym ona jest i jak się przejawia. Zdefiniowanie kultury organizacyjnej nie jest sprawą prostą. Rozważania terminologiczne dotyczące jej zakresu pojęciowego przypominają problemy ze zdefiniowaniem samego pojęcia kultury, na co zwraca uwagę m.in. L. Zbiegień-Maciąg¹⁷.

Tak więc nie wdając się w dywagacje i spory naukowe można przyjąć, że kultura organizacyjna w bibliotekach to kultura, którą dana biblioteka posiada.

Powołując się na licznych teoretyków w tym zakresie można powiedzieć, że w każdej bibliotece kultura istnieje, jest niepowtarzalna, jedyna, wyjątkowa, może być wyrazista, nijaka lub wadliwa¹⁸. Jest ona

¹⁶ H.Frańczak, P. Gryko: *Wymiary kultury. Audyt kultury jako narzędzie wspomagające zarządzanie zmianą*. „Personel” 2001 nr 13-14 s. 39.

¹⁷ L.Zbiegień-Maciąg: *Kultura w...* op.cit., s. 13.

¹⁸ J.Tkaczyk, J.Rachwalska: *Wszystko jest obrazem: kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” 1997 nr 5 s. 6.

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.

Geert Hofstede uważa, że **kultura organizacyjna** jest:

- holistyczna, a więc obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,
- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, takimi jak rytuały i symbole,
- tworem społecznym, powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- koncepcją miękką,
- trudna do zmiany¹⁹.

W pracy *Zarządzanie. Teoria i praktyka*²⁰ jej autorzy podkreślają, że kultura organizacyjna to zbiór wspólnych (zakładanych lub ustanowionych) wierzeń, wartości, rytuałów, opowieści, mitów, specyficznego języka, podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członków organizacji. Zawiera w sobie hierarchię wartości, rozwój kariery, lojalność czy wzajemne komunikowanie się. Bardzo często opiera się na niepisanych czy podświadomych nawet zasadach. Ma wszelkie cechy systemu otwartego, a więc poszczególne elementy składające się na zakres kultury organizacyjnej w danej bibliotece wzajemnie na siebie oddziałują. L. Zbiegień-Maciąg zauważa, że kultura uwypukla to co jest w organizacji wspólne a nie to, co różne. Jest to, jak podkreśla, swoisty „społeczny klej” który scala i jednoczy organizację²¹. Kultura organizacyjna może być wyrażana w bardzo konkretny sposób: w treściach i formie wydawanego biuletynu, w raportach, sprawozdaniach czy oświadczeniach publicznych, w zwoływaniu zebrań (lub nie), w strukturze organizacyjnej czy aranżacji przestrzeni. Kultura może także przejawiać się w niewerbalnych zachowaniach członków organizacji²².

¹⁹ G. Hofstede: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2000 s. 267.

²⁰ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd.3. Warszawa 1996

²¹ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s.17.

²² R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 5.

W początkowym okresie działalności organizacji jej kultura organizacyjna dopiero się kształtuje. Pracownicy mają różne doświadczenia i nawyki kulturowe. Charakterystyczne jest występowanie w tym czasie dysonansu kulturowego, ale stopniowo dochodzi do wypracowywania w danym środowisku społecznym wspólnych punktów widzenia i wzorów zachowań. Jest to oznaką tworzenia się kultury organizacyjnej i eliminacji wspomnianego dysonansu²³.

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.

Kultura organizacyjna jest produktem lub efektem wzorów zachowań i standardów, zbudowanych przez jednostki i grupy na przestrzeni lat. Wraz z upływem czasu, jak podkreśla Beata Żołędowska, kultura organizacyjna staje się coraz lepiej znana zarówno pracownikom, jak i otoczeniu, a jej wyrazista tożsamość jest jednym z najefektywniejszych środków wzbudzania zaufania u osób korzystających ze zbiorów i usług biblioteki²⁴.

Początkową i zazwyczaj najsilniejszą kulturę organizacyjną tworzy założyciel danej biblioteki, osoba kierująca nią lub jej przywódca. Jest to osiąganе zarówno w wyniku działań świadomych, jak i nieświadomych. Wartości i wierzenia osoby inicjującej kulturę są przekładane na politykę i procedury. Zgodnie z nimi rekrutowany jest personel, który będzie przyporządkowywał te same idee i wartości do dalszych działań. Te wartości będą za jakiś czas nieświadomie przekazywane jako normy i zachowania. Jeśli wówczas zostanie utworzona silna i efektywna kultura, pozostanie ona na długo po odejściu z pracy tego bibliotekarza czy założyciela²⁵.

Siła i trwałość kultury decydują o sukcesie organizacji. Zazwyczaj biblioteki osiągające sukces mają silną, efektywną kulturę organizacji,

²³ C.Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002 s. 23.

²⁴ B.Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. M.Huczka. Katowice 2002 s. 40.

²⁵ J. Bryson: *Effective library and information centre management*. Aldershot, England 1996 s. 315.

która przekłada wartości kulturalne na poziomie organizacyjnym na zachowania na poziomie indywidualnym i służy realizacji całej polityki działania²⁶.

W bibliotekach, w których tradycja i wartości są głęboko zakorzenione pewne zwyczaje i zachowania są stałe. Nowi pracownicy szybko muszą się nauczyć, jak biblioteka funkcjonuje, aby się do niej dopasować. Wiele z tych zachowań łatwo dostrzec, np. czy na spotkaniu z przełożonym trzeba się zapisywać u sekretarki czy nie lub, czy pracownicy mogą zgłaszać swoim przełożonym jakieś sugestie²⁷. Inne z zachowań są trudniejsze do wychwycenia, jak np. tematyka rozmów prowadzonych podczas wspólnych spotkań, posiłków (niektóre z nich mogą stanowić tabu), czy sposoby zwracania się do siebie np. poprzez używanie tytułów, nazwisk czy imion.

Kultura organizacyjna jest przede wszystkim oceniana przez wymiar społeczny. Pracownicy przyjmują do wiadomości to, co dana organizacja deklaruje odnośnie preferowanych wartości, konfrontując je ze swoimi spostrzeżeniami i odczuciami. Przyglądają się wzajemnym, wewnętrznym powiązaniom, określają stosunek kierownictwa do pracowników i oceniają, czy kierownictwo praktykuje to, co głosi. Gdy kierownictwo utraci wiarygodność to najtrudniej ją odzyskać właśnie w wymiarze układu osobistego²⁸.

1.2. FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kultury organizacyjne są wyrażane na różne sposoby. Pełnią różnorodne funkcje i są symbolicznymi narzędziami, służącymi identyfikacji i wzmocnieniu instruujących założeń i wartości, na podstawie których podejmowana jest cała polityka i wszelkie działania²⁹.

Kultura organizacyjna jako główny wyznacznik zachowań w bibliotece pełni szereg różnorodnych funkcji. Edgar Schein³⁰ zwraca uwagę zwłaszcza na funkcję **wewnętrzną** oraz **zewnętrzną**.

Funkcja **wewnętrzna** kultury organizacyjnej:

²⁶ J. Bryson: tamże, s. 327.

²⁷ Tamże, s. 315.

²⁸ M. Lisiecki: *Klasyczne i...* op.cit., s. 306.

²⁹ J. Bryson: op.cit., s.313-329.

³⁰ M. Kosterka, S. Kownacki: *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 442.

- sprowadza się do wypracowania świadomości wspólnoty całego zespołu obejmującej zarówno podobieństwo wzorów myślenia, przekonań, uczuć jak i wartości;
- umożliwia przeżywanie poczucia bezpieczeństwa i stabilności, a także pozwala na ukształtowanie tożsamości i osobowości danej biblioteki, na którą składają się specyficzne cechy, wartości czy tradycje;
- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy, którym posługuje się zespół pracowników i który jest dla wszystkich zrozumiały;
- wyznacza także zasady władzy i kryteria statusu, definiuje granice grupy, tj. kryteria przyjęcia i odrzucenia;
- wyposaża ich w wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe, ustala wspólny system wzmocnień, określa, co jest nagrodą a co karą.

Funkcja **zewnętrzna** dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym:

- umożliwia przystosowanie się do nowych sytuacji, systemu i stylów zarządzania a także nowych wymagań;
- pozwala na identyfikację, zrozumienie i zaangażowanie w realizację misji – podstawowego celu organizacji,
- oferuje członkom danego zespołu jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów, w wyniku czego można ustalić, czy cele zostały zrealizowane i w jakim stopniu. Dzięki kulturze możliwe jest osiągnięcie konsensusu odnośnie spraw bardziej i mniej strategicznych;
- L.Zbiegień-Maciąg dodaje także, iż kultura w swojej funkcji adaptacyjnej zmniejsza niepewność dostarczając wyuczonych sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach i wypracowuje gotowe schematy zachowań³¹.

M.Czerska³² w rozważaniach na temat funkcji kultury organizacyjnej, nawiązujących do typologii Scheina, akcentuje przede wszystkim **budowanie tożsamości i ograniczenie niepewności organizacji**. Coraz pilniejsza potrzeba zaznaczania przez biblioteki swojego miejsca w przeobrażającym się otoczeniu wskazuje, iż również w odniesieniu do kultury organizacyjnej w bibliotekach te dwa aspekty z funkcji wewnętrznych i zewnętrznych pełnionych

³¹ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 36.

³² M.Czerska: *Zmiana kulturowa w organizacji*. Warszawa 2003 s. 17.

przez kulturę organizacyjną można uznać za wiodące.

Pierwsza z tych funkcji – **budowanie tożsamości** – pozwala pracownikom danej biblioteki na identyfikację ze swoją instytucją, z pielęgnowanymi wspólnymi wartościami, tradycjami i poglądami, które decydują o jej niepowtarzalności, a także na tworzenie i utrwalanie zewnętrznego wizerunku wynikającego z jej cech tożsamości, wizerunku określającego jej miejsce i znaczenie w środowisku.

Funkcja **ograniczenia niepewności**, będąca efektem badania uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji, poprzez ukazanie mocnych i słabych stron danej biblioteki, umożliwia umiejętne i sprawne reagowanie na dokonujące się przeobrażenia, minimalizując tym samym stopień niepewności organizacyjnej, a często także egzystencjalnej danej biblioteki.

Listę funkcji pełnionych przez kulturę organizacyjną można poszerzyć o dwie dodatkowe: **poznawczo-informacyjną** i **percepcyjną**.

Kultura w swej funkcji **poznawczo-informacyjnej** dostarcza członkom organizacji wiedzy o bliższym i dalszym otoczeniu, zapewniając, często gotowe, komentarze i interpretacje zdarzeń i informacji o świecie³³.

Funkcja **percepcyjna** kultury organizacyjnej polega na określeniu sposobu postrzegania organizacji i nadawaniu znaczenia organizacyjnym aspektom życia zbiorowego. Jak podkreśla J.Łucewicz³⁴ kultura umożliwia grupowe myślenie i staje się systemem znaczeń grupowo akceptowanych i zrozumiałych w określonym kontekście sytuacyjnym i personalnym.

1.3. RODZAJE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

Jak powiedziano wcześniej, w każdej bibliotece istnieje kultura organizacyjna niezależnie od tego, czy jest

³³ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 35.

³⁴ J. Łucewicz: *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław 1999 s. 68.

ona zwerbalizowana, uświadomiona, czy też nie. Także w każdej z nich będzie miała ona inny charakter i cechy dystynktywne, odróżniające ją od kultur w innych organizacjach. Ponadto, w bibliotekach czy ośrodkach informacji można zaobserwować dużą różnorodność występujących w nich typów kultury organizacyjnej. Mogą mieć one charakter jednej całościowej kultury, obejmującej wszystkie agendy, działy biblioteki lub może wystąpić kilka podkultur, niezależnie od całościowej kultury istniejącej w danej bibliotece. W małych bibliotekach, w których pracuje niewielu pracowników, a struktura organizacyjna nie jest rozbudowana, zazwyczaj spotyka się jedną kulturę organizacyjną.

Filozofia zarządzania i nastawienie kierownictwa determinują, czy kultura organizacyjna biblioteki jest progresywna, ukierunkowana na usługi lub zorientowana bardziej na dobro organizacji niż na użytkownika³⁵. To właśnie kultura organizacyjna sprawia, że biblioteki mają cechy kultur introwertycznych czy ekstrawertycznych, silnych, słabych, pozytywnych czy negatywnych.

Ponieważ kultura organizacyjna żadnej organizacji, a więc także biblioteki, nie istnieje w próżni, na jej charakter i kształt ma wpływ szereg czynników.

G. Hofstede podkreśla, że każdy człowiek przynależąc do wielu różnych grup i kategorii społecznych pozostaje pod wpływem różnych poziomów kultury. Tak więc na poziom kultury organizacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w danym miejscu pracy wpływa:

- poziom kultury klasy społecznej, związany z możliwościami zdobycia wykształcenia, zawodem lub wykonywana pracą,

- poziom kultury pokoleniowej,

³⁵ J. Bryson: op.cit., s. 316.

– poziom kultury uwarunkowany przynależnością do danej płci, do danej grupy regionalnej, etnicznej, religijnej lub językowej,

– a także kultura określana mianem narodowej³⁶.

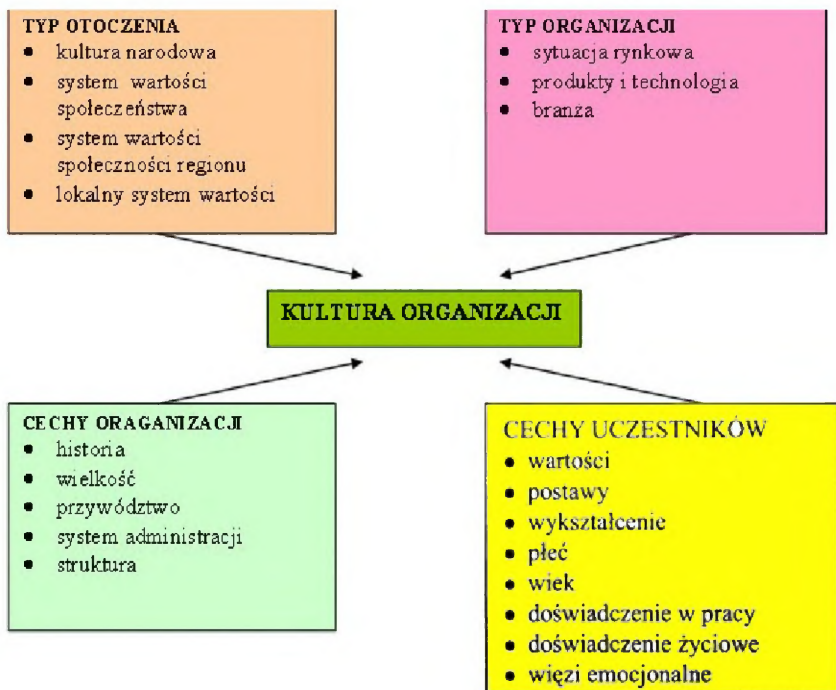
Wśród cech współdecydujących o charakterze kultury organizacyjnej Monika Kostera i Stanisław Kownacki³⁷ wyodrębniają: **typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji i cechy uczestników** (rys.1).

Typ otoczenia to przede wszystkim kultura narodowa w jakiej funkcjonuje biblioteka, to system wartości społeczeństwa danego narodu (uznawanych czasem za cechy narodowe np. stosunek do edukacji, kultury czy książki), regionalne i lokalne systemy oraz hierarchie wartości.

Typ otoczenia, zwłaszcza lokalnego, jest zauważalnym czynnikiem mającym wpływ na powstawanie i funkcjonowanie bibliotek, na dostrzeganie ich roli w życiu społeczności lokalnej. Biblioteki wchodzą w różnego rodzaju interakcje z innymi instytucjami działającymi w środowisku. Stabilność czy zmienność otoczenia determinuje charakter biblioteki, ale także oddziałuje na kulturę bibliotek funkcjonujących w takim środowisku, wywiera wpływ na wartości i normy przestrzegane przez ich pracowników.

³⁶ G. Hofstede: op.cit., s. 46.

³⁷ M. Kostera, S. Kownacki: *Kierowanie zachowaniami...* op.cit., s. 445.



Rys. 1. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Oprac. na podst: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red naukowa. A. K.Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 445.

Typ organizacji, drugi z grupy czynników oddziałujących na jej kulturę, ukształtowany jest przez sytuację panującą na rynku. Przeobrażenia w sferze polityczno-ekonomicznej, przechodzenie do gospodarki rynkowej wymusiły na bibliotekach (przynajmniej na znacznej ich części) odejście od pasywnego modelu ich działalności. Sfera edukacji i kultury, z którą związane są biblioteki także współdecyduje o typie organizacji. Jako niedofinansowane i nie znajdujące odpowiedniego zrozumienia w oczach decydentów, biblioteki muszą same przekonywać o swojej niezbędności, jeśli nie chcą doprowadzić do swego upadku czy marginalizacji pełnionej roli. Typ organizacji ukształtowany przez sytuację rynkową może być bardziej restryktywny w czasach, np. recesji i bardziej swobodny w czasach prosperity³⁸.

Historia, wielkość, przywództwo, system administracji czy struktura to zespół czynników składających się na **cechy organizacji** i w

³⁸ Tamże.

zasadniczym stopniu decydujących o kulturze organizacyjnej. Można zaobserwować, iż biblioteki o wieloletniej tradycji, duże, podobnie jak i inne przedsiębiorstwa, mają silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu niż biblioteki niewielkie i stosunkowo niedawno zorganizowane³⁹. Istotny dla kultury organizacyjnej jest również styl kierowania i przywództwo. Oba zresztą zagadnienia: kultura i przywództwo są blisko z sobą powiązane. Autokratyczny styl zarządzania powoduje koncentrację wokół takich wartości, jak dyscyplina, posłuszeństwo, lojalność. Natomiast styl demokratyczny jest związany bardziej z kulturą otwartą, większą orientacją na pracownika, jego samodzielność i odpowiedzialność⁴⁰.

Na kształt bibliotecznej kultury organizacyjnej oddziałują także **cechy członków** danej biblioteki: ich wiek, wykształcenie, wyznawane poglądy czy doświadczenie życiowe. Przyjmuje się, że pracownicy starsi preferują takie wartości, jak tradycja, bezpieczeństwo i spokój. Natomiast pracownicy młodzi wnoszą dynamizm, skłonność do ryzyka i zmian. Płeć zatrudnionych pracowników również warunkuje charakter kultury organizacyjnej. W instytucjach sfeminizowanych, a takimi są biblioteki, obserwuje się inne wzorce kulturowe niż w firmach zmaskulinizowanych.

Mówiąc o cechach uczestników warto także zwrócić uwagę na motywy ich partycypacji w pracy danej organizacji, rzutujące na ich uczestnictwo w kulturze organizacyjnej tej instytucji.

Odwołując się do poglądów A. Etzioniego⁴¹ można powiedzieć, że uczestnictwo to wynika z jednego z dwóch motywów: moralnego lub kalkulatywnego. A więc uzależnione jest od powodów emocjonalnych odpowiadających hierarchii potrzeb A. Maslowa (potrzeba przynależności, bezpieczeństwa), poszanowania hierarchii, charyzmy przywódcy lub wynika z kalkulacji na ile udział w pracy zespołu pozwoli pracownikowi na zaspokojenie indywidualnych potrzeb, a proporcje pomiędzy czynionym wkładem a osiągniętymi korzyściami będą maksymalnie zadowalające i zrównoważone⁴². Wiele wskazuje na to, iż współczesny model kulturowy organizacji zdominowany jest przez

³⁹ Tamże, s.446.

⁴⁰ Tamże, s. 446.

⁴¹ Cyt. za: L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w...* op.cit., s. 20.

⁴² L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 21.

podejście kalkulatywne⁴³. Taka sytuacja ma miejsce także w bibliotekach.

Podobnie jak o rodzaju kultury organizacyjnej decyduje szereg elementów, tak też w przypadku dokonywania podziałów organizacji brane są pod uwagę odmienne kryteria. Podczas klasyfikowania kultur zazwyczaj uwzględnia się takie atrybuty, jak stosunek do wykonywanych zadań, pracowników, otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, zmian, więzi emocjonalnych, itp.

G.Hofstede zwraca uwagę na cztery cechy, które określa jako wymiary kultury, mające charakter dychotomiczny. Wpływają one na typ kultury organizacyjnej, dają się zmierzyć i pozwalają określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Są to: **kolektywizm i indywidualność; dystans władzy; kobiecość i męskość; unikanie niepewności** (od słabej do silnej)⁴⁴.

Pierwszy z wymiarów zwraca uwagę na stopień **indywidualizmu** lub **kolektywizmu** w danej organizacji, a więc stopień przeciwstawiania pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych. Gdy dominuje orientacja indywidualna każdy pracownik żyje dla siebie, dba o swoje interesy, ma prawo do własnego życia i nikt nie powinien w nie ingerować. Zgodnie z tym organizacja winna skupić się na motywacjach i kompetencjach jednostek a nie zespołów⁴⁵. Czynnikiem wiążącymi się z indywidualizmem są: czas wolny od pracy, umożliwiający zajęcie się sprawami osobistymi i rodzinnymi; wolność – swoboda w wyborze odpowiedniego stylu pracy oraz wyzwanie – a więc czy praca jest wyzwaniem dla pracownika i daje mu poczucie satysfakcji⁴⁶. Natomiast przy identyfikacji kolektywistycznej grupę postrzega się jako podstawowy element zbiorowości, a dobro grupy społecznej jest ważniejsze od dobra indywidualnego. Występuje tu silna identyfikacja z grupą, do której przynależy; z nią wiąże się emocjonalnie i teje grupie, instytucji podporządkowuje swoje życie prywatne. Więzy społeczne są w przypadku identyfikacji grupowej silne i występuje mniejsza orientacja na samego siebie. Kolektywizm (wspólnotowość)

⁴³ Tamże.

⁴⁴ G. Hofstede: op.cit., s.51.

⁴⁵ Ł. Sułkowski: *Rycerze czy partyzanci. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 2002 nr 3 s. 12.

⁴⁶ G. Hofstede: op.cit., s. 98.

w organizacjach przejawia się orientacją na cele grupowe i preferowaniu konformizmu i współpracy, często wbrew interesom jednostek⁴⁷. Z kolektywizmem wiążą się takie czynniki, jak: szkolenia podnoszące kwalifikacje, stwarzanie pracownikom dobrych warunków w miejscu pracy oraz pełne wykorzystanie ich potencjału⁴⁸.

Polaków, podobnie jak Amerykanów, przeciwnie niż Japończyków, charakteryzuje dość wysoki stopień indywidualizmu, przejawia się to preferowaniem samokontroli i samodzielnością, u podstaw której leży poleganie wyłącznie na sobie bez oczekiwania na pomoc z zewnątrz, ale także wykonywaniem pracy minimalnym kosztem, tak by jedynie utrzymać się na swoim stanowisku⁴⁹.

Wymiar **dystansu władzy** (hierarchiczności-równości) oznacza „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków organizacji”⁵⁰. Wiąże się ze stosunkiem do zjawiska nierówności w organizacji i określa przestrzeń emocjonalną oddzielających podwładnych od przełożonych⁵¹.

Gdy jest mały dystans władzy ludzie traktują się jak równi i sprzeciwiają się wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Ma miejsce stały kontakt zwierzchnika z podwładnymi, obie strony mają równe prawa. Struktura organizacyjna stanowiąca odzwierciedlenie tej elementarnej równości powinna być zdecentralizowana, posiadać płaską strukturę oraz maksymalnie ograniczać liczbę szczebli kierowania; nie jest także wskazane znaczące różnicowanie uprawnień, przywilejów i korzyści wśród pracowników⁵². W przypadku kultury o małym dystansie władzy jednostronna zależność podwładnych od przełożonych jest zastąpiona współzależnością, charakteryzującą się silną potrzebą konsultacji z podwładnymi przed podjęciem ostatecznej decyzji, pracownicy preferują samokontrolę i samoocenę. Dystans emocjonalny między podwładnymi a przełożonymi jest relatywnie niewielki, podwładni nie mają problemu ze zwracaniem się do przełożonych i wyrażaniem sprzeciwu⁵³.

⁴⁷ L. Sułkowski: *Rycerze czy...* op.cit., s. 12.

⁴⁸ G. Hofstede: op.cit., s. 98.

⁴⁹ M. Ross: *Co Polak potrafi? O związkach między kulturą narodową a kulturą organizacji*. „Personel” 2001 nr 12 s. 27.

⁵⁰ G. Hofstede: op.cit., s. 67.

⁵¹ Tamże, s.63.

⁵² L. Sułkowski: op.cit., s. 12.

⁵³ G. Hofstede: op.cit., s. 67.

Przełożeni i podwładni uznają się za równych sobie partnerów a zhierarchizowany system organizacyjny oznacza jedynie odmienne role i stanowiska, których wyznaczenie zostało podyktowane względami pragmatycznymi. Zakłada się, że role te mogą w każdej chwili ulec zmianie. Pożądanym przełożonym jest profesjonalny demokrata. Przywileje i oznaki statusu budzą wątpliwości⁵⁴.

W przypadku dużego dystansu władzy pracownicy uważają hierarchię za naturalną i aprobują brak równości między ludźmi. Władza ma przywileje, a podwładnym nie można za bardzo ufać, gdyż zagrażają oni celom firmy⁵⁵. Towarzyszy temu duży dystans emocjonalny, podwładni nie zwracają się do przełożonych i nie wyrażają swego sprzeciwu w sposób bezpośredni. Inicjatywa należy głównie do przełożonych. Ma miejsce silna centralizacja, a hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem podstawowych nierówności między pracownikami na dole i górze struktury władzy. W organizacjach z dużym dystansem do władzy zazwyczaj występuje wiele szczebli kierowania oraz znaczące jest zróżnicowanie w uprawnieniach, przywilejach i korzyściach różnych grup pracowników. Szczególną wagę przywiązuje się do utrzymywania dyscypliny i wzmacniania autorytetu władzy⁵⁶. Za idealnego przełożonego uważa się wielkodusznego autokratę lub „dobrotliwego ojczulka”⁵⁷. W odróżnieniu od sytuacji małego dystansu tutaj wszelkie przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane.

Dystans władzy powiązany jest także z poziomem wykształcenia. Reprezentanci zawodów wymagających wyższego wykształcenia wykazują mniejszy dystans do władzy, przynajmniej w tych krajach, które charakteryzują się małym dystansem władzy⁵⁸. W bibliotekach obserwuje się coraz wyższy odsetek pracowników z wyższym wykształceniem, co sprawia, że dystans władzy ulega zmniejszeniu.

Magdalena Ross zauważa, że Polacy wykazują umiarkowane nasilenie dystansu do władzy, ale jednocześnie w firmach państwowych daje się zauważyć duży rozryw między kierownictwem a pracownikami.

⁵⁴ Tamże, s. 78.

⁵⁵ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 70.

⁵⁶ Ł. Sułkowski: op.cit., s. 12.

⁵⁷ G. Hofstede: op.cit., s. 78.

⁵⁸ Tamże, s. 75.

Widoczny jest brak wzajemnego zaufania, przy jednoczesnej ścisłej centralizacji i hierarchizacji. Bardzo popularne są, zdaniem autorki, tzw. organizacje „jednomózgowe”, charakteryzujące się tym, że szefostwo nie zachęca pracowników do prezentowania własnych pomysłów. Kreatywność pracowników jest często niemile widziana. Przełożeni zazwyczaj nie delegują uprawnień, sami podejmują wszystkie decyzje, nie słuchają krytyki, nie informują o globalnej strategii firmy. Jednocześnie Polacy, jak rzadko który naród, potrafią bardzo sprawnie ze sobą współpracować – szczególnie w sytuacji zagrożenia lub pojawienia się wspólnego wroga (np. wymagający i mało wyrozumiały szef)⁵⁹.

Wymiar **kobiecości-męskości** to dostrzeżenie u siebie cech uznanych za kobiece lub męskie. Nie oznacza to wcale, iż cecha ta jest zarezerwowana dla przedstawiciela danej płci. Niektóre kobiety mogą sobie przyswoić cechy typowo męskie, a pojedynczy mężczyźni mogą się zachowywać w sposób typowo kobiecy. Męskie cechy to: aktywność, agresywność, asertywność, nastawienie na rywalizację i sukces materialny, konkurencję i zdobywanie. Przy czym kobiety, które osiągnęły sukces są silniejsze i agresywniejsze od mężczyzn, a głównym ich atutem jest siła. Praca w grupach uważana jest za nieatrakcyjną, konkurencja o stanowiska i pozycje organizacyjne uważana jest za pożyteczną i naturalną. Wymiar określany jako kobiecy kojarzony jest z dobrą atmosferą pracy, wzajemnym zaufaniem i pomocą, a sprawujący władzę mężczyźni i kobiety są łagodni, wrażliwi i ciepli. Pracuje się po to aby żyć, a służenie innym jest motywacją do działania, natomiast przy dominacji cech męskich żyje się po to, aby pracować⁶⁰. Wymiar kobiecy oznacza także mniej sztywny podział ról społecznych ze względu na płeć, ale także rasę, narodowość, wiek⁶¹. W instytucji, w której dominują cechy kobiece można zauważyć bardziej tolerancyjne nastawienie wobec jednostek nieprzystosowanych, innych, podczas gdy mężczyźni mają tendencję do tworzenia bardziej zwartych zespołów i wytwarzania silniejszych więzów niż kobiety⁶².

Przykładem krajów o kobiecej kulturze organizacyjnej są m.in.: Szwecja, Norwegia, Dania czy Holandia⁶³. Jak wiemy, są to również

⁵⁹ M. Ross: *Co Polak...* op.cit., s. 27.

⁶⁰ M. Kostera: *Zarządzanie międzykulturowe*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka...* op.cit., s. 534.

⁶¹ M. Ross: op.cit., s. 27.

⁶² M. Kostera, S. Kownacki: *Kierowanie zachowaniami ...* op.cit., s. 446.

⁶³ S. Jopkiewicz: *Niektóre problemy ...* op.cit., s. 192.

kraje uznane za wiodące z bibliotekarskiego punktu widzenia. Dominuje w nich życzliwy i opiekuńczy stosunek do użytkowników bibliotek. Także w relacjach pracowniczych zaznacza się wymiar kobiecości: przełożeni pełnią opiekę nad podwładnymi i starają się zapewnić im możliwości rozwoju.

Wspomniane różnice w wymiarze płci przejawiają się także w wyborze kierunków studiów i wykonywanym zawodzie. Zdaniem G. Hofstede w krajach „męskich” (m.in. Japonia, Austria, Włochy, Szwajcaria i Niemcy) głównym wyznacznikiem wyboru miejsca pracy jest dla studentów perspektywa błyskotliwej kariery, podczas gdy w krajach „kobiecych” większą rolę odgrywają osobiste zainteresowania i możliwość samorealizacji⁶⁴. Różnice kulturowe związane ze stopniem męskości danego społeczeństwa wpływają też na wybór kierunków studiów przez kobiety i mężczyzn. W krajach uprzemysłowionych (w których badania prowadził Hofstede), wskaźnik segregacji płciowej jest statystycznie skorelowany ze wskaźnikiem męskości danego kraju. Segregacja płciowa jest dużo większa w krajach bogatych i męskich, niż bogatych i kobiecych⁶⁵.

W krajach zaliczanych do męskich wybierane były głównie kierunki studiów, które umożliwiały zrobienie kariery zawodowej (i tym samym uważane są za męskie), a bibliotekoznawstwo do takich nie należy i uznaje się je za zawód kobiecy. Inaczej już wygląda sytuacja w stosunku do informacji naukowej, komunikacji i zarządzania, które bardziej niż bibliotekarstwo kojarzą się z potocznym rozumieniem kariery.

W społeczeństwach męskich, w różnych zawodach, także w bibliotekarstwie płeć jest jedną z przyczyn segregacji. Często naczelnie stanowiska kierownicze w dużych bibliotekach zajmują mężczyźni, kobiety zaś pełnią funkcje kierownicze na niższych szczeblach albo zajmują główne kierownicze stanowiska, ale w mniejszych bibliotekach. Dokonujący się w ostatnich dziesięcioleciach wzrost aktywności zawodowej kobiet sprawia, że coraz częściej zajmują one stanowiska kierownicze. Odnosi się to zarówno do kultur męskich, jak i kobiecych. Jednak, jak podkreśla Hofstede, „paradoksem jest, iż na ryn-

⁶⁴ G. Hofstede: op.cit., s.150.

⁶⁵ Tamże, s.151.

ku pracy, tradycyjnie zdominowanym przez mężczyzn, kobiety muszą się wykazywać szczególnie dużą ambicją, aby móc konkurować z mężczyznami w wyścigu o wyższe stanowiska⁶⁶.

Jak wynika z badań M. Ross, w organizacjach polskich można zauważyć stosunkowo wysoki współczynnik męskości. Obserwuje się jednak, że polskie przedsiębiorstwa zdążają w stronę kultur organizacyjnych o cechach kobiecych, w których ma miejsce decentralizacja władzy, mniejsza formalizacja działań, partycypacja mniejszości w zarządzaniu (np. kobiet, mniejszości etnicznych i rasowych) i gdzie możliwe jest łączenie pracy z przyjemnością, a osobisty sukces nie jest najważniejszą wartością⁶⁷.

Czwarty z wymiarów, oddziałujących na kulturę, dotyczy **unikania niepewności**. Niepewność jest ważnym czynnikiem wpisanym w funkcjonowanie społeczeństw i organizacji. Hofstede zauważa, że nigdy nie możemy być do końca przekonani, co się wydarzy następnego dnia⁶⁸. Wymiar ten oznacza stopień wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Niepewność, podobnie jak i inne wymiary, jest w dużej mierze przejmowana ze środowiska, w którym żyjemy; jej natężenie i sposoby jej opanowywania są częścią dziedzictwa kulturowego przekazywanego przez rodzinę, szkołę czy państwo⁶⁹; przy tym nie należy mylić unikania niepewności z awersją do podejmowania ryzyka⁷⁰.

Wysoki stopień niepewności to niska tolerancja niepewności, natomiast niski stopień niepewności to wysoka tolerancja niepewności⁷¹. Wysoki stopień niepewności (a więc niska tolerancja niepewności i duży stopień unikania niepewności) znaczy, że przyszłość jest zagrożona, występują konflikty czy nietolerancja. Łączy się to z dążeniem do redukcji niepewności, działaniem w warunkach małego ryzyka, stawianiem na utrzymanie status quo oraz podkreśleniem stabilizacyjnej roli organizacji⁷². W krajach o wysokim stopniu unikania niepewności przyjmuje się, że przyszłość jest zagrożeniem, niespodzianki trzeba przewidzieć i przygotować się na nie. Dlatego istnieją

⁶⁶ G. Hofstede: op.cit., s. 158.

⁶⁷ M. Ross: op.cit., s. 27.

⁶⁸ G. Hofstede: op.cit., s. 177.

⁶⁹ Tamże, s. 178.

⁷⁰ Tamże, s. 184.

⁷¹ Ł. Sulkowski: *Rycerze czy...* op.cit., s. 12.

⁷² Tamże.

całe zestawy formalnych i nieformalnych praw pozwalających kontrolować zachowania pracowników i pracodawców. Ponadto funkcjonują w nich wewnętrzne przepisy regulujące przebieg pracy, pojawia się dążność do zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. Cechą charakterystyczną społeczeństw o silnym unikaniu niepewności jest precyzyjność, cierpliwość i punktualność. Motywatorami są poczucie bezpieczeństwa i przynależności.

Słabe unikanie niepewności (wysoka tolerancja niepewności) jest przejawem słabego niepokoju. Mały stopień niepewności oznacza bezpieczeństwo, brak stresów, wiarę w przyszłość. Ludzie w społeczeństwach o niskiej niepewności sprawiają wrażenie cichych, bezproblemowych, obojętnych, leniwych⁷³. Kraje o słabym unikaniu niepewności na ogół silniej stymulują działania innowacyjne, są bardziej otwarte na nowe pomysły i mają większą skłonność do podejmowania ryzyka, nie dążą do utrzymania status quo, lecz są gotowe do przyjmowania zmian zewnętrznych i dokonywania przekształceń⁷⁴. Głównymi motywatorami do pracy w sytuacji małego niepokoju są osiągnięcia i uznanie.

Stopień unikania niepewności to, m.in. stosunek do dokonujących się zmian. W polskich firmach, na co wskazują badania M. Ross, wciąż występuje lęk przed zmianami, które kojarzą się z chaosem i niemożnością opanowania sytuacji. Powszechny jest także swoisty „uniwersalizm” przejawiający się w bezrefleksyjnym respektowaniu zapożyczonych reguł, stosowanych niezależnie od okoliczności⁷⁵.

Poszczególne grupy kultur wyodrębniane są najczęściej na podstawie powyższych wymiarów opisanych przez G. Hofstede i przedstawiane są na zasadzie przeciwieństwa reprezentowanych cech: silne-słabe; pozytywne-negatywne, introwertyczne-ekstrawertyczne, zachowawcze-innowacyjne, męskie-kobiece, biurokratyczne-pragmatyczne, elitarne-egalitarne. Roger Harrison⁷⁶ dokonał innej typologii, wyodrębniając 4 podstawowe typy kultury organizacyjnej, w których zwraca uwagę na zasadnicze, jego zdaniem, aspekty kultury: władza, rola, zadania, osoby.

⁷³ G. Hofstede: op.cit., s. 184.

⁷⁴ Ł. Sułkowski: op.cit., s. 12.

⁷⁵ M. Ross: op.cit., s. 27.

⁷⁶ R. Harrison: *How to describe your organization*. „Harvard Business Review” 1972 No 9/10 (Sept./Oct), s. 437-438.

Podkreślić należy, iż wszelkie podziały nie zawsze są rozłączne, a cechy wymieniane w kontekście jednej grupy mogą występować także w innej. Ponadto pod innymi nazwami kryją się podobne typy kultur.

Zazwyczaj w przypadku kultur organizacyjnych mówimy o następujących ich typach:

- **Kultura silna.** Silne kultury organizacyjne mają wyraźnie zarysowane cele, zaakceptowane przez wszystkich, odnoszące się do strategicznych wartości i wyrażone jako oczywiste wzorce zachowań. Wyróżniają się tym, że podejmują działania, z których jednoznacznie wynika, co jest pożądane a co nie⁷⁷. W tego typu kulturach podstawowe znaczenie mają te wartości i założenia, które w istotny sposób mogą wpływać na działalność członków. Procesy socjalizacyjne są w nich intensywne i efektywne. Organizacje o silnej kulturze charakteryzują się stałą strukturą, niepisanymi normami, kompetencją personelu i jego zaangażowaniem w sprawy organizacji, wysoką jakością działalności, poczuciem dumy z przynależności do organizacji i odnoszonych sukcesów. Kultury silne mają wysoki stopień upowszechnienia, co oznacza, że zachowania wielu pracowników, w ekstremalnym przypadku wszystkich, kierowane są przez jej wzorce orientacji i systemy wartości; mają głęboko przyswojone wzorce kulturowe (kryterium jest więc głębokość zakorzenienia), które stały się elementem składowym codziennego działania⁷⁸. Pozytywne strony silnych kultur to, sprawna komunikacja, możliwość szybkiego przetwarzania informacji i podejmowania szybkich decyzji, przyspieszone wdrażanie planów i projektów, małe nakłady na kontrolę, występowanie silnej motywacji i lojalności wśród członków, poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa⁷⁹. Efekty negatywne to: izolacja i zamykanie się w sobie, blokowanie nowych orientacji, bariery we wdrożeniach, utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu, kolektywna postawa uniku, „kulturowe myślenie”, brak elastyczności⁸⁰.
- **Kultura słaba.** Charakterystycznymi elementami kultury tego typu jest: załamujący się system, formalne reguły, chwiejna struktura, niska kompetencja i niewielkie zaangażowanie personelu. W sła-

⁷⁷ J. Bryson: op.cit., s. 315.

⁷⁸ H. Etzold, R. Kamiński: *Zarządzanie w...* op.cit., s. 27.

⁷⁹ H. Etzold, R. Kamiński: tamże, s. 27.

⁸⁰ R. Kamiński: *Kultura organizacyjna...* op.cit., s. 9.

bej kulturze organizacyjnej pracownicy kierują się znacznie bardziej zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami, niż ma to miejsce w sytuacji kultur silnych. Przy wielu negatywach tego rodzaju kultury pozytywnym jej aspektem jest gotowość do zmian, gdyż uczestnicy danej kultury widzą w nich możliwość poprawy sytuacji.

- **Kultura pozytywna** motywuje ludzi do wykonywania swoich zadań, pomaga organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany i potrzeby⁸¹. Jest czynnikiem wpływającym na sukces organizacji, prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- **Kultura negatywna** charakteryzuje się chłodem emocjonalnym, antypatią we wzajemnych kontaktach, unikaniem okazywania uczuć lub emocji, depersonalizacją relacji, wyczekiwaniem rozwiązania swoich problemów przez innych, konserwatyzmem i opornością w stosunku do nowych sytuacji, izolowaniem się i nie-włączaniem do spraw organizacji⁸².
- **Kultura introwertyczna** charakteryzuje się ukierunkowaniem na sprawy wewnętrzne i niechęcią do kontaktów zewnętrznych. Ten typ kultury można nazwać adoracyjną. Występują tu zespoły wzajemnej adoracji, które całkiem dobrze wykonują swoją pracę, w wyniku czego organizacja może nieźle funkcjonować. Pracownicy dobrze się znają, są wrażliwi na swoje sprawy, podobnie myślą i czują i nie wyobrażają sobie zmiany miejsca pracy⁸³. Cechy typowe dla tej kultury to: mała tolerancja wobec odmiennych wartości i poglądów, podejrzliwość wobec innych a nowi pracownicy przez dłuższy czas traktowani są z dystansem, a więc są to cechy związane z silnym unikaniem niepewności – jednym z wymiarów wyodrębnionych przez Hofstede⁸⁴.
- **Kultura ekstrawertyczna** jest otwarta na otoczenie, a wzory kulturowe są zazwyczaj pochodzenia zewnętrznego. Członkowie organizacji są słabo zintegrowani mimo zewnętrznych oznak otwartości. Kulturę tę cechuje otwartość na zmiany, także na zmianę pracy. W kulturze ekstrawertycznej ludzie są na ogół pewni siebie i swoich możliwości, ale mają niewielkie poczucie odpowiedzial-

⁸¹ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit s. 63.

⁸² Tamże, s. 55.

⁸³ Tamże, s. 56.

⁸⁴ G. Hofstede: op.cit., s. 209.

ności za firmę⁸⁵.

- **Kultura zachowawcza.** Organizacja z taką kulturą ukierunkowuje się na przeszłość. Na plan pierwszy wysuwane są: wartości, normy, symbole, a także tradycje. Przejawy tej kultury to portrety, tytuły, ceremoniały i obrzędy. Członków organizacji cechuje słaba ambicja rozwoju, brak inicjatyw i potrzeba stabilizacji, a to, jak podkreśla L. Zbiegień-Maciąg, oznacza słabą motywację do osiągnięć. Zmiany odbierane są jako pogorszenie sytuacji⁸⁶.
- **Kultura innowacyjna** charakteryzuje się łatwością adaptacyjną do zmian i łatwo daje sobie radę w środowisku burzliwym czy niespokojnym. Nacisk położony jest na przyszłość, co oznacza, że polityka personalna ukierunkowana jest na ludzi młodych i dynamicznych. Wartości kulturowe traktowane są instrumentalnie. Są ważne jedynie ze względu na swoją przydatność. Członkowie motywują się do efektywnego działania głównie po to, aby osiągnąć sukces⁸⁷.
- **Kultura męska** – to typ kultury silnej, agresywnej i opartej na dominacji. Organizacja, w której występuje ten typ kultury nastawiona jest na zadania, a nie na spełnianie potrzeb swoich członków. Ci są stanowczy, energiczni, a w kontaktach z konkurencją agresywni. Najbardziej eksponowane wartości tej kultury to: rywalizacja, walka i dążenie do zwycięstwa. Sposób dochodzenia do sukcesu powiązany jest z modelową rolą mężczyzny⁸⁸.
- **Kultura kobieca.** W tym typie kultury wzory kulturowe opierają się na przyjaźni, opiekuńczości, intuicji i łagodności w kontaktach. Kultura ta wytwarza specyficzne formy komunikowania się oparte na wzajemnym wspieraniu się. Dzięki temu pracownicy są bardzo lojalni w stosunku do firmy i przyjaźnie ustosunkowani do otoczenia. Wzory kulturowe czerpane są z tradycyjnych wzorców kobiety i opiekunki⁸⁹.
- **Kultura biurokratyczna (kultura roli).** Podstawowy wyróżnik tej kultury – to kładzenie nacisku na legalność działań i poczucie odpowiedzialności, a także przywiązywanie istotnego znaczenia do

⁸⁵ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 56-57.

⁸⁶ Tamże, s. 57.

⁸⁷ Tamże, s. 57-58.

⁸⁸ Tamże, op.cit., s. 57-58.; J.Łucewicz: *Organizacyjne zachowania...* op.cit., s. 73.

⁸⁹ J. Łucewicz: tamże, s. 73.

funkcji, stanowisk, specjalizacji, procedur i zasad⁹⁰. Zakres obowiązków, relacje nadrzędności-podrzędności, a także sposoby komunikowania się, są sformalizowane. Zadanie kierownika polega na koordynacji działań poszczególnych części organizacji. Każdy, kto wykracza poza normy związane ze swoją rolą jest postrzegany jako osoba stwarzająca zagrożenie, a nowe pomysły i twórczość są tłumione⁹¹. Sama organizacja kieruje się regułami ograniczającymi jej swobodę. Naruszenie przepisów grozi sankcjami. W sytuacjach krytycznych działania należą do lidera. Takie normy postępowania wprowadzają ład i zmniejszają niepewność. Przewidywalność zachowań ludzi jest bardzo duża, a stabilność działania i jego zgodność z przepisami jest często wyżej ceniona, niż wiedza i umiejętność⁹². Typowe rytuały tej kultury to określone sposoby wprowadzania nowych członków, narady, zebrania czy sposoby gratyfikacji, w których ważne jest ujednoczenie procedur. Jednostki niezależne mają trudności, aby sprostać takim wymaganiom⁹³.

- **Kultura pragmatyczna (kultura zadania).** Występuje w kulturze organizacji elastycznych, nastawionych na szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Relacje społeczne rozpatrywane są z punktu widzenia realizacji organizacyjnych celów w zmieniających się warunkach⁹⁴. W takiej organizacji nie przykładana jest większej wagi do szczegółowych norm postępowania. Niewielkie znaczenie ma formalna struktura organizacyjna, przepisy i miejsce w hierarchii zajmowanych stanowisk. Istotna jest skuteczność i efektywność działania. Członkowie takiej organizacji mają skłonność do ryzyka. Kultury zadaniowe odznaczają się bardzo często profesjonalizmem działania, gdyż cenią rolę doradców i ekspertów⁹⁵. W kulturze tej główna uwaga koncentruje się na rozwiązywaniu problemów i zadań. Preferowana jest praca zespołowa, a interesy jednostki są podporządkowane interesom organizacji. Sukcesy mają swoje uwarunkowania w fachowości personelu, wzajemnym uznawaniu przez personel swoich kompetencji i w swobodnych relacjach w pracy. Kultura taka ma charakter organiczny, jest elastyczna⁹⁶.

⁹¹ C. Mann: *Ludzie i organizacje*. Warszawa (br) s. 92.

⁹² C. Sikorski: op.cit., s. 18.

⁹³ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 59.

⁹⁴ C. Sikorski: op.cit., s. 18.

⁹⁵ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 59-60.

⁹⁶ C. Mann: op.cit., s. 92.

- **Kultura elitarna** odznacza się szczególną starannością w doborze członków. Atrybuty zewnętrzne tej kultury to bogata symbolika przejawiająca się w ubiorze, odznakach, identyfikatorach, ceremoniach czy rytuałach. Cechy kultury elitarniej to: szacunek do kwalifikacji zdobytych na znanych uczelniach, poszanowanie tradycji, akcentowanie potrzeby istnienia rozwarstwienia struktury organizacyjnej i drobiazgowo selekcja członków na odpowiednie stanowiska⁹⁷.
- **Kultura egalitarna** prezentuje, często w sposób przesadny, równość wszystkich członków. Nie używa się tytułów i stopni, wszyscy zwracają się do siebie po imieniu. Władza wydaje się niepotrzebna, a pracownicy zachowują się w taki sposób, aby nie być posądzonymi o służalczość⁹⁸.
- **Kultura władzy** działa na jednych przyciągająco, na innych odpychająco. Jest właściwa dla organizacji, które starają się zdominować swoje otoczenie, w wyniku czego są konkurencyjne i bezkompromisowe. Stosunki między pracownikami oparte są na dużym dystansie władzy i silnej rywalizacji. Władza ma charakter scentralizowany, sprawowana jest przez jedną osobę lub niewielką grupę, która kontroluje i steruje wszelkimi działaniami w organizacji. Podwładni w takiej kulturze organizacyjnej starają się przewidzieć życzenia i preferencje przełożonych, a ci traktują swoich pracowników w sposób przedmiotowy⁹⁹. Źródłem komunikacji i informacji są głównie kontakty prywatne i nieformalne. Ustalenia związane z kontrolą i kierowaniem nie są w praktyce przestrzegane. W tym typie kultury wartość mają pieniądze i status, większą niż wiedza techniczna, co wpływa na dobór odpowiedniego rodzaju ludzi. Członkowie organizacji chcąc awansować tworzą sieci powiązań z potrzebnymi im ludźmi¹⁰⁰.
- **Kultura osoby**, cechuje się dążeniem do służenia potrzebom jednostki. Temu jest także podporządkowana zarówno struktura organizacji, jak i aparat legislacyjny. Wszelkie działania organizacyjne mają na celu dopasowanie się do tych potrzeb¹⁰¹. Dystans wła-

⁹⁷ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 60.

⁹⁸ Tamże, s. 60.

⁹⁹ C. Sikorski: op.cit., s. 18.

¹⁰⁰ C. Mann: op.cit., s. 91-92.

¹⁰¹ Tamże, s. 92.

dzy jest niewielki, w podejmowaniu decyzji preferowany jest społeczny konsensus. Wzajemne relacje między pracownikami opierają się na ścisłej kooperacji, wzajemnym wspieraniu się i dzieleniu doświadczeniami. Podstawą formalnych reguł są utrwalone w danym środowisku zwyczaje i wzory zachowań¹⁰².

Przedstawione typy kultur organizacyjnych i ich cechy charakterystyczne można odnaleźć w bibliotekach i ośrodkach informacji naukowej.

Biurokratyczne kultury organizacyjne w bibliotekach często wynikają z charakteru struktur organizacyjnych występujących w bibliotekach, a te w większości przypadków są mechanistyczne. Przystrojone przez lata założenia dotyczące ich funkcjonowania, a także metody są sztywne i mało podatne na zmiany. Centralizacja, rozbudowana hierarchia szczebli zarządzania, pionowe i sformalizowane kanały przepływu informacji sprawiają, iż relacje między pracownikami a także z przełożonymi mają często charakter służbowy. Wytwarza się dystans fizyczny i psychologiczne bariery, które nie sprzyjają integracji i identyfikacji ze swoją biblioteką. Miejsce poszczególnych członków biblioteki w hierarchii (głównie sprawujących funkcje kierownicze) powiązane jest przede wszystkim z autorytetem formalnym, a więc ze zinstytucjonalizowanym uprawnieniem do podejmowania decyzji i wydawania poleceń. Niestety nie zawsze autorytetowi formalnemu towarzyszy autorytet osobisty płynący z wiedzy, czy doświadczenia osoby pełniącej funkcje kierownicze, co sprawia, iż założenia i wartości kulturowe kierowników z pewnymi oporami natrafiają na akceptację i implementację przez podwładnych.

Biblioteki o kulturze negatywnej mają wiele cech z kultury biurokratycznej (kultury roli). Decyzje mają charakter zhierarchizowany i nie są podejmowane przy grupowej partycypacji. Pracownicy nie są włączani do procesów decyzyjnych odnoszących się do wykonywanych przez siebie obowiązków. Nie pozwala się im uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Także umiejętność wysuwania koncepcji i realizowanie ich pozostaje w rękach przełożonych, a wszelkie inicjatywy podwładnych są poddawane różnego ro-

¹⁰² C. Sikorski: op.cit., s. 18.

dzaju sankcjom. Nie daje to podwładnym okazji do osiągnięcia satysfakcji. Z powodu istniejącej praktyki kierownictwa jednostkom uniemożliwia się osiągnięcie dojrzałości, środowisko jest ściśle ustrukturyzowane, pracownicy są ściśle kontrolowani i zachęceni (poprzez istniejącą praktykę) do bycia zależnymi i pasywnymi. Wiele organizacji (nie jest to także zjawisko obce w bibliotekach) tworzy warunki, w których pracownicy zachowują się w sposób niedojrzały¹⁰³. Przełożony nie mając czasem niezbędnej wiedzy do pełnienia funkcji kierowniczych, stosuje politykę zastraszania i rygorystycznego przestrzegania wydawanych poleceń, które z merytorycznego punktu widzenia będą zastrzeżenia

Ponadto wysoki poziom formalizacji, typowy dla kultur biurokratycznych, przejawiający się w formie dokumentacji odnośnie organizacyjnych powiązań strukturalnych, wszelkich działań i podejmowaniu decyzji, powoduje, że pracownicy w minimalnym stopniu są otwarci na zmiany i poszukiwanie przedsięwzięć optymalizujących ich pracę.

Biblioteki modelu introwertycznego koncentrują się na swoich zasobach. Na użytkownikach sprawiają wrażenie zimnych, sterylnych, biurokratycznych. Stwarzają atmosferę nieprzystępności, a nawet toksyczności w stosunku do czytelników, którzy traktowani są służbowo, czują się intruzami, osobami przeszkadzającymi w pracy zatrudnionych tam bibliotekarzy i wprowadzającymi nieład na półkach. Pracownicy bibliotek, w których dominująca jest taka właśnie kultura organizacyjna, stwarzają szereg trudności, np. w rejestrowaniu nowych czytelników i nie są zainteresowani zabieganiem o nich. Zamiast życzliwego uśmiechu i gotowości niesienia pomocy, zaczynają od indagowania czytelnika dlaczego nie korzysta z sukien do obuwia leżących w kącie, choć to słoneczna pogoda. Ten zestaw cech może z powodzeniem być przypisany także do kultury negatywnej. Mimo iż przedstawione cechy są pejoratywne, to prawdą jest, iż z punktu widzenia niektórych (oby nielicznych) zatrudnionych bibliotekarzy takie zniechęcanie czytelników i separowanie się od nich może zapewnić im spokój i pozwoli być szczęśliwymi, napawając się bliskością książek. Jednakże jest to bardzo krótkowzroczna perspektywa, bo może w efekcie zakończyć się likwidacją danej biblioteki, jako niepotrzeb-

¹⁰³ C. Argyris: *Personality and organization: The conflict between the system and the individual*. New York 1957 s. 175.

nej.

Biblioteki mające cechy kultur ekstrawertycznych słyną ze swej przyjazności dla użytkowników. Panuje w nich serdeczna atmosfera, a użytkownicy przychodzą tam nie tylko po to, by wypożyczyć książki, ale by porozmawiać z bibliotekarzem, podzielić się radościami i smutkami. Bo przecież nie tylko książka jest lekarstwem dla duszy, ale także bibliotekarz może być, i często jest, najlepszym lekarzem.

Biblioteki o kulturze pragmatycznej, ukierunkowanej na zadania przywiązują szczególną wagę do skuteczności i efektywności działań. Dążą do zwiększenia zasięgu czytelnictwa i przyciągnięcia czytelników rzadko lub wcale nie korzystających z biblioteki, nawiązania lepszego kontaktu z dotychczasowymi użytkownikami lub zaistnienia w świadomości obsługiwanego środowiska. Przykładami takich zadań mogą być przedsięwzięcia adresowane do czytelników zaawansowanych wiekiem, wykorzystujące różne formy pracy, np. terapii reminiscencyjnej czy wprowadzające do programu zajęć bibliotecznych spotkania z różnymi zwierzętami (psy, koty, płazy, gady) i ich opiekunami, realizowane w znanych autorce bibliotekach warszawskich.

Przeobrażenia polityczne, zwłaszcza w Europie, integracja państw kandydujących do Unii Europejskiej, dążenie do globalizacji jako kierunku w rozwoju korporacji międzynarodowych i tworzenia się społeczeństwa informacyjnego sprawiają, iż konieczne jest zwrócenie uwagi na różnorodności kulturowe podmiotów organizacyjnych i umiejętność reagowania na dysonans kulturowy¹⁰⁴. W efekcie wyodrębniane są dodatkowe typy kultur.

Czesław Sikorski¹⁰⁵, odwołując się do typologii N.J. Adlera zwraca uwagę na cztery typy kultur: dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji, które określają relacje między różnymi kulturami. Można w nich odnaleźć cechy kultur wymienionych uprzednio.

Model **kulturowej dominacji** „oznacza sytuację, w której formalne cele, rozwiązania organizacyjne i metody zarządzania podporządkowane są nawykowi kulturowym ludzi, którzy na organizację formalną patrzą przez pryzmat wartości, norm i wzorów zachowań w znacznym stopniu ukształtowanych w szerszym kręgu kulturowym, aniżeli środowisko społeczne organizacji”¹⁰⁶. Polega na narzuceniu wszystkim jednostkom organizacyjnych wzorów kulturowych obowiązują-

¹⁰⁴ C.Sikorski: op.cit., s. 28.

¹⁰⁵ Tamże.

¹⁰⁶ Tamże, s. 30.

cych w jednostce macierzystej, ukształtowanej zwykle pod wpływem określonej kultury narodowej. Odmienność zachowań pracowników, inne wzory myślenia i działania a także zakładanie, że ich kultura jest najlepsza z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa może sprawiać, że inne kultury są dyskryminowane¹⁰⁷.

W tym typie kultury mogą występować różne wartości, zależnie od tego, co jest jej treścią. Natomiast jako wartości uniwersalne wymienia się tu zgodność z tradycją, poczucie zbiorowej tożsamości i niezależność danej organizacji od wpływów i nacisków płynących z otoczenia. Z tymi wartościami związane są normy społeczne, takie jak: posłuszeństwo wobec przełożonych, lojalność wobec współpracowników, społeczny konformizm oraz ograniczanie kontaktów z otoczeniem, czego przejawem może być kształtowanie relacji z użytkownikami¹⁰⁸.

Podkreśla się, iż kultura dominacji jest silnie ukierunkowana na rolę, co w tym przypadku wynika z poszanowania tradycji i zasad. Przypisuje się w niej istotne znaczenie wzorom zachowań, przybierającym postać stereotypów i naśladownictwa, skłania to do określania tej kultury jako silnej. Natomiast biorąc pod uwagę inne cechy, np. niski stopień świadomości wzorów kulturowych wśród pracowników, może być uznana za kulturę słabą¹⁰⁹.

Akceptacja kultury dominacji oznacza wybór określonego sposobu poszukiwania doskonałości organizacyjnej. A takim sposobem mają być wzory rozwiązań optymalnych, standaryzacja, specjalizacja, formalizacja i centralizacja¹¹⁰. Nieprzekazywanie uprawnień decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej i skupienie jej na najwyższych szczeblach struktury władzy (centralizacja) sprawia, że nie są w pełni wykorzystane zdolności i kwalifikacje sił kierowniczych i pracowników niższego szczebla.

W przypadku bibliotek stosunkowo rzadko spotykamy się ze skrajnymi przykładami centralizacji lub decentralizacji. W zakresie uprawnień decyzyjnych dotyczących spraw finansowych lub personalnych obserwujemy wyższy stopień centralizacji, natomiast w odniesieniu do opracowania, udostępniania czy przechowywania zbiorów uprawnienia decyzyjne są częściej oddelegowywane. Jak podkreśla Jan Wo-

¹⁰⁷ Tamże, s. 28.

¹⁰⁸ Tamże, s. 57.

¹⁰⁹ Tamże, s. 57.

¹¹⁰ Tamże, s. 65.

łosz, chodzi o to aby decyzje o elementarnym znaczeniu dla wykonywania zadań przez komórki podstawowe, znajdowały się w gestii kierowników tych komórek, natomiast decyzje dotyczące zasadniczych problemów związanych z działaniem całej biblioteki (główne kierunki działania, gospodarowanie majątkiem biblioteki, polityka kadrowa) były koordynowane centralnie przez kierownika naczelnego¹¹¹.

Centralizacja może dawać dobre efekty w kierowaniu biblioteką w sytuacji, kiedy dokonują się częste zmiany w warunkach jej funkcjonowania, wymagające podejmowania szybkich decyzji umożliwiających adaptację do nowych sytuacji. Wyższy stopień centralizacji sprzyja także bardziej oszczędnemu gospodarowaniu posiadanymi środkami finansowymi, majątkiem biblioteki oraz etatami. Jednakże nie zawsze efekty centralizacji są dla biblioteki pozytywne, bowiem zbyt często nie uwzględniają interesów użytkowników i nie sprzyjają zaspokajaniu ich potrzeb. Właśnie decentralizacja, mimo iż kosztowniejsza, zapewnia obsługiwanej społeczności lepsze zaspokajanie potrzeb.

Wysoki stopień formalizacji związany jest ze stosowaniem licznych i szczegółowych instrukcji, regulaminów i przepisów ograniczających dowolność zachowań ludzi w organizacji, a zgodność działania jest z nimi często kojarzona ze sprawnością organizacji¹¹². Taki wzorzec kulturowy łatwo jest odnaleźć w bibliotekach. Im silniej członkowie organizacji odczuwają potrzebę bezpieczeństwa, tym silniejsze i wyraźniejsze są tendencje do jednoznacznego i szczegółowego określania wymagań poszczególnych ról organizacyjnych, a pracownicy nie akceptują ogólnie zarysowanych celów i dowolności w wyborze metody pracy¹¹³.

Model **kultury rywalizacji** prowadzi do segmentacji i izolacji poszczególnych części systemu organizacyjnego¹¹⁴. Pomiedzy nimi ściągają się wpływy różnych kultur środowiskowych. Pracownicy łatwiej identyfikują się z interesami „swoich” grup i komponentów organizacji niż z celami całej organizacji. Charakterystyczne dla kultury rywalizacji jest ograniczone wykorzystanie potencjału pracowniczego,

¹¹¹ J. Wołosz: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Warszawa 1981 s. 72.

¹¹² C. Sikorski: tamże, s. 67.

¹¹³ Tamże, s. 66.

¹¹⁴ Tamże, s. 94.

ma miejsce izolacja poszczególnych zespołów pracowniczych, a ich doświadczenie związane jest z obszarem i warunkami funkcjonowania tych zespołów¹¹⁵. Wśród zasad współzawodnictwa wymienia się jasne określenie przedmiotu współzawodnictwa (ilość lub jakość pracy); formę współzawodnictwa (kto z kim i na jakich warunkach); system bodźców (rodzaj nagród i ich przydzielanie); system oceny rezultatów¹¹⁶. C. Sikorski podkreśla, iż kultura rywalizacji jest kulturą silną w sferze wzorów zachowań i przeciętnie nasiloną w sferze wzorów myślenia. Jest to również kultura bardzo ekspresyjna i raczej zachowawcza, chociaż spowodowane przez rywalizację napięcie motywacyjne może być czynnikiem ułatwiającym wprowadzanie zmian. Kultura ta jest zorientowana na władzę¹¹⁷.

W każdej organizacji, a więc i w bibliotece, nieunikniona jest obecność subkultur, które czasem pozostają z sobą w konflikcie, co może mieć wpływ na zachowania organizacji i jej efektywność. Subkultury biblioteczne to zazwyczaj, choć nie tylko, grupy utworzone w wyniku podziału na pracowników merytorycznych i niemerytorycznych, personel techniczny i personel zajmujący się kontaktami z użytkownikami oraz bibliotekarzy i informatyków (serwis komputerowy). Ponieważ każda z tych grup hołduje innym wartościom, dlatego też różnice te mogą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, o ile w porę nie dostrzeże się problemu i nie podejmie prób jego rozwiązania¹¹⁸.

Konkurencja występująca pomiędzy segmentami biblioteki, będąca pewną prawidłowością i sprzyjająca osiągnięciu lepszych wyników, jest w organizacjach, w których obserwuje się ten typ kultury, podniesiona do rangi podstawowych wartości organizacyjnych. W konsekwencji może to prowadzić do wypaczenia zasad prawidłowego funkcjonowania bibliotek i realizacji przez nie swoich misji.

Sytuacja rywalizacji może występować w bibliotekach pomiędzy komórkami organizacyjnymi wyodrębnionymi np. na podstawie kryterium funkcji (rodzaju zadań). Stosowanie kryterium funkcjonalnego sprzyja zacieraniu głównych celów biblioteki oraz utożsamianiu wła-

¹¹⁵ Tamże, s. 95.

¹¹⁶ Tamże, s. 91.

¹¹⁷ Tamże, s. 85.

¹¹⁸ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 6.

snych celów komórek z celami całej biblioteki. Jak podkreśla J. Wojciechowski o ile w agendach usługowych dostrzega się sens ogólnych zadań biblioteki, to w agendach zaplecza istnieje świadomość głównie zadań własnych¹¹⁹. Utwierdzenie się w przekonaniu, że opracowanie czy gromadzenie zbiorów jest najważniejszym odcinkiem pracy bibliotecznej i nie przyjmowanie do wiadomości, że jest to tylko środek do osiągnięcia celów społecznych biblioteki, może łatwo prowadzić do niezdrowej rywalizacji pomiędzy agendami biblioteki. Podobny stan może wystąpić przy podziale i grupowaniu pracy wg kategorii czytelników wyróżnionych ze względu na charakter ich potrzeb. Dochodzi wówczas dość często do domagania się specjalnego traktowania i dodatkowych przywilejów przez pracowników i kierowników komórek utworzonych na tej zasadzie¹²⁰.

W modelu **kulturowego współdziałania** różne kultury środowiskowe mają wpływ na sposób funkcjonowania poszczególnych jednostek organizacyjnych, tworzą zbiór nieantagonistycznych subkultur¹²¹. Poszukuje się jednocześnie podobieństw kulturowych i kompromisu między systemami kulturowymi, w celu bezkonfliktowego wprowadzenia wspólnych rozwiązań organizacyjnych, przy których tworzeniu brano pod uwagę sprawność realizacji formalnych celów organizacyjnych¹²². Kształtowaniu się kultury współdziałania sprzyjają procesy globalizacji.

Model współdziałania oznacza odstępstwo od prób narzucania innym własnych wzorów kulturowych lub uzasadnianie ich przewagi na rzecz badania możliwości współpracy dla osiągnięcia wspólnych celów organizacyjnych¹²³.

Kultura współdziałania, charakteryzująca się także autonomią i równością, prowadzi do harmonii między subkulturami w grupach pracowniczych, co jest w znacznym stopniu wyznacznikiem kultury kobiecej¹²⁴. W odniesieniu do władzy organizacyjnej ten typ kultury charakteryzuje się niewielkim dystansem społecznym między przełożonym a podwładnymi, bowiem kierownik nastawiony na maksymalne wykorzystanie lokalnych uwarunkowań, także kulturowych, w proce-

¹¹⁹ J. Wojciechowski: *Organizacja i ...* op.cit., s. 88.

¹²⁰ J. Wołosz: *Organizacja biblioteki...* op.cit., s. 47, 49.

¹²¹ C. Sikorski: op.cit., s. 103.

¹²² Tamże, s. 31.

¹²³ Tamże, s. 106.

¹²⁴ Tamże, s. 107.

sach decyzyjnych konsultuje się z przedstawicielami poszczególnych grup, uwzględniając ich punkty widzenia i sugestie¹²⁵.

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 silną¹²⁶.

Duże biblioteki działające zwłaszcza w środowiskach wieloetnicznych i wielokulturowych są organizacjami wielokulturowymi, a ta różnorodność powinna być nie tylko tolerowana, lecz wykorzystywana do efektywnej działalności bibliotek. Sekcja Usług Bibliotecznych dla Społeczności Wielokulturowej Międzynarodowej Federacji Bibliotekarskich Stowarzyszeń i Instytucji (IFLA) propaguje model kulturowego współdziałania w bibliotekach. Ponieważ do bibliotek przychodzą ludzie reprezentujący odmienną kulturę i środowiska, instytucje te powinny być, zgodnie z przyjętymi założeniami, otwarte środowisku w którym funkcjonują, być katalizatorem dla dokonujących się zmian, prezydentem odmiennych kultur i tym samym kształtować wzajemne zrozumienie i tolerancję. W związku z tym biblioteki powinny promować w zglobalizowanym społeczeństwie dostęp do wszystkich usług bibliotecznych i informacyjnych, właściwych dla mniejszości językowych, etnicznych i kulturowych¹²⁷. Kultura organizacyjna paradygmatu współdziałania kulturowego będzie dążyła do poznawania kim są użytkownicy ich bibliotek, także z punktu widzenia ich zróżnicowania kulturowego i etnicznego, zaspokajania ich potrzeb i świadczenia usług wysokiej jakości. Jednym z przejawów działań na rzecz jakości usług i rozwijania kultury współdziałania w bibliotekach jest zatrudnianie bibliotekarzy wywodzących się ze środowisk obsługiwanych przez daną bibliotekę¹²⁸.

Kultura adaptacji całkowicie podporządkowana jest realizacji celów organizacyjnych. Wynika z tego konieczność dostosowywania przez pracowników własnych wzorów kulturowych do jednolitego systemu wartości, będącego niezbędną podstawą wspólnych działań

¹²⁵ Tamże, s. 107.

¹²⁶ Tamże, s. 110.

¹²⁷ E.B. Zybort: *Działania biblioteczne na rzecz społeczności wielokulturowej*. „Bibliotekarz” 2003 nr 3 s. 9.

¹²⁸ *Multicultural librarianship: an international handbook*. Ed. M.F. Zielinska, F.T. Kirwood. Muenchen 1992 s. 103.

w osiągnięciu celów organizacji¹²⁹. Model ten charakteryzuje się poszukiwaniem konsensusu, tworzeniem wzorów kulturowych, a nie akcentowaniem odrębności własnych norm i obyczajów. Jest to próba tworzenia nowej, wspólnej kultury organizacyjnej. C. Sikorski podkreśla, iż ten typ kultury jest przydatny w sytuacji częstego podejmowania niekonwencjonalnych działań w konkurencyjnym otoczeniu. Ponieważ możliwości formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego są ograniczone, istotnego znaczenia nabierają nieformalne zachowania wynikające ze wspólnych wzorów kulturowych. Dlatego też kultura adaptacji powinna być kulturą silną, aby móc zastąpić w organizacji system władzy formalnej¹³⁰.

W ostatnich latach obserwujemy zmianę paradygmatu istniejących organizacji, których zadaniem jest funkcjonowanie w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych, które przestają być stabilne i niezmiennie, tworzą świat reagujący na klienta, świat ciągłych innowacji oraz technologii informacyjno-komunikacyjnej¹³¹. Wspólne wartości organizacji, takie jak doskonałość, etyka w działaniu, zespołowość, ustawiczne doskonalenie się, a więc to co niezwykle istotne dla sukcesu organizacyjnego, są ściśle powiązane z rzeczywistymi wartościami pracowników. Jak podaje M. Macobby podstawą działania jest ustawiczny dialog oparty na uczeniu się, jak najlepiej osiągnąć idealną przyszłość, bądź na doświadczeniu i sposobie jego wykorzystania dla modyfikacji wizji przyszłości¹³². Towarzysząca temu kultura organizacyjna ma cechy kultury adaptacji, jest kulturą zarządzania jakością, z której wynika konieczność dostrzegania i reagowania na zmieniające się potrzeby klientów, ciągłego uczenia się i ulepszania. To samodoskonalenie, a także doskonalenie innych ludzi znajdujących się w obszarze ich wpływu Japończycy nazywają *kaizen*¹³³. *Kaizen*, podobnie jak i ciągły proces ulepszania własnej pracy w małych i najmniej-

¹²⁹ C.Sikorski: tamże, s. 29.

¹³⁰ Tamże, s. 129.

¹³¹ M.Maccoby: *Uczące się organizacje*. „Transformacje” 1995-1996 nr 3-4 s. 8.

¹³² Tamże, s. 10.

¹³³ J.J.Bonsting: *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*. Warszawa 1999 s.42.

szych krokach (KVP)¹³⁴, będący jednym z jego elementów jest także jednym z wyznaczników kultury adaptacji. Jest to istotna tendencja we współczesnym zarządzaniu i charakteryzuje się koncentracją na nauce poszczególnych pracowników i całych zespołów. Jak podkreśla R. Miller „choć wszystkie organizacje, podobnie jak wszyscy ludzie, wciąż się uczą, świadomie lub nie, tym co wyróżnia organizację uczącą się, jest wiedza po co, czego i jak się uczyć”¹³⁵.

Cechami charakteryzującymi organizację uczącą się są, według Petera Senega’a¹³⁶, uznanego za twórcę organizacji uczącej się, myślenie systemowe (które nakazuje poruszać się po ogromnej czasoprzestrzeni, każe mówić językiem całej organizacji i brać pod uwagę wydarzenia przeszłe, teraźniejsze jak i przyszłe), mistrzostwo osobiste (wymagające otwarcia i bycia raczej twórczym niż reagującym¹³⁷), modele myślowe (odwołujące się do podstawowych wartości i zasad¹³⁸), wspólna wizja (tworzona na podstawie jednostkowych wizji¹³⁹), zespołowe

¹³⁴ Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Zob. A. Grzelczak: *Ciągły proces ulepszenia (KVP) jako forma udziału pracowników w procesach zmian i likwidowania oporów wobec tych zmian w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Oporo wobec zmian. Szansa czy zagrożenie? Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej zorganizowanej przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Łądek Zdrój 21-23 listopada 1999*. Wrocław 2000 s. 125-129.

¹³⁵ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 3.

¹³⁶ P. Senge: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków 2002 cyt za: R. Miller: *Biblioteki a aktualne...* op.cit. s. 3.

¹³⁷ Mistrzostwo osobiste to kreatywność w codziennej pracy, to poszukiwanie nowych twórczych rozwiązań, to także odpowiednie dozowanie procedur standardów i limitów w firmie, a więc dystans do tego, co się na co dzień w firmie dzieje. Warunkiem mistrzostwa osobistego jest także radość z pracy, bo jedynie coś, co się lubi robi się dobrze. Zob. Sz. Kudła, J. Banasiak, M. Sobociński: *Pięć warunków organizacji uczącej się* (1). „Personel” 2001 nr 24 s. 32-35.

¹³⁸ Modele myślowe to przede wszystkim nawyki i stereotypy, dlatego konieczne jest rozpoznanie nawyków myślowych i zweryfikowanie na ile prawdy głoszone odpowiadają prawdom wyznawanym, zwłaszcza, że prawdy głoszone rzadko wpływają na zachowanie, natomiast prawdy wyznawane zawsze (a więc skuteczne rozbijanie modeli myślowych). W przełamaniu modeli myślowych wskazane jest myślenie wielotorowe, scenariuszowe (wariant pesymistyczny, optymistyczny i najbardziej prawdopodobny). Zob.: Sz. Kudła, J. Banasiak, M. Sobociński: *Pięć warunków...* op.cit. s. 32-35.

¹³⁹ Ponieważ jedyną wizją, jaka może motywować człowieka, jest wizja osobista, stąd wizje narzucone i nieuznane przez zespół za swoje własne w najlepszym razie mogą spowodować uległość, ale nigdy nie uruchomią osobistego zaangażowania. Przy wspólnej wizji pracownicy tworzą łączny obraz przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku i po co zmierza, i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Dlatego do tworzenia wizji trzeba pracowników zachęcać czy wręcz werbować. Zob.: Sz. Kudła, J. Banasiak, M. Sobociński: tamże, s. 32-35.

uczenie się, wykorzystujące dialog w celu określenia różnic i dyskusję do ich zniwelowania oraz znacznie więcej niż tylko przyjmowanie informacji, ale pociąganie za sobą zmian zarówno w ludziach, jak i w samej organizacji¹⁴⁰.

Myślenie systemowe, podstawowe dla organizacji uczącej się, oznacza postrzeganie organizacji (biblioteki) i jej otoczenia jako jednego systemu, w którym wszystkie elementy są z sobą powiązane, a każdy z nich jest zarazem przyczyną i skutkiem innych elementów. W skali mikro taka zależność istnieje między jednostkami strukturalnymi w organizacji: „gromadzenie książek, katalogowanie, udostępnianie, odkładanie na półki, sporządzanie bibliografii to tylko niektóre z tradycyjnych elementów, które mogą wchodzić w skład ogólnego systemu bibliotecznego”¹⁴¹.

Odzwierciedleniem tych tendencji w bibliotekarstwie naukowym może być m.in. przekształcanie bibliotek w przyszłościowe „biblioteki uczące się”, oparte na wiedzy. Nie tylko doskonalą się one we wspomaganiu procesu kształcenia prowadzonego przez szkoły wyższe (biblioteki uczące), ale podnoszą jakość własnych usług w procesie przygotowania użytkowników bibliotek do samodzielnego wyszukiwania, umiejętnej selekcji oraz posługiwania się nowoczesnym warształem informacyjnym. W bibliotekach takich pracownicy mają obowiązek doskazywania się i podnoszenia profesjonalnych kwalifikacji przez cały okres aktywności zawodowej¹⁴².

Charakterystyczny dla kultury adaptacji jest brak sprzeczności pomiędzy celami organizacji a celami poszczególnych pracowników, którzy dodatkowo mają silną motywację wewnętrzną, dzięki której dokonuje się ciągły rozwój zarówno pracowników, jak i samej organizacji jako całości.

Rozwój społeczeństwa informacyjnego, konieczność dostrzegania i antycypowania informacyjnych potrzeb użytkowników sprawia, iż biblioteki, jako instytucje, powinny dążyć do kształtowania u siebie wzorów kultury adaptacji. Wzorów otwartości na klientów zewnętrznych oraz we-

¹⁴⁰ Jest to umiejętność dzielenia sukcesów z innymi, zespołowe uczenie się i doskonaly przepływ informacji, dzięki czemu inni uczestniczą w szukaniu lepszych rozwiązań i dzielą się sukcesami za pozostałymi. Zob.: Sz.Kudła, J.Banasiak, M.Sobociński: tamże, s. 32-35.

¹⁴¹ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 6.

¹⁴² A. Komperda: „*Biblioteka ucząca*” (dok. elektron.).

<http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e005-03.html> s. 1.

wewnętrznych umożliwiając im samodoskonalenie i motywację wewnętrzną. Samodoskonalenie to także aktywność szkoleniowa bibliotekarzy, którzy mają szansę zaprezentowania się w społeczeństwie jako grupa wysoko wykwalifikowanych fachowców, których wiedza i umiejętności są w społeczeństwie niezastąpione. Jednak, aby stać się w społeczeństwie menedżerami zmian, towarzyszących eksplozji informacji, muszą się wykazać inicjatywą¹⁴³.

Nieodłączną cechą kultury adaptacji jest etos usług, który polega na wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom klientów, bowiem ich opinie i zachowania mają decydujący wpływ na sposób wykonania pracy¹⁴⁴. Od klientów zależy sukces biblioteki, oraz indywidualne osiągnięcia zatrudnionych bibliotekarzy. Ze względu na zmiany społeczne i kulturowe dokonujące się w otoczeniu bibliotek, coraz powszechniejsze dążenie ludzi do samorealizacji i zaspokajania swoich różnorodnych potrzeb niezbędne jest dostrzeżenie przez biblioteki tych zmian i dostosowanie do nich organizacji, form, czasu pracy i świadczonych usług. „Biblioteki, które nie badają tego typu przemian oraz nie dostosowują się do nich, z czasem ulegać będą *starzeniu się* i to zarówno pod względem jakości zbiorów, jak i grup czytelniczych, gdyż dzieci i młodzież, studenci poszukiwać zaczną ośrodków czy bibliotek, które odpowiadają na ich zainteresowania”¹⁴⁵. Jednakże, jak wynika z badań Izabeli Kochańczyk zdecydowana większość bibliotek publicznych nie podejmuje takich działań¹⁴⁶.

W kulturze adaptacji najważniejsze są wartości, do których zalicza się wolność i odpowiedzialność jednostki oraz osobisty sukces zawodowy. Do norm społecznych często występujących w tym typie kultury zalicza się partnerski charakter relacji społecznych, umiejętność uczenia się, orientację na potrzeby klienta. Uznaje się tę kulturę za typ silny w sferze wartości, a zarazem słaby w sferze wzorów zachowań. Jest to kultura innowacyjna i nieceremonialna, zorientowana na zadania, kultura indywidualistów, choć skłonność do współpracy z otoczeniem przeważa w niej nad agresywnością¹⁴⁷.

¹⁴³ A. Komperda: tamże, s. 3.

¹⁴⁴ C. Sikorski: op.cit., s. 137.

¹⁴⁵ I. Kochańczyk: *Skuteczność promocji usług w bibliotekach publicznych*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kier. prof. dr hab. M. Huczka. Katowice 2003 s. 79.

¹⁴⁶ I. Kochańczyk: tamże, s. 81.

¹⁴⁷ C. Sikorski: op.cit., s. 138.

Kulturze adaptacji sprzyjają w bibliotekach metody segmentacji i grupowania zadań, ukierunkowane na jak najlepsze zaspokojenie potrzeb różnorodnych grup klientów: wg kryterium użytkownika czy kryterium terytorialnego, które wymagają od kierowników filii większej samodzielności myślenia i działania, niż dzieje się to w przypadku komórek utworzonych na innej zasadzie¹⁴⁸.

Ilustracją założeń kultury adaptacji w bibliotekarstwie jest kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), charakteryzujące się dążeniem do jak najlepszej obsługi klientów. Wprowadzenie zarządzania przez jakość stanowi kulturową zmianę w działalności organizacji. Jest to przejście na wyższy poziom rozwoju tej kultury¹⁴⁹. Biblioteka jako instytucja niedochodowa, budżetowa, a więc starająca się o środki finansowe musi, jak podkreślano, ustawicznie udowadniać nie tylko swoją niezbędność na rynku i w środowisku, ale także przystosować się do jego wymagań poprzez ciągłe doskonalenie swojego produktu i usług. Powinna być atrakcyjna zarówno dla obecnych jak i potencjalnych klientów, których należy zidentyfikować i zachęcić do korzystania z oferty. Jakość usług winna zaspokoić oczekiwania użytkowników w taki sposób, aby rozbieżność między oczekiwaniami a uzyskanym poziomem jakości usług, była jak najmniejsza¹⁵⁰. Konieczne podkreślenia jest, że klient w rozumieniu TQM to nie tylko osoba przychodząca z zewnątrz po produkt czy usługę ale także osoba z wewnątrz – pracownik danej instytucji. A więc klientem biblioteki jest nie tylko czytelnik-klient zewnętrzny, ale także wszystkie osoby uczestniczące w procesie od początku do końca jego trwania: czyli osoby wewnątrz organizacji, które otrzymują część pracy wykonanej przez kogoś innego, a następnie wzbogacają ten produkt o własny wkład, by przekazać go komuś innemu. Przykładowo można podać, że pracownicy działu udostępniania są klientami działu opracowania, a ci są klientami działu gromadzenia. A więc dla zrozumienia istoty kompleksowego zarządzania jakością, konieczne jest dostrzeżenie łańcucha wzajemnych zależności i dążenie do zapewnienia satysfakcji różnorodnym klientom.

¹⁴⁸ R. D. Stueart, B. B. Moran: *Library management*. Third ed. Littleton, Col. 1987 s. 62.

¹⁴⁹ A. Sudolska: *Orientacja na klienta – klient wewnętrzny i zewnętrzny organizacji* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sudolska.php> s.3.

¹⁵⁰ H. Ganińska: *Jakość, koszty jakości i efektywność usług informacyjnych, elementy strategii ekonomicznej w bibliotece politechnicznej (Głos w dyskusji)* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/ganinska.html> s. 2.

Często wiąże się z tym pytanie o kluczowym znaczeniu dla bibliotek – co jest ważniejsze: oczekiwania pracowników czy klientów?¹⁵¹. Jednakże nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym klientem jest pierwszym krokiem w procesie tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Podstawą bowiem uzyskania przez organizację jakości na zewnątrz, jest stworzenie jej wewnątrz organizacji¹⁵².

Początki implementacji zasad TQM w systemach biblioteczno-informacyjnych przypadają na rok 1990, kiedy to trzy amerykańskie biblioteki uczelniane The Oregon State University Library, The Harvard College Library i Stanford University Library zainicjowały programy kompleksowego zarządzania jakością¹⁵³. Sposoby dochodzenia przez biblioteki do wdrożenia założeń jakości są różnorodne. W wielu bibliotekach początkiem TQM jest wprowadzanie systemów zapewniania jakości – QA (Quality Assurance), aplikacja norm ISO z serii 9000, choć mogą one także pełnić rolę samoistnego instrumentu poprawy jakości ich funkcjonowania¹⁵⁴. Mimo iż największym zainteresowaniem TQM cieszy się wśród bibliotek specjalnych, zwłaszcza tam, gdzie ich instytucje macierzyste także stosują tę metodę¹⁵⁵, to coraz więcej bibliotek, także innych sieci, jest zainteresowanych procedurami jakościowymi. Przykładem mogą być: Biblioteka Główna Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Biblioteka Główna Politechniki w Krakowie, Kielcach i Szczecinie¹⁵⁶ czy Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, w której wspólną decyzją dyrekcji i pracowników było podjęcie starań o certyfikat jakości ISO 9001¹⁵⁷. Wdrażanie do bibliotek założeń TQM wiąże się ściśle z kształtowaniem nowej kultury organizacyjnej, tworzeniem no-

¹⁵¹ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 2.

¹⁵² A. Sudolska: *Orientacja na ...* op.cit., s.1.

¹⁵³ E. Głowacka: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-03.html> s. 2.

¹⁵⁴ E. Głowacka: *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php> s. 1.

¹⁵⁵ E. Głowacka: *Kompleksowe zarządzanie...* op.cit., s. 3.

¹⁵⁶ E. Głowacka: *Kompleksowe zarządzanie...* tamże, s. 3.

¹⁵⁷ T. E. Szymorowska: *Zastosowanie projektu normy ISO 11620 do opracowania wskaźników pomiaru procedur zgodnie z Systemem zarządzania jakością ISO 9001 w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl.2003/48/szymorowska.php> s. 1.

wego wizerunku bibliotek, nowych wartości i priorytetów, wśród których klient-użytkownik znajduje się w centrum uwagi.

Przedstawione wyżej modele (poza: silny-słaby, pozytywny-negatywny) nie kwalifikują tych kultur, jako dobre czy złe. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu nie istnieje jedna najlepsza kultura organizacyjna. Omówione rodzaje kultur zawierają aspekty i cechy, które w konkretnej sytuacji decydują, czy rozwój organizacji będzie zmierzał w pozytywnym czy negatywnym kierunku. Sprawność organizacyjna zależy bowiem od dopasowania kultury organizacyjnej, struktury, systemów i ludzi do charakteru otoczenia¹⁵⁸.

¹⁵⁸ R.Kamiński: *Kultura organizacyjna...* op.cit., s. 9.

Rozdział 2.

POZIOMY KULTURY ORGANIZACYJNEJ W BIBLIOTEKACH

Mimo odmienności i różnych sposobów wyrażania kultury organizacyjnej możliwe jest przedstawienie jej ogólnego modelu.

Czesław Sikorski, odwołując się do definicji kultury organizacyjnej A. L. Kroebera i C. A. Kluckhohna¹, wydzielił w niej trzy zasadnicze składniki:

– wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji;

– wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje;

– symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalanie wzorców myślenia i zachowania wśród członków grupy².

Najbardziej znany wzorzec kultury organizacyjnej opra-

¹ Kulturą organizacyjną są wzorcowe sposoby myślenia, odczuwania i reagowania, przyswajane i przekazywane głównie przez symbole tworzone przez grupy ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów. Zob.: A. L. Kroeber, C. A. Kluckhohn: *A critical review of concepts and definitions*. „Papers Peabody Museum” 1952 no I cyt. za: C. Sikorski: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa 2002.

² C. Sikorski: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa 2002 s. 7.

cowany został przez Edgara Scheina³. Składa się on z trzech poziomów, wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność.

- **Założenia** (całkowicie niewidoczne i nieuświadomione).
- **Normy i wartości** (częściowo widoczne i uświadomione).
- **Artefakty** (w pełni widoczne i uświadomione).

Te poziomy kultury organizacyjnej można przedstawić, zgodnie z unowocześnioną wersją teorii Scheina, w postaci góry lodowej. Niewidoczne lub częściowo widoczne aspekty oddziałują na aspekty, które mają charakter widoczny.



Rys. 2. Model E. Scheina: Poziomy kultury organizacyjnej

Oprac. na podst.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. naukowa. A.K Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3 Warszawa 1996 s. 439.

³ M. Kostera, S. Kownacki: *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K.Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 439 op.cit., s. 439.

2.1. ZAŁOŻENIA

Wyznacznikiem kultury organizacyjnej najbardziej ukrytym i nieuświadomionym, ale jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozpoznania są założenia kulturowe. Uświadomienie ich jest podstawowe do zrozumienia pozostałych poziomów kultury organizacyjnej w danej bibliotece. Założenia te odnoszą się do⁴:

– **natury człowieka**, jego cech charakteru i stosunku do wykonywanych zadań. Podstawą teoretyczną do określania pracownika w warunkach pracy mogą być teorie X i Y Douglasa McGregora, zgodnie z którymi pracownik jest postrzegany jako pracowity, odpowiedzialny, poszukujący odpowiedzialności, skłonny do samodzielnego podejmowania inicjatywy (teoria Y), czy też jako leniwy, stroniący od pracy, odpowiedzialności i wszelkiej aktywności w działaniach organizacji (teoria X);

– **relacji międzyludzkich**, zarówno formalnych, znajdujących odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych, jak i nieformalnych a także w rodzaju władzy organizacyjnej (charyzmatycznej, tradycyjnej czy racjonalnej⁵) istniejącej w danej organizacji. Czynniki te w istotny sposób wpływają na stosunki pracownicze oraz na zachowania kierownictwa biblioteki i przyjęte przezeń style przywódcze – zasadnicze w modelu kultury organizacyjnej danej biblioteki. Style przywódcze wyróżniane są na podstawie stosunku przełożonego do pracowników i do zadań wykonywanych na terenie danej biblioteki.

⁴ Tamże, s. 441.

⁵ Władza charyzmatyczna oparta jest na przekonaniu o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez niego norm. Tego typu władza wiąże się z osobą, która ją sprawuje i jest silnie „nasycona” emocjami; władza tradycyjna opiera się głównie na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność. Wiąże się z dziedziczeniem statusu społecznego, u jej podstaw tkwi utrwalony zwyczaj. Władza racjonalna (legalna) pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur i opiera się na legalnych normach prawnych. Zob.: W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 590.

Kierownicy skupiający się na produkcji ustalają sztywne normy pracy, organizują zadania do najdrobniejszego szczegółu, wyznaczają metody pracy i ściśle nadzorują podwładnych. Natomiast kierownicy zwracający uwagę na pracowników zachęcają podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu innych decyzji roboczych oraz pomagają w zapewnieniu wysokiej efektywności przez inspirowanie zaufania i szacunku⁶;

– **samej organizacji i rodzaju dominujących cech.** Zazwyczaj wyróżnia się dwa modele organizacji: mechanistyczny i organiczny. Model mechanistyczny cechuje hierarchiczna struktura kierowania, władzy i komunikowania się, wysoka specjalizacja funkcji, szczegółowe określanie kompetencji i odpowiedzialności, istnienie szczegółowych instrukcji i zarządzeń oraz powiązanie autorytetu formalnego z zajmowaną pozycją w hierarchii służbowej. Przykładem takiego modelu może być struktura biurokratyczna. Natomiast model organiczny ma słabo sformalizowaną i elastyczną strukturę organizacyjną, ogólnie określone zakresy obowiązków, występuje w nim ścisła współpraca i bezpośrednie komunikowanie się pracowników, znikanie władzy na rzecz współpracy, znaczna samodzielność poszczególnych działów, a także powiązanie prestiżu ludzi w organizacji z posiadaną przez nich wiedzą⁷.

– **natury otoczenia**, w którym organizacja funkcjonuje i jej **relacji z tym otoczeniem**. Otoczenie nie tylko stwarza organizacji możliwości przetrwania i szanse na rozwój, ale tkwią w nim też główne zagrożenia dla podstawowych organizacyjnych wartości⁸. Otoczenie to może być postrzegane jako mające lub nie mające wpływu na organizację. Jeśli otoczenie ma wpływ na funkcjonowanie biblioteki i ona sama też tak to postrzega, wówczas jest aktywna na rynku i może współzawodniczyć z innymi bibliotekami czy instytucjami konkurencyjnymi. W sytuacji, gdy biblioteka uważa, iż wpływ otoczenia

⁶ J. A. F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa 1994 s. 387.

⁷ K. Bolesta-Kukulka: *Świat organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria...* op.cit., s. 75.

⁸ Tamże, s. 74.

na jej działania jest znikomy i funkcjonuje ona niezależnie od transformacji dokonujących się wokół, wówczas jest pasywna i mało zainteresowana jakimikolwiek zmianami.

Kombinacja wyżej wymienionych elementów, nazywana programem kulturowym, jest w każdej organizacji inna i warunkuje jej swoistość. Program ten uczy członków danej społeczności, jak należy postępować, co zasługuje na pochwałę, a co na potępienie⁹.

Założenia kulturowe są trudne do wychwycenia nawet dla osób przez długi czas związanych z daną organizacją. Można jednak stwierdzić, iż przyjmowane w bibliotekach założenia leżące u podstaw kultury organizacyjnej w większości odpowiadają koncepcji organizacji biurokratycznej. Podstawą są struktury hierarchiczne i rozbudowany aparat biurokratyczny, w których wpływ otoczenia na działania biblioteczne jest znikomy¹⁰. Instytucje takie w powolny sposób adaptują się do transformacji dokonujących się w otoczeniu. Jedyne mniejsze specjalistyczne czy uczelniane biblioteki odpowiadają modelowi organicznemu, reagującemu na wpływy otoczenia i mogą być aktywne na rynku i współzawodniczyć z innymi bibliotekami czy instytucjami konkurencyjnymi. Coraz powszechniejsza jest jednak konieczność dostosowywania bibliotek do dokonujących się zmian i aktywnego uczestnictwa w dystrybucji zasobów informacyjnych i informacji, bowiem o ich przyszłości będą decydować innowacyjność i zdolność adaptacyjna do transformacji¹¹.

⁹ B. Kożuch, M. Cywoniuk (red.): *Podstawy zarządzania*. Białystok 2000 s. 61.

¹⁰ R. D. Stueart, B. B. Moran: *Library management*. Third edit. Littleton. Col., 1987 s. 84.

¹¹ J. Bryson: *Effective library and information centre management*. Aldershot, 1996 s. 332.

2.2. NORMY I WARTOŚCI

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą normy i wartości, które dzielą się na: normy i wartości deklarowane oraz normy i wartości przestrzegane¹².

Biblioteka może być zidentyfikowana przez system norm i wartości, który jest do niej przypisany i poprzez klimat jaki tworzy. Wartości odnoszą się do spraw najważniejszych dla jednostki, grupy czy organizacji. Mają one wymiar moralny i wpływają na wierzenia, wybory, preferencje i decyzje jednostek i grup. Odzwierciedlają pożądane zachowania lub stany rzeczy, cele, zadania czy misję, są podstawą działań ludzkich i stanowią istotę kultury organizacyjnej. Są też ważne dla rozumienia podobieństw i różnic pomiędzy bibliotekami, jednostkami i grupami. Biblioteki i ich macierzyste organizacje niekoniecznie muszą podzielać wspólne wartości. Różne komórki – departamenty mogą kłaść inny nacisk na proces pracy, zachowania i priorytety. W efekcie mogą powstać odmienne wartości¹³.

Monika Kostera¹⁴ podaje, iż normy i wartości odnoszą się do 4 przedstawionych wcześniej wymiarów, wyróżnionych przez G.Hofstede: indywidualizm-kolektywizm; dystans władzy (mały-duży); stopień unikania niepewności (mały-duży) oraz męskość-kobiecość. Wpływają one na postrzeganie i traktowanie pracowników, sposób ich motywowania, relacje międzypracownicze, stabilność zatrudnienia, ustrukturyzowanie organizacji czy stosowany aparat władzy.

Na tym poziomie kultury istotne są wierzenia i przekonania wynikające z akceptacji wartości lub przeświadczenia o tych wartościach. W dużym stopniu są one kształtowane przez zgodność lub niezgodność pomiędzy deklarowanymi wartościami a działaniami lub zachowaniami najwyższych czy wpływowych jednostek w bibliotece lub instytucji macierzystej. Jeśli wystę-

¹² M.Kostera, S.Kownacki: *Kierowanie zachowaniami...* op.cit., s. 440.

¹³ J. Bryson: op.cit., s. 323.

¹⁴ M.Kostera: *Zarządzanie międzykulturowe. W: Zarządzanie. Teoria...* op.cit., s. 531.

puje zgodność wówczas ich działania będą wpływać na przekonania, które się z nich wykształcą. W przypadku niezgodności pomiędzy wartościami deklarowanymi a działaniami realizowanymi, odczuwalny będzie brak spójności przekonań wśród decydentów, prowadzący do osłabienia kultury organizacyjnej.

Aby biblioteka mogła osiągnąć sukces, wspólne organizacyjne przekonania powinny być widoczne, znane i upowszechnione wśród wszystkich pracowników biblioteki. Ich popularyzacji mogą służyć procesy zarządzania zasobami ludzkimi, które będą je dostrzegać i nagradzać. Stałe podtrzymywanie wierzeń i przekonań organizacyjnych sprawia, że codzienne zachowania oparte na regułach przekształcają się w akceptowane normy postępowania, czasem transmitowane nieświadomie i regulujące istnienie organizacji¹⁵.

Przykładem wartości występujących w bibliotekach może być uczciwość, lojalność, ukierunkowanie się na użytkownika i przestrzeganie zasady równości wszystkich użytkowników, niezależnie od ich statusu, stosunek do osób niepełnosprawnych, do pracowników i ich kariery zawodowej, do zachowań w warunkach pracy, np. dbałość o estetykę, konieczność sprzątania po sobie, nie tolerowanie spóźniania, braku dyscypliny, kradzieży czy pijaństwa¹⁶. Spośród tych deklarowanych norm i wartości najbardziej popularne w ostatnich czasach są te, które podkreślają ukierunkowanie się na klienta, dążenie do poznawania jego potrzeb i świadczenie usług wysokiej jakości. Miernikami przyjętymi do określenia wysokiej jakości są: zadowolenie klienta, traktowanie go z szacunkiem¹⁷, grzeczność, uprzejmość, życzliwość, chęć niesienia pomocy. I tu można odnieść wrażenie, iż, zwłaszcza w polskich realiach, nie zawsze są to wartości i normy przestrzegane.

¹⁵ J. Bryson: op.cit., s. 313-329.

¹⁶ Tamże, s. 322.

¹⁷ L. Derfert-Wolf: „Klient nasz pan” – implikacje dla biblioteki dziś i jutro (dok. elektronicz.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/defert.php> s. 11.

Zwłaszcza życzliwy stosunek do użytkowników i partnerstwo, zawierające się w haśle: „zaspokajanie potrzeb użytkowników naszym celem” jest wartością mającą często charakter deklaracyjny. Marek Kuczkowski w wyniku badań przeprowadzonych wśród użytkowników różnych bibliotek stwierdza, że „generalnie im mniejsza placówka tym lepszy kontakt z personelem, większa pomoc, bardziej ludzkie podejście. Wielka instytucja – mniej sympatycznie, protekcyjnie”¹⁸. Także deklarowana wartość i norma o usługowości biblioteki w praktyce jest często wypaczana zastanawianiem się kto komu jest potrzebny. Potwierdza to codzienna obserwacja sytuacji w bibliotekach i wspomniany uprzednio sondaż M. Kuczkowskiego. Również stwierdzenia o toksyczności bibliotekarzy czy ich wywyższaniu się nad użytkownikami, demonstrowanie im swojej władzy nie należą do rzadkości.

Deklarowane wartości to także jakość tego, czego dostarczamy, ale jak i w jakich warunkach (omówiono to szerzej w rozdz. 6). Jeśli elementy składające się na pojęcie jakości nie będą przestrzegane, wówczas deklarowanie takich wartości będzie miało charakter pusto brzmiących sloganów, niezwiązanych z rzeczywistością.

Podstawową normą postępowania w bibliotekach, szczególnie zagranicznych, deklarowaną i przestrzeganą w kontaktach z użytkownikami jest to, że klient ma zawsze rację. W polskim bibliotekarstwie dość powszechne jest jednak unikanie terminów *klient* czy *jakość* (lub wiązanie ich jedynie z bibliotekami naukowymi), ponieważ kojarzą się one z zasadą, że klient ma zawsze rację¹⁹, a bibliotekarze nie zawsze chcą mu ją przyznać.

Inną normą, choć niepisaną, jest zasada poświęcania użytkownikowi tyle czasu ile wymaga rozwiązanie jego problemu.

¹⁸ M. Kuczkowski: *Klient w bibliotece – trudne wyzwanie?* (dok. elektron.), <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczkowski.php> s. 1.

¹⁹ M. Sidor: *Badanie jakości usług bibliotecznych z wykorzystaniem metody Servqual*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. W. Pindłowej. Warszawa 2003 s. 87.

W każdej sytuacji klient stoi na pierwszym miejscu i najpierw wykonywane są czynności związane z jego obsługą, choćby oznaczało to zrezygnowanie ze wszystkich zaplanowanych na dany dzień zadań²⁰.

„Jeśli postawimy na obsługę klienta, a przecież to wymóg czasu, nigdy nie zapominajmy, że norm i wartości nie określają tylko aspiracje typu *chcemy być najlepsi*. Liczy się to, co uda się wdrożyć, nigdy za wartość lub zasadę nie uznamy tego, co można ominąć. Z ręką na sercu będzie można powiedzieć, że biblioteka lub każdy inny podmiot kierują się zasadami, gdy będą obowiązywały przejrzyste, niepodlegające dyskusji standardy postępowania z klientem, ujęte w procedury, których przestrzegać będą musieli wszyscy, bez względu na stanowisko. Wymóg postępowania zgodnie ze standardami musi stać się czymś oczywistym, trwale wpisanym w kulturę organizacyjną, podlegać codziennej i okresowej ocenie, stanowić podstawę nagradzania, awansu, być przedmiotem ciągłych szkoleń, treningów i wzmocnień”²¹. Jako nieprzemijające wartości i normy należy uznać zasady sformułowane przez S. R. Ranganathana, zwane pięcioma prawami bibliotecznymi: 1) książki są do użytkowania, 2) każdemu czytelnikowi odpowiednia książka, 3) każdej książce właściwy czytelnik, 4) oszczędzaj czas czytelnika i 5) biblioteka jest rozwijającym się organizmem²².

Normy i wartości deklarowane znajdują odzwierciedlenie w różnych dokumentach bibliotecznych: statutach, regulaminach bibliotecznych, określeniach misji, wykazach praw i obowiązków bibliotekarzy czy użytkowników. Natomiast normy i wartości przestrzegane są trudne do uchwycenia i niełatwo je zaobserwować. Badacz może to jednak uczynić, wyciągając wnioski z nieformalnych rozmów, stosując technikę wywiadu czy odpowiednie testy psychologiczne i socjologiczne.

²⁰ A. Malewska: *O relacji bibliotekarz-użytkownik w holenderskiej bibliotece uczelnianej*. „Bibliotekarz” 2001 nr 12 s. 15.

²¹ M. Kuczowski: *Klient w...* op.cit., s. 7.

²² L. Derfert-Wolf: *Klient nasz...* op.cit., s. 11.

Przykładem norm postępowania, stosowanych w bibliotece szkoły brytyjskiej w Warszawie, jest zasada, że nikt nie może wziąć książki z biblioteki bez zarejestrowania (ani „na minutkę”, do sporządzenia kopii itp.) a także, że nikt, nawet bibliotekarka, nie może spożywać żadnych posiłków ani napojów w bibliotece. I zasady te są przestrzegane. Widoczną tu normą postępowania wynikającą z przyjętych założeń jest maksymalne ukierunkowanie się na użytkowników i przestrzeganie zasady równości, niezależnie czy jest to uczeń pierwszej klasy, jego rodzic, który może korzystać ze zbiorów biblioteki, czy dyrektor szkoły.

2.2.1. Wizja i misja biblioteczna

Z normami i wartościami, jako pośrednim poziomem kultury wiąże się **wizja**, a więc to, co pracownicy noszą w swojej świadomości jako marzenia, plany, ambicje, aspiracje zawodowe²³.

Pojęcie wizji jest coraz powszechniejsze także w bibliotekarstwie i stanowi punkt wyjścia do budowania strategii postępowania w bibliotece, co może doprowadzić do jej sukcesu. Wyraźnie określona wizja zarządzającego, mająca czasem charakter projekcji marzeń (bo prawdziwy przywódca jest bardziej marzycielem niż wykonawcą)²⁴, pozwoli trafnie sformułować misję, a ta określić ogólne cele biblioteki. Często zwraca się uwagę, że tworzenie wizji jest pewną formą twórczości.

Hape Etzold i Robert Kamiński uważają, że najprościej wizję można zdefiniować jako wyobrażenie idealnej przyszłości, zawierające ambitny, precyzyjnie sformułowany, mierzalny cel, który ma być osiągnięty przez pracowników w określonym czasie²⁵.

²³ L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002 s. 87.

²⁴ J. Machaczka: *Podstawy zarządzania*. Kraków 2001 s. 103.

²⁵ H. Etzold, R. Kamiński: *Zarządzanie w perspektywie jutra, czyli jak tworzy się i wdraża wizję przedsiębiorstwa*. „Personel” 2001 nr 22 s. 28.

Józef Penc podaje, że wizja to „opis wizerunku przedsiębiorstwa w stosunkowo odległej przyszłości przedstawiający wynik jego rozwoju (pozycję na rynku i w otoczeniu), przy założeniu możliwie najlepszych uwarunkowań i zgodnie z nadziejami oraz marzeniami jego kierownictwa”²⁶.

Robert Miller, były dyrektor Biblioteki Uniwersytetu w Notre Dame (USA) podkreśla, iż wizja „to bardzo osobiste i emocjonalne wyczucie przyszłości i tego, jak ku niej zmierzać. Jest to coś, co pobudza kierującego do działania i co nadaje kształt temu, co robi”²⁷.

Wizja uzależniona jest od osobowości jednostki, jej wychowania, doświadczeń zawodowych. Wpływa na nią bliższe i dalsze otoczenie biblioteki, ale także wizja oddziałuje na to otoczenie. Wizje w bibliotece, podobnie jak i w każdej innej instytucji mogą być różne. Ale to wizja osoby kierującej biblioteką, na ogół najbardziej przemyślana nadaje kształt wszelkim poczynaniom w bibliotece i decyduje o jej sukcesie.

Aby wizja została urzeczywistniona musi być nie tylko znana zespołowi i pozostałym członkom kierownictwa, ale, istotne jest, by kierownictwo przynajmniej podzielało centralne komponenty swych indywidualnych wizji, co jest niezbędne w jej wdrażaniu. Ta potrzeba wspólnoty wizji łączy się z budowaniem „zespołu” wśród kierownictwa, które ma tego dokonywać²⁸. Ponieważ każdy z pracowników ma swój udział w implementacji wizji, dlatego bardzo ważne jest umożliwienie im partycypowania w procesach decyzyjnych, które ich dotyczą i sprawienie, by wierzyli w jej wartość. Podstawowe w realizacji wizji jest unikanie rozbieżności pomiędzy jej sformułowaniem a działaniami, bowiem właśnie codzienna praktyka będzie ją weryfikowała. Ilustracją rozbieżności może być przykład sformułowania wizji, w której podkreśla się, iż zasadniczą rolę w danej bibliotece będą odgrywać nowe media elektroniczne, a jednocześnie wszelkie fundusze przeznaczane

²⁶ J. Penc: *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997 s. 485.

²⁷ R. Miller: *Wizja i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992 nr 7/8 s. 13.

²⁸ R. Miller: *Wizja i...* op.cit., s. 14.

są na zakup tradycyjnych nośników informacji. Inny przykład to podkreślanie atmosfery otwartości, szacunku dla wartości jednostki i równocześnie umniejszanie wkładu poszczególnych pracowników lub przerywanie wszelkich dyskusji podczas zebrań. Ta niezgodność między tym, co się deklaruje w wizji i tym, co się robi może sprawić, iż przyjmie ona postać sloganów bez pokrycia i wywoła sceptyczny stosunek zespołu do słów głoszonych przez kierownictwo²⁹.

Ważny jest również sposób zaprezentowania wizji: musi być ona tak sformułowana, by dla wszystkich zainteresowanych była porywająca i chcieli ją wdrażać³⁰.

Zasadniczym elementem wizji bibliotecznej jest troska o użytkowników obecnych, jak i potencjalnych. Występuje w nich także określenie roli biblioteki w obrębie jej instytucji macierzystej, w bliższym i dalszym otoczeniu, usług, które powinna preferować oraz uwarunkowań wewnętrznych dla działań bibliotecznych, atmosfery sprzyjającej do pracy użytkowników i zatrudnionych bibliotekarzy. W wizji zawiera się też utworzenie w bibliotece ośrodka informacji biznesowej, ekologicznej czy komputerowej, co przyczyni się do otwarcia na środowisko, pozyskania nowego grona użytkowników, a być może dostarczy środków finansowych ze sprzedaży usług informacyjnych.

Przy tworzeniu wizji wykorzystuje się metody scenariuszowe planowania³¹. Jak zauważa Jacek Wojciechowski planowanie przyszłości najlepiej rozpocząć od rozwiązań idealnych, a potem – cofając się – dotrzeć do stanu aktualnego, dzięki czemu unika się obciążeń czasu bieżącego, atmosfery niemożno-

²⁹ Tamże, s. 14.

³⁰ E. B. Zybert: *Biblioteka szkolna biblioteką jakości* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/zybert.php> s. 5.

³¹ Metody te polegają na „budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości czyli konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w przyszłości, aby określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania” zob. H. Bieniok i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa 1997 s. 11.

ści, wybierając rozwiązania rzeczywiście najlepsze³². Wymyślenie bowiem idealnej sytuacji jest istotą tworzenia wizji.

Przykładowe sformułowania wizji to np. „dążenie do rozwoju systemu biblioteczno-informacyjnego, jako istotnego elementu systemu dydaktyki i badań uczelni, zgodnego ze światowymi standardami, w oparciu o aktualne potrzeby użytkowników oraz utrzymanie dobrej pozycji wśród innych placówek tego typu” (Biblioteka Główna Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy)³³. Wizją Warmińsko-Mazurskiej Biblioteki Pedagogicznej w Elblągu jest bycie „multimedialnym centrum informacji dla wszystkich”³⁴.

Natomiast dyrektor Biblioteki Elbląskiej pragnie, aby kierowana przez niego biblioteka była „najlepszą, najprężniej działającą instytucją kultury w mieście”³⁵.

Często z takim sformułowaniem misji wiąże się konieczność zarabkowania przez bibliotekę, a więc samodzielnego zdobywania środków na realizację szerokich celów i marzeń. Jak sugerują w jednej z bibliotek „do celów zarobkowych może posłużyć budynek naszej biblioteki. Możemy wynajmować niektóre pomieszczenia biblioteczne za opłatą. Biblioteka mogłaby być miejscem oglądania filmów, obrazów, zajęć muzycznych, spotkań kół zainteresowań. Na budynku i wewnątrz biblioteki można umieszczać płatne reklamy. Rozległy, ogrodzony plac przed budynkiem mógłby stać się parkingiem dla ok. 20 samochodów, co przyniosłoby znaczne dochody”³⁶.

Znaczenie wizji i misji dla funkcjonowania biblioteki jest bardzo istotne, gdyż umożliwia przygotowanie wymiernych działań, realizowanych przez biblioteki w procesach planowa-

³² J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa – Kraków 1998 s. 43-44.

³³ L. Derfert-Wolf: *Strategia rozwoju biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/derfert.html> s. 4

³⁴ *Wizja i misja Warmińsko-Mazurskiej Biblioteki Pedagogicznej w Elblągu*. Maszynopis podpisany przez dyrektora, E. Mieczkowską (materiały do użytku wewnętrznego).

³⁵ *Misja Biblioteki Elbląskiej* (materiały do użytku wewnętrznego).

³⁶ M. Rejmer-Szalla: *Działania marketingowe w Bibliotece Pedagogicznej w Radomiu*. „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 9 s. 10.

nia, uwzględniających różnorodność celów, wynikającą z ich hierarchii, zakresu przedmiotowego, szczebla organizacyjnego biblioteki, na jakim są przygotowywane, czy ram czasowych³⁷.

Z wizji i misji, jako podstawowych wartości organizacyjnych wyrasta fundament kultury organizacyjnej³⁸.

Aczkolwiek wizja może być czasem traktowana jako synonim misji, to jednak są to dwa różne pojęcia, gdyż wizja to koncepcja potencjału firmy, wyobrażenie pożądanej przyszłości, formułowane w kategoriach wyznaczanych celów, natomiast misja firmy to jej rola i sens istnienia³⁹.

O ile wizja jest silnie powiązana z osobą kierującego przedsiębiorstwem, to w **misji** zasadniczym elementem jest związek przedsiębiorstwa z otoczeniem. Może być w niej zawarty opis podstawowych wyrobów lub usług świadczonych przez organizację z ewentualnym wskazaniem na specyficzne ich walory, opis rynków lub kręgu klientów⁴⁰.

Pojęcie **misji** doczekało się w literaturze przedmiotu wielu definicji. Zazwyczaj przyjmuje się, że jest to „deklarowany i realizowany przez przedsiębiorstwo przez dłuższy czas służebny cel w stosunku do otoczenia”⁴¹.

„**Misja** jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii”⁴². Jak podkreśla R. Miller, misja „rodzi” się w trakcie instytucjonalizacji i modyfikacji wizji i „należy” już do instytucji a nie jedynie do kierującego⁴³, wpływa na sposób formułowania i realizowania przez organizację zadań i z niej wyprowadzane są cele

³⁷ R. D. Stueart., B. B. Moran: op.cit., s. 35.

³⁸ H. Frańczak, P. Gryko: *Wymiary kultury. Audyt kultury jako narzędzie wspomagające zarządzanie zmianą*. „Personel” 2001 nr 13-14 s. 38.

³⁹ A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa-Kraków 2000 s. 49.

⁴¹ S. Sudol: *Przedsiębiorstwo*. Toruń 2002 s. 89.

⁴² K. Oblój: *Strategia organizacji*. Warszawa 1999 s. 235.

⁴³ R. Miller: *Wizja i...* op.cit., s. 14.

organizacji. Misja ma na ogół węższy zakres niż wizje osobiste i przeważnie nie dotyczy wewnętrznych spraw organizacyjnych⁴⁴.

Misja jest czynnikiem decydującym o identyfikacji danej instytucji; stanowi zbiór wartości, jakie łączą pracowników i, wokół których działają. Precyzuje rodzaj prowadzonych prac, sposoby podejmowanych działań, grupy użytkowników, których zamierza pozyskać i obsługiwać⁴⁵. Wiarygodne i autentyczne składanie oświadczeń zawierających się w deklaracji misji ma istotny wpływ na budowę *image* firmy, na to jak jest postrzegana i jak funkcjonuje⁴⁶. Zapewnia to umiejętność dostosowania się do zmian, poczucie pewności i bezpieczeństwa, oddziałuje na prestiż oraz ludzki wymiar funkcjonowania organizacji⁴⁷. Formalnie sformułowana misja i przedstawiona w postaci dokumentu zawierającego deklarację misji jest manifestem, a zarazem zobowiązaniem firmy do respektowania głoszonych przez siebie wartości i haseł.

Wprowadzenie do środowiska bibliotekarskiego pojęcia misji stanowi wynik przeobrażeń zarówno w otoczeniu bibliotek, jak i mentalności bibliotekarzy. Oznacza wypracowany i określony przez kierownictwo danej biblioteki zestaw względnie trwałych jej wartości, dążeń i aspiracji, wyróżniający ją wśród innych instytucji tego typu. Jest to jednocześnie najbardziej zwięzła odpowiedź na pytanie o cel istnienia danej biblioteki⁴⁸. Jest zbiorem wartości wspólnych dla danej biblioteki, uznawanych przez wszystkich pracowników; jest filozofią, na której opiera się jej działanie, jest rodzajem posłannictwa pełnionego przez bibliotekę.

Jednakże, aby misja mogła odgrywać w danej bibliotece rolę strategiczną powinna wyznaczać kierunek działań i dotyczyć przyszłości; wyrażać marzenia i wyzwania, które sta-

⁴⁴ Tamże, s. 14.

⁴⁵ T. Sztucki: *Encyklopedia marketingu: definicje, zasady, metody*. Warszawa 1998 s. 202.

⁴⁶ A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne...* op.cit., s. 50.

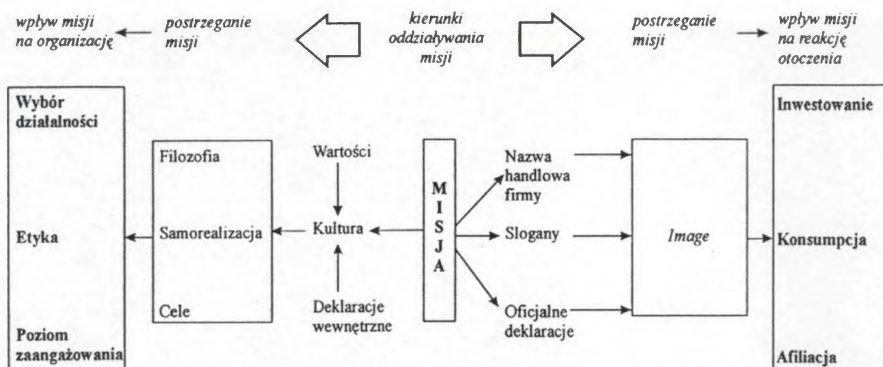
⁴⁷ L. Zbiegień-Maciąg: op.cit., s. 78.

⁴⁸ K. Bolesta-Kukułka: *Mały słownik menedżera*. Warszawa 1993 s. 68.

ją się udziałem pracowników; a sam proces jej implementacji powinien być wiarygodny⁴⁹.

Zdzisław Gębołyś, powołując się na A.Campbella i S.Yeunga, zwraca uwagę, iż dobra, silna misja uwzględnia cztery elementy: 1) cel (sens istnienia organizacji); 2) strategię (określenie biznesu); 3) standardy zachowań oraz 4) wartości (przekonania i zasady moralne)⁵⁰.

W rozważaniach na temat misji podkreśla się, iż w proces jej kształtowania i realizowania powinno być zaangażowanych jak najwięcej ludzi organizacji, chociaż szczególnie udział mają w tym założyciele organizacji, właściciele oraz zarządzający w ich imieniu menedżerowie⁵¹. Ponadto, aby misja mogła zaistnieć i być realizowana, trzeba o niej często mówić i do niej nawiązywać, stawiać w centrum wartości i ocen w danej orga-



Rys. 3. Wpływ misji na funkcjonowanie organizacji i jej kulturę organizacyjną

Oprac. na podst.: A.Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Kraków 2000 s. 53.

⁴⁹ K. Oblój: op.cit., s. 235.

⁵⁰ Z. Gębołyś: *Misja biblioteki szkoły wyższej*. W: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Pod red. A.Chodyńskiego, M. Huczka, I. Sochy. Sosnowiec 2002 s. 43-56.

⁵¹ T. Oleksyn: *Sztuka kierowania*. Warszawa 2001 s. 164.

nizacji⁵². Stąd konieczne jest, aby była zaakceptowana przez wszystkich pracowników.

Warto podkreślić, iż sformułowanie misji ma duże znaczenie przy planowaniu działalności promocyjnej biblioteki, pozwala „na uświadomienie społeczności lokalnej, iż mają do czynienia z wyjątkową instytucją, nastawioną na zaspokojenie jej konkretnych potrzeb czy pragnień oraz, że posiada w tej dziedzinie określone kompetencje”⁵³.

Istotą działania bibliotek w przeszłości było przechowywanie, gromadzenie, opracowywanie i katalogowanie zbiorów. Dziś jest nią upowszechnianie zasobów informacji i dokumentów, a więc te zadania i funkcje biblioteczne, które powinny być realizowane wobec otoczenia i to właśnie odbiorcy usług znajdują się w centrum uwagi deklaracji misji⁵⁴.

Jak podkreśla Małgorzata Kisilowska⁵⁵ wcześniej stosowane w bibliotekarstwie sformułowanie „cele i zadania” skupiało się na bibliotece, jako ich realizatorce, mniejszą uwagę przywiązując do adresatów tych działań. W przypadku „celów i zadań” ich kreatorzy dążyli do określenia, jakie zadania będą wykonywane, wskazując jednocześnie, że bibliotekarz będzie ich wykonawcą. Natomiast w sformułowaniu misji uwaga instynktownie jest kierowana w stronę użytkowników. Zastanawiając się nad misją, cytowana autorka zwraca uwagę na jeszcze jedną istotną sprawę zawierającą się w rozumieniu misji. Jest nią poczucie zobowiązania zarówno wobec adresatów realizowanych działań, jak i przełożonych, zlecających te zadania do wykonania. Tegoż zobowiązania, zdaniem M. Kisilowskiej nie ma w „celach i zadaniach”, które bywają niezrealizowane bez większych obciążeń, zwłaszcza etycznych⁵⁶.

⁵² Tamże, 153.

⁵³ I. Koczańczyk: *Skuteczność promocji usług w bibliotekach publicznych*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. M. Huczka. Katowice 2003 s. 104.

⁵⁴ M. Kisilowska: *Misja biblioteki i bibliotekarza*. W: *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Warszawa 2000 s. 12.

⁵⁵ Tamże.

⁵⁶ Tamże, s. 12-13.

Misja biblioteczna może być czynnikiem niewizualnym lub wizualnym, o charakterze deklaratywnym lub postrzegającym, składającym się na tożsamość, osobowość danej biblioteki. Jeśli ten zbiór wartości i norm ma formę pisemną, np. jako zapisy zawarte w dokumentach bibliotecznych dotyczące misji czy wizji danej biblioteki, wówczas dostęp do nich jest stosunkowo łatwy.

Aczkolwiek pobieżny przegląd misji bibliotecznych⁵⁷ może sprawiać wrażenie, że brzmią one tak samo, powielają te same sformułowania – to jednak każda odzwierciedla wizję i sposób myślenia kierownictwa danej biblioteki i zespołu pracowników. Ukazują stosunek do klientów, określają zakres świadczonych usług, filozofię działania, a także troskę o pracowników. Oczywiście, wizja czy misja może być w jakiś sposób ograniczana, zwłaszcza w odniesieniu do aspektów finansowych jej realizacji. Nie powinno to jednak uniemożliwiać tworzenia obrazu przyszłości, nawet jeśli w danym momencie wydaje się on nierealny.

Poniżej zaprezentowano przykładowe sformułowania misji w odniesieniu do bibliotek akademickich, pedagogicznych, publicznych i szkolnych.

Misją, np. biblioteki akademickiej jest „sprostanie rosnącemu zapotrzebowaniu na informację i wiedzę wszystkich kategorii jej użytkowników. Celem głównym jest wspomaganie nauki i dydaktyki poprzez gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie pierwotnych i wtórnych (pochodnych) źródeł infor-

⁵⁷ Np. biblioteki szkolnej: „Celem nadrzędnym (misją) naszej biblioteki jest przygotowanie dzieci do samokształcenia, poszerzania swojej wiedzy i rozwoju zainteresowań, zorientowanie w bogactwie informacji, wykształcenie umiejętności samodzielnego wyszukiwania informacji w różnych źródłach (tradycyjnych i elektronicznych) i korzystania z zasobów bibliotecznych innych bibliotek” (E.B. Zybert: *Jakość w pracy biblioteki szkolnej*. W: *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*. Warszawa 2002 s. 59); biblioteki publicznej: „Kreowanie społeczeństwa informacyjnego, uczestniczenie w działaniach na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju ekonomicznego i społecznego, kształcenia ustawicznego, zróżnicowania kulturowego i językowego, wspomaganie podnoszenia wiedzy i rozwoju kulturowego społeczeństwa” (T. E. Szymorowska: *INFOBIBnet – szansa czy złudna nadzieja?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 1 s. 9); WBP – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu: „Efektywne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań aktualnych i potencjalnych użytkowników placówek bibliotecznych w mieście i województwie, z uwzględnieniem optymalnego wykorzystania bogatych zbiorów historycznych i regio-

macji niezbędnych dla dwóch podstawowych grup odbiorców, tj. pracowników naukowo-technicznych oraz studentów”⁵⁸.

Misją Biblioteki AT-R w Bydgoszczy jest „zapewnienie i promowanie, w odpowiednim miejscu, czasie i w dogodny sposób, dostępu do źródeł informacji (w jakiegokolwiek formie) niezbędnych do osiągnięcia najlepszych wyników w nauce, studiowaniu, badaniach i innych formach działalności prowadzonych w Akademii oraz współdziałanie w rozwijaniu efektywnego systemu kształcenia, badań naukowych i informacji”⁵⁹.

Natomiast Biblioteka Główna Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki w deklaracji swojej misji podkreśla, iż jej celem jest „wspieranie edukacji i badań naukowych realizowanych na Politechnice oraz zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do informacji o krajowych i światowych osiągnięciach naukowych”⁶⁰.

nalnych oraz zbiorów pochodzących z bieżącej produkcji wydawniczej, dostosowanych do wymagań wiekowo, kulturowo i socjalnie zróżnicowanych grup społecznych. Zapewnienie i promowanie w odpowiednim miejscu, czasie i w dogodny sposób dostępu do źródeł informacji niezbędnych w budowaniu społeczeństwa informacyjnego. Modernizacja i rozbudowa infrastruktury Książnicy Kopernikańskiej, budowa jednolitej sieci wojewódzkiej”. („Bibliotekarz” 2003 nr 1 s. 21); biblioteki akademickiej: Biblioteki Głównej Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki „Misją Biblioteki Głównej Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki jest wspieranie edukacji i badań naukowych realizowanych na Politechnice oraz zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do informacji o krajowych i światowych osiągnięciach naukowych. Misją biblioteki jest również pomoc w rozwijaniu umiejętności samokształcenia studentów, dbałość o ich ogólny rozwój kulturowy, a także ochrona i zachowanie zbiorów dla pożytku przyszłych pokoleń” (dok. elektron.). <http://www.bg.pk.edu.pl/misja.php3>

⁵⁸ A.Sokołowska-Gogut: *Zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach nonprofit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 222.

⁵⁹ L. Derfert-Wolf, T.Skibicka: *Praktyczne zastosowania TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: *Wdrażanie nowoczesnych...* op.cit., s. 43-44.

⁶⁰ (Dok. elektron.) <http://www.bg.pk.edu.pl/misja.php3>

Misją biblioteki jest również pomoc w rozwijaniu umiejętności samokształcenia studentów, dbałość o ich ogólny rozwój kulturowy, ochrona i zachowanie zbiorów dla pożytku przyszłych pokoleń⁶¹.

Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu podkreśla, iż jej misją jest „utrzymywanie najwyższego profesjonalnego poziomu swej działalności, w celu aktywnego wspierania procesów naukowo-badawczych i edukacyjnych na Uniwersytecie Wrocławskim, zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami kadry naukowej i studentów oraz zaspokajanie potrzeb biblioteczno-informacyjnych użytkowników zewnętrznych. ... Jej przyszłość to rozwijanie się w formie biblioteki hybrydowej, łączącej w kontekst harmonijnie działającej instytucji elementy biblioteki tradycyjnej i elektronicznej, biblioteki, w której obowiązują zasady charakterystyczne dla uczącej się organizacji. W dalszej perspektywie, związanej z powstaniem nowego gmachu, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu pragnie rozwijać się jako centrum edukacji, informacji i kultury, w którym dbałość o dziedzictwo kultury europejskiej łączyć się będzie z wykorzystaniem najnowocześniejszych form realizacji przekazu wiedzy i informacji”⁶².

Misja Warmińsko-Mazurskiej Biblioteki Pedagogicznej w Elblągu została sformułowana następująco: „Pragniemy dostarczyć naszym czytelnikom jak największej ilości informacji, na szukane przez nich tematy, pochodzące ze wszystkich dostępnych źródeł. ... Dążyć będziemy do maksymalnego skrócenia czasu wyszukiwania przy minimalnej ilości posiadanych przez czytelnika informacji dotyczących szukanej pozycji. ... Dążymy do podniesienia jakości usług we wszystkich obszarach pracy Biblioteki celem stworzenia placówki na miarę XXI wieku”⁶³.

Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu w deklaracji swojej misji podkreśla, iż jej

⁶¹ (Dok. elektron.). <http://www.bg.pk.edu.pl/misja.php3>

⁶² (Dok. elektron.). <http://www.bu.uni.wroc.pl/obuwr/misja.html>

⁶³ *Wizja i misja Warmińsko-Mazurskiej...* op.cit.

celem jest „efektywne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań aktualnych i potencjalnych użytkowników placówek bibliotecznych w mieście i województwie, z uwzględnieniem optymalnego wykorzystania bogatych zbiorów historycznych i regionalnych oraz zbiorów pochodzących z bieżącej produkcji wydawniczej, dostosowanych do wymagań wiekowo, kulturowo i socjalnie zróżnicowanych grup społecznych. Zapewnianie i promowanie w odpowiednim miejscu, czasie i w dogodny sposób dostępu do źródeł informacji niezbędnych w budowaniu społeczeństwa informacyjnego, uczestniczenie w działaniach na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju ekonomicznego i społecznego, kształcenia ustawicznego, zróżnicowania kulturowego i językowego, wspomaganie podnoszenia wiedzy i rozwoju kulturowego społeczeństwa”⁶⁴.

Manifest bibliotek publicznych IFLA/UNESCO przedstawia misję biblioteki publicznej jako „wiodącej siły edukacji, kultury i informacji, instytucji niezbędnej do budowania pokoju zewnętrznego i wewnętrznego – w umysłach kobiet i mężczyzn”⁶⁵.

Przykładem misji biblioteki szkolnej może być takie sformułowanie: „Celem nadrzędnym (misją) naszej biblioteki jest przygotowanie dzieci do samokształcenia, poszerzania swojej wiedzy i rozwoju zainteresowań, zorientowanie w bogactwie informacji, wykształcenie umiejętności samodzielnego wyszukiwania informacji w różnych źródłach (tradycyjnych i elektronicznych) i korzystania z zasobów bibliotecznych innych bibliotek”⁶⁶; lub „Biblioteka szkolna dostarcza informacji i pomysłów, które są podstawą satysfakcjonującego funkcyj-

⁶⁴ T. E. Szymorowska: *INFOBIBnet – szansa czy złudna nadzieja?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 1 s. 9; *Strategia WBP Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu*. Oprac. zespół pod przew. F. Czajkowskiego. „Bibliotekarz” 2003 nr 1 s. 21.

⁶⁵ *Działalność bibliotek publicznych. Wtyczne IFLA/UNESCO*. Warszawa 2002 s. 99.

⁶⁶ E. B. Zybort: *Jakość w pracy biblioteki szkolnej*. W: *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*. Warszawa 2002 s. 59.

nowania w społeczeństwie edukacyjnym. Wyposaża uczniów w umiejętność uczenia się przez całe życie i rozwija wyobraźnię, przygotowując do roli odpowiedzialnych obywateli. Biblioteka szkolna udostępnia książki i inne źródła informacji, a także świadczy usługi, które ułatwiają członkom społeczności szkolnej rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia i efektywnego korzystania z informacji w różnych postaciach i za pośrednictwem różnych mediów”⁶⁷. Zgodnie z sugestiami IFLA-UNESCO w odniesieniu do bibliotek szkolnych w sformułowaniu misji podkreśla się, iż „biblioteka szkolna dostarcza informacji i pomysłów – podstawowych dla zadowalającego funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie, w którym coraz większe znaczenie ma informacja i wiedza. Biblioteka szkolna wyposaża uczniów w umiejętność uczenia się przez całe życie, rozwija ich wyobraźnię, przygotowuje do roli odpowiedzialnych obywateli”⁶⁸.

Czasem cele zawarte w sformułowaniach misji są dodatkowo uzupełniane poprzez uszczegółowienie ich realizacji: np. poznawanie zmieniających się potrzeb użytkowników, dążenie do ich zaspokajania, umacnianie kontaktów z dotychczasowymi użytkownikami i pozyskiwanie czytelników potencjalnych, podkreślanie otwarcia się na najbliższe otoczenie: środowisko naukowe, dydaktyczne i zawodowe, ukazywanie roli bibliotek w komunikacji społecznej, a także dostosowywanie się do pojawiających możliwości technologicznych. Akcentowana bywa również dbałość o samodoskonalenie zawodowe pracowników bibliotek, motywowanie ich do lepszej pracy i podnoszenia kwalifikacji, a także kreowanie dobrego wizerunku biblioteki, m.in. poprzez wprowadzanie działań marketingowych ukierunkowanych na użytkownika. Takie deklaracje stanowią więc doskonałą ilustrację założeń i wartości kultury organizacyjnej realizowanych w danej bibliotece.

⁶⁷ *Manifest bibliotek szkolnych IFLA/UNESCO* w tłumaczeniu B. Staniów. W: M. Drzewiecki: *Biblioteka i informacja w środowisku współczesnej szkoły*. Warszawa 2001 s. 158.

⁶⁸ *Biblioteki szkolne. Wtyczne IFLA-UNESCO*. Warszawa 2003 s. 13.

Niestety, badania przeprowadzone przez Z. Gębołyśia⁶⁹ wskazują, iż niewiele bibliotek formułuje misję na swój użytek. Np. wśród bibliotek szkół wyższych zarówno państwowych, jak i niepaństwowych, aż 83% nie posiada sformułowanej misji, chociaż elementy misji występują w innych dokumentach bibliotek, np. w statutach czy regulaminach organizacyjnych, jako swojego rodzaju namiastki deklaracji misji⁷⁰.

2.3. ARTEFAKTY

Najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej w każdej bibliotece są artefakty, zwane także symbolami, będące sztucznymi tworamii kultury. Najpowszechniejsze i najbardziej instrumentalne to: bibliotekarska terminologia, logo biblioteki, język, symbole, rytuały, mity i opowieści o bohaterach i ich sukcesach, a także przyjęcia dla ważnych gości i ceremonie, które inicjują nowe usługi.

Artefakty dzielą się na:

- językowe (język, mity, legendy),
- behawioralne (ceremonie, rytuały),
- fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne)⁷¹.

2.3.1. Artefakty językowe

Wiele organizacji i mniejszych agend w ich obrębie używa języka jako sposobu identyfikacji członków kultury. Sprzyja to jej akceptacji i przetrwaniu. Wyróżnikiem językowym są formuły lingwistyczne, np. hasła, zawołania, przydomki, zwroty, czy skróty myślowe. Często nowi pracownicy są oszołomieni ogromem akronimów, żargonowych zwrotów, które po

⁶⁹ M. Huczek: *Marketing organizacji non-profit*. Sosnowiec 2003 s. 27.

⁷⁰ Zob. tamże.

⁷¹ M.Kostera, S.Kownacki: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria ... op.cit.*, s. 439.

pewnym czasie stają się naturalną częścią ich języka⁷². Ta zawodowa terminologia wytworzona na kanwie wiedzy zawodowej i praktyki stanowi „rodzaj wewnątrzawodowej więzby”⁷³.

Specyficzny język spotykany w bibliotekach odnosi się zazwyczaj do wyszukiwania potrzebnych materiałów np. „idź do psychologii” czy „zajrzyj do prawa”, „sprawdź w 5”. Przykładem neologizmu tworzonego na potrzeby bibliotek jest „bzykanie” określające odczytywanie kodów kreskowych z kart książki. Biblioteki często tworzą unikalne nazwy dla określania poszczególnych osób, produktów czy sprzętu, np. dźwiękowy katalog w jednej z bibliotek dla niewidomych nosi nazwę „Kubuś” i trzeba być oswojonym z tym terminem, by wiedzieć co znaczy *poszukaj w Kubusiu*. Popularne jest także zdrabnianie nazw, jak np. *katalożek, kartoteczka czy opisik katalogowy*, które używane w relacjach z użytkownikiem mają na celu ośmielenie go do samodzielnych poszukiwań i oswojenie z biblioteką.

Ilustracją specjalistycznego języka stosowanego w bibliotekach, ale zupełnie niezrozumiałego w szerokim środowisku, może być skontrum czy melioracja zbiorów.

Gdy na przykład w jednej z warszawskich bibliotek wywieziono dla czytelników informację, że biblioteka będzie zamknięta z powodu skontrum, wywołało to niekorzystne dla biblioteki skojarzenia. Użytkownicy bowiem utożsamiali skontrum z wypowiedzeniem bibliotekarzy, a nie koniecznością wykonania niezbędnych działań bibliotecznych.

Mówiąc o artefaktach językowych warto wspomnieć o specyficznej terminologii na określenie stanowisk bibliotekarskich i definiującej specjalności wynikające z podstawowych procedur bibliotecznych. Przykładem może być *twórca*, któ-

⁷² S. P. Robbins, M. Coulter: *Management*. Sixth edit. Upper Saddle River, New Jersey 1999 s. 80-90.

⁷³ J. Wojciechowski: *Bibliotekarstwo: zawód czy zatrudnienie*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003*. Warszawa 2003 s. 44.

ry na podstawie tekstów oryginalnych tworzy identyfikujące je opisy, zwane rekordami; *zdobywca*, który gromadzi i rejestruje zbiory, a wcześniej rozpoznaje rynek; *łowca*, który na prośbę użytkownika wyławia z tych zbiorów teksty lub informacje odpowiadające tematom zleconych kwerend i zapytań; *dostarczyciel*, który zgodnie ze złożonym zamówieniem dostarcza czytelnikowi zbiory⁷⁴.

Maria Śliwińska zwraca natomiast uwagę na pojawiające się w niektórych bibliotekach stanowiska, takie jak *kataloger* (osoba zajmująca się katalogowaniem), *rzeczownicy* (specjaliści od opracowania rzeczowego), *melioranci* (od przeprowadzania melioracji katalogów czy zbiorów), *kabaliści* (specjaliści od języka haseł przedmiotowych KABA)⁷⁵, *nawigatorzy*, *interniści* – specjaliści od poruszania się w sieciach komputerowych czy *brokerzy informacji* – specjaliści pośredniczący w udzielaniu wszelkiego rodzaju informacji, którzy nie tylko wyszukują i dostarczają tę informację, ale potrafią ją także zweryfikować, uporządkować, ocenić i skategoryzować⁷⁶.

Na artefakty językowe składają się także **mity**, **anegdoty** i **legнды**, które podkreślają to, co jest ważne w danej kulturze, co jest akceptowane a czego nie można tolerować⁷⁷. Istnieją argumenty na to, iż opowieści mają silny wpływ na wierzenia i wartości, którymi kierują się ludzie w organizacjach: łatwiej są zapamiętywane i przyswajane, a także sprzyjają pielęgnowaniu i utrzymywaniu wartości organizacyjnych⁷⁸. Jak podaje L. Zbiegień-Maciąg pracownicy, którzy utożsamiają się z daną organizacją i pozytywnie się o niej wypowiadali znali wiele opowieści o swoich firmach, podczas gdy pracowni-

⁷⁴ H. Hollender: *W kierunku charakterystyki kwalifikacyjnej bibliotekarza naukowego*. W: *Biblioteka naukowa. Automatyzacja. Organizacja. Zarządzanie*. Warszawa 1995 s. 215-223.

⁷⁵ M. Śliwińska: *Bibliotekarska elita i pariasi. Przygotowanie do zadań i realizowane funkcje*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Warszawa 1997 s. 63.

⁷⁶ A. Jazdon: *O nowych stanowiskach, specjalnościach i zawodach*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003*. Warszawa 2003 s. 103.

⁷⁷ Tamże, s. 49.

⁷⁸ Tamże, s. 50.

cy, którzy nie czuli się związani z daną firmą nie znali historyjek o jej powstaniu, założycielach czy wybitnych postaciach z nimi związanych⁷⁹.

Opowiadane historyjki ukazują momenty ważne czy humorystyczne w życiu danej biblioteki, przybliżają sylwetki ich twórców, mówią o ich nawykach czy przyzwyczajeniach.

W każdej z bibliotek znane są i opowiadane takie historyjki. Ich znaczenie jest istotne nie tylko dla budowy tożsamości danej biblioteki, ale może także stanowić inspirację i motywację do kształtowania wizerunku zawodu w całym środowisku bibliotekarskim. Przykładem mogą być opowieści o:

– organizatorze księżnicy bydgoskiej **Witoldzie Belzie**, bratanku Władysława Bełzy – autora *Katechizmu polskiego dziecka*, którego postać wiąże się z organizowaniem bydgoskiej biblioteki. Jednym z trudnych zadań, przed którym stanął w początkach kierowania tą biblioteką w latach dwudziestych ubiegłego wieku, był brak polskojęzycznych zbiorów w Bibliotece. Witold Bełza zwrócił się z apelem do społeczeństwa o nadsyłanie na adres biblioteki darów książkowych i innych materiałów bibliotecznych. Jedną z propozycji, którą wówczas otrzymał od sekretarza Ambasady ZSRR w Warszawie była wymiana kilkunastu druków Lenina za dwa tysiące poloników, niestety ówczesne polskie władze centralne nie wyraziły na to zgody⁸⁰;

– **Marii Gawareckiej** związanej z Wojewódzką Biblioteką Publiczną im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie, postaci niezwykle barwnej, życzliwej ludziom i niesłuchanie skromnej, o której we wspomnieniach przekazuje się „Nie wiem kim Maria Gawarecka chciała być najbardziej? Pedagogiem – bo przeszła w czasie studiów kurs przygotowujący do takiej roli,

⁷⁹ Tamże.

⁸⁰ J. Podgóreczny, H. Dubowik: *Organizator życia kulturalnego Bydgoszczy – Witold Bełza*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 12.

dyplomata – bo zgłębiała wiedzę do tego sposobną, aktorką – bo zdawała egzaminy do Wyższej Szkoły Teatralnej i uczestniczyła w studenckich zabawach w teatr, podróżniczką – bo fascynowała ją Karen Blixen i Thor Heyerdahl”⁸¹;

– **Władysławie Borkowskiej**, organizatorce Biblioteki Instytutu Urbanistyki i Architektury w Warszawie, największej tego typu bibliotece w kraju i jednej z czołowych w Europie. Jako wiodąca w tym zakresie placówka bywała ona w chwilach zagrożenia bytu Instytutu argumentem przemawiającym za jego utrzymaniem. Często powtarzaniem w takich sytuacjach żartem było stwierdzenie, że to Instytut Urbanistyki i Architektury jest afiliowany przy Bibliotece a nie Biblioteka przy Instytucie. Starszym pokoleniom bibliotekarzy nazwisko Władysławy Borkowskiej kojarzy się z jej osiągnięciami w zakresie katalogowania alfabetycznego. Do reguł, których wypracowaniu poświęciła wiele energii i czasu nie żywiła jednak nabożnego przywiązania. Czuła dynamikę nadchodzących przemian i uważała za konieczne podporządkowanie się wymaganiom międzynarodowej regulacji zasad. Dlatego w katalogu publicznej biblioteki IUiA, wcześniej niż gdzie indziej, pojawiły się zmiany wynikające z modelu ISBD⁸².

– dyrektorze Biblioteki Narodowej, **Władysławie Bieńkowskim**, o którym mówiono, iż dzięki jego przychylności i dobrej atmosferze w BN rozkwitło życie towarzyskie – co miało istotny wpływ na utożsamianie się pracowników ze swoim miejscem pracy (a więc kultura organizacyjna!). „W tym okresie powstał chór kierowany przez Bogdana Horodyskiego, którego próby odbywały się w gabinecie dyrektora, kółko recytatorskie (prowadzone przez dyrektora), organizowano poran-

⁸¹ Cyt. za S.Jarzębowska: *Maria Gawarecka – intelektualista w bibliotekach lubelskich*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 72.

⁸² J.Kowalczyk: *Władysława Borkowska – bibliotekarstwo było jej powołaniem*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 48.

ki i wieczornice poetyckie, był nawet kabaret «Kustoszek»⁸³. Dyrektor Bieńkowski miał ogromne poczucie humoru i cenił je u innych. Nie znosił ponuraków, wazniaków nadętych własną wielkością. Był daleki od wszelkiej oficjalności, nie dbał o żadną reprezentację. M.in. jak podkreśla Halina Chamerska, w pierwszym okresie pracy w Bibliotece rzekł się auta osobowego na rzecz ciężarówki dla potrzeb Biblioteki. Wskakiwał i wyskakiwał z jadącego tramwaju, co bardzo podobało się młodemu⁸⁴;

– **Annie Romańskiej** nierozzerwalnie związanej z Biblioteką Uniwersytetu Warszawskiego (BUW). We wspomnieniach podkreślano nie tylko piękny warkocz pani Romańskiej, ale także zmysł organizacyjny i śmiałość jej reformatorskich pomysłów, które ujawniły się już od początku pracy zawodowej w BUW i miały na celu przyspieszenie drogi książki, a tym samym szybszą informację katalogową dla czytelników. Zwracano uwagę na jej służeń ludziom i walkę o poprawę spraw bytowych bibliotekarzy⁸⁵;

– **Stanisławie Konopce**, organizatorze Głównej Biblioteki Lekarskiej w Warszawie. Jak pisał Janusz Kapuścik: „Stanisław Konopka miał w sobie coś z ech rabelaisowskich czy colabreugnowskich. Ten wybitny uczony był nieprzeciętnym ironistą, gustował w drwinie, a dowcip miał ostry i kolczasty. Do dzisiaj krążą wśród pracowników GBL jego dowcipy o niektórych ludziach. Były one żywą krytyką kształtującą opinie i ze względów zrozumiałych nie można ich tutaj przytoczyć. Składających mu w pracy życzenia imieninowe (obchodził 13 listopada) podejmował lampką tokaju i częstował granatowy-

⁸³ H. Chamerska: *Dyrektor Biblioteki Narodowej w trudnych latach 1948-1956 Władysław Bieńkowski*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 31.

⁸⁴ H. Chamerska: *Dyrektor Biblioteki...* op.cit., s. 31.

⁸⁵ J. Ćwiekowa, H. Zasadowa: *Pasje reformatorskie w życiu bibliotekarskim Anny Romańskiej*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 118-119.

mi, wyhodowanymi przez siebie winogronami. Uwielbiał alpejskie fiołki. Pamiętając o tym wręczano mu je uroczyście w dniu jego imienin. ... Lubił ludziom sprawiać przyjemność. Czynił to również w stosunku do podwładnych, ofiarowując im różne drobiazgi. Prezent czekał zazwyczaj już od świtu, bowiem dyrektor zwykł przychodzić do pracy we wczesnych godzinach porannych. Upominek zaopatrzone był często w małe „posłanie”, w którym zainteresowany czytał: „Leży, bo się należy”, „Niewiele na dzisiaj, deszcz splukał”, a gdy ofiarowywał kwiaty pisał karteczkę – wazon do zwrotu”⁸⁶;

– **Władysławie Piaseckim** organizatorze Biblioteki Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, jego walce o nowy gmach AGH i pionierskie rozwiązania w zakresie modularnego budownictwa bibliotecznego, ale także, jeszcze przed opublikowaniem przez J.C.R.Licklidera książki *Biblioteki przyszłości* zwracał uwagę na konieczność stosowania komputerów w pracy bibliotecznej, uzasadniając to tym, że bibliotekarze muszą starać się zbliżyć do problematyki przyszłości na tyle, aby nie znaleźć się w przykrew sytuacji budowniczych wieży Babel i nie przestali rozumieć młodszych kolegów, którzy zaczęną używać nomenklatury nowych technik⁸⁷.

Oprócz historyjek o znanych bibliotekarzach czy dyrektorach w bibliotekach, m.in. na potrzeby jubileuszy bibliotecznych, powstają **okolicznościowe piosenki**. Przykładem takiej twórczości mogą być teksty autorstwa Edwarda Mincera napisane na jubileusz 55-lecia Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej im. C. K. Norwida w Zielonej Górze. Ukazują codzienną pracę bibliotekarek, ich problemy i marzenia, starania o to, by w bibliotece były najnowsze zbiory:

⁸⁶ J. Kapuścik: *Twórca Głównej Biblioteki Lekarskiej i bibliograf* – Stanisław Konopka. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (1)*. Z warsztatu bibliografa. Warszawa 1991 s. 64-65.

⁸⁷ H. Jarecka: *Pionier nowoczesności w budownictwie i działalności bibliotekarskiej* – Władysław Piasecki. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5)*. Organizatorzy i inspiratorzy. Warszawa 1997 s. 102.

„Jeszcze ciepły bestseller kusi wzrok na wystawie.
Przyszły panie z «Norwida» i zerkają ciekawie.
Kaźda ślinkę przetyka, z pożądaniami wręcz chora.
Warto taką pozycję w bibliotecznych mieć zbiorach”⁸⁸.

„O mój rozmarynie rozwijaj się,
o mój rozmarynie rozwijaj się,
pójdę bez krępacji
wprost do informacji
zapytam się...”⁸⁹.

„Na Wojtusia znad grzejnika jakaś pani mruga:
choź poczytam ci bajeczkę, bajka będzie długa”⁹⁰.

„O czym marzy dziewczyna, kiedy służbę zaczyna,
gdy plakietkę poprawi i włos,
czemu wzrok jej nieśmiały biegnie między regały,
czego chce, by dał jej los?
By się wreszcie zjawił czytelnik,
taki swojski Tonio Banderas
i z natury rewers wypełnił,
nie patrząc do komputera.
By z pozycji, których nie czytał
wybrał właśnie ja,
by o termin zwrotu nie pytał
i na całe życie wziął.
Choć tu płacą niewiele,
wolne tylko niedziele,
nie ma czasu na wyskok czy dans,
kaźda wzięłaby z góry wszystkie wolne dyżury,
by zwiększyć swój limit szans”⁹¹.

Te i podobne teksty stały się trwałym elementem ludycznych spotkań czy wyjazdów i spełniają rolę, dla której zostały napisane: integrują zespół, sprzyjają identyfikacji z biblioteką i budowaniu jej tożsamości.

⁸⁸ E. Mincer: *Książeczka jak ze snu* (fragm.) „Bibliotekarz Lubuski” 2003 nr 1 (15) s. 44.

⁸⁹ E. Mincer: *O mój rozmarynie rozwijaj się*. „Bibliotekarz Lubuski” 2003 nr 1 (15) s. 45.

⁹⁰ E. Mincer: *Na Wojtusia znad grzejnika...* (fragm.). „Bibliotekarz Lubuski” 2003 nr 1 (15) s. 47.

⁹¹ E. Mincer: *O czym marzy dziewczyna* (fragm.) „Bibliotekarz Lubuski” 2003 nr 1 (15) s. 46.

2.3.2. Artefakty behawioralne

Inną grupę symboli tworzą artefakty behawioralne odzwierciedlające organizacyjne rytuały, obrzędy i wspólne odczucia, które, jak podkreślają H.M. Trice i J.M. Beyer⁹², wywołują określone konsekwencje w organizacjach. Te wytwory zachowań wzmacniają kluczowe wartości obowiązujące w instytucji: ukazują, jakie cele są najważniejsze, którzy ludzie są bardziej a którzy mniej ważni. Przykładem mogą być przyjęte sposoby zwracania się pracowników do siebie, witania się, przyjęte style kierowania czy zasady zachowania, wśród których wymienić można tematy tabu (np. nie opowiada się na zewnątrz o słabościach własnej instytucji, nie rozmawia o własnych zarobkach, nie krytykuje się publicznie swoich władz). Artefaktem behawioralnym będą także procedury postępowania w danej bibliotece, np. rozpoczynanie dnia pracy kilkuminutowymi odprawami, czy zasada, że każdy szef przychodzi pierwszy i wychodzi ostatni.

Behawioralnymi wytworami kultury mogą być **rytuały**, określane **jako inkorporacyjne**⁹³, związane z przyjmowaniem do pracy, szkoleniem, a także z działaniami organizacyjnymi rozwijającymi i doskonalącymi umiejętności pracownicze. Pozwalają one pracownikom zerwać z poprzednią identyfikacją i statusem oraz podjąć nową rolę. Rytuały te, których ilustracją może być rozmowa z dyrektorem po przyjęciu do pracy, minimalizują efekty wynikające z zaistniałych zmian oraz wdrażają do nowej obrzędowości i zwyczajów.

Artefaktami behawioralnymi są wszelkie działania związane z wewnętrznymi public relations, skierowane na personel biblioteki. Pozwalają one na osiągnięcie pełnej identyfikacji z daną biblioteką, zwiększenie odpowiedzialności za jej losy i funkcjonowanie oraz wzrost efektywności podejmowanych

⁹² H. M. Trice i J. M. Beyer: *Studying organizational cultures through rites and ceremonies*. „Academy of Management Review” 1984 no 9 s. 653-669.

⁹³ H. M. Trice i J. M. Beyer: tamże.

prac⁹⁴. Służą temu różnorodne techniki komunikacji wewnętrznej, takie jak: wydawnictwa firmowe, informacje zamieszczone na tablicach ogłoszeń, rozpowszechniane drogą elektroniczną, imprezy okolicznościowe, skrzynka życzeń i zażaleń, konkursy dla pracowników, konferencje i spotkania (oficjalne i mniej oficjalne) personelu, bezpośrednie spotkania przełożonych z podwładnymi, korespondencja okolicznościowa, programy motywacyjne, rankingi, nagrody, integrowanie pracowników⁹⁵.

Do tej grupy symboli kultury należą także tzw. **obrzędy podnoszenia wartości**. Ich przykładem może być społeczna identyfikacja jednostek, które osiągnęły sukces w organizacji lub w środowisku zawodowym i publiczne, podczas wspólnych zebrań, wyróżnianie ich, nagradzanie członkostwem elitarnej grupy lub przyznawanie dożywotnich tytułów honorowego członka profesjonalnych organizacji, np. stowarzyszenia bibliotekarskiego. Obrzędy podnoszenia wartości rozpowszechniają dobre wieści na temat biblioteki lub stowarzyszenia i zapewniają publiczne uznanie osiągnięć jednostki, z których wszyscy pracownicy czerpią korzyści. Obrzęd ten podkreśla także społeczną wartość tego dokonania, umożliwia bowiem organizacji dzielenie się zasługami za te osiągnięcia oraz motywuje innych członków do większych wysiłków⁹⁶.

Ilustracją takich działań mogą być wręczane w dniu 8 maja, a więc w Dniu Bibliotekarza, nagrody honorowe (np. w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Rudzie Śląskiej bibliotekarze i inne osoby oraz instytucje zasłużone dla tej biblioteki otrzymują tzw. Bibliosy⁹⁷), dyplomy marszałka województwa, odznaczenia „W dowód uznania” czy „Zasłużony Działacz Kultury”. Szczególnym uhonorowaniem biblioteki ze strony śró-

⁹⁴ W. Budzyński: *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa 2000 s. 73.

⁹⁵ W. Budzyński: op.cit., s. 82-84.

⁹⁶ H. M. Trice i J. M. Beyer: op.cit., s. 660.

⁹⁷ I. Kochończyk: op.cit., s. 346.

dowiska i Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich jest przyznanie bibliotece medalu „Bibliotheca Magna Perennisque”, co stanowi istotny czynnik mobilizujący pracowników danej biblioteki do jeszcze lepszej pracy.

Te obrzędy podnoszenia wartości, które z czasem mogą stać się zwyczajem panującym w bibliotece, ukazują wyższy (z typologii Scheina) poziom kultury organizacyjnej, częściowo widoczny i uświadomiony, że wykształcenie, kwalifikacje zawodowe i profesjonalizm są uznawanymi wartościami.

Przejawem symbolu mającego swe odbicie w zachowaniach mogą być również **obrzędy integracji**, które można odnaleźć w bibliotekach podczas spotkań okolicznościowych, np. uroczystości bożonarodzeniowych, świętowania imienin, otrzymania nagrody, awansu, czy wspólnego spędzania dni wolnych od pracy. Obrzędy te jednoczą członków, zapewniają wspólne odczucia, włączają ich do społecznego systemu danej biblioteki oraz umożliwiają chwilowe rozluźnienie różnych norm⁹⁸.

Do artefaktów behawioralnych można zaliczyć również **obrzędy redukcji konfliktów** i rozwiązywania problemów. Ich celem jest odbudowa równowagi w zakłóconych relacjach społecznych. Formy obrzędów redukcji konfliktów w bibliotekach to, np. tworzenie komitetów, grup doradczych, czy kół jakości. Inną ilustracją mogą być regularnie odbywające się spotkania, np. co miesiąc, podczas których dokonuje się podsumowania efektów pracy i ewentualne skorygowanie błędów.

Oprócz symboli behawioralnych związanych z pracownikami dużą grupę stanowią artefakty ukierunkowane na **relacje z użytkownikami**, wynikające zarówno z wewnętrznego funkcjonowania biblioteki np. czynności ewidencyjnych czy działań zewnętrznych: otwartości i dostępności społecznej.

Szereg z nich ma charakter tradycyjnych zwyczajów, czasem niewłaściwych nawyków, które w obliczu przeobrażeń dokonujących się w otoczeniu bibliotek powinny ulec zmianie. Konieczne jest np. szersze otwarcie się na środowisko, podejmowanie dodatkowych obowiązków na jego potrzeby, wycho-

⁹⁸ H. M. Trice i J. M. Beyer: op.cit., s. 663.

dzenie poza bibliotekę, podejmowanie nietypowych czynności⁹⁹.

Wspomniane czynności ewidencyjne, są wyznacznikiem sprawności organizacyjnej i profesjonalizmu, nadto ukazują stosunek do użytkowników i bezpośrednio wpływają na wizerunek danej biblioteki. Ilustracją mogą być np. wymogi niezbędne do zarejestrowania, procedury usługowe czy zapisy w regulaminach, zawierające liczne ograniczenia.

„Zapisywanie do biblioteki, wypożyczanie książek lub przyjmowanie rewersów są to okazje do osobistych kontaktów czytelnika z bibliotekarzem, które cenimy sobie najbardziej. W takich chwilach możemy coś zaproponować «zamiast», czymś zachwycić, coś polecić, zaprezentować nowości”¹⁰⁰. Pożądanym jest przyjęcie przez bibliotekarza postawy, iż żaden czytelnik nie powinien wyjść z biblioteki „z niczym”. Jeśli biblioteka nie dysponuje dokumentami na interesujący użytkownika temat, należy mu udzielić informacji, w jakich książkach czy artykułach znajdują się niezbędne informacje lub gdzie można je odnaleźć wraz z podaniem adresu biblioteki i godzin jej otwarcia. To niezbędne minimum informacji sprawi, że użytkownik będzie inaczej postrzegał bibliotekę – jako profesjonalne centrum informacji a nie jedynie magazyn książek¹⁰¹.

Te postrzegane twory kultury, jak np. długa kolejka do rejestracji, długi czas oczekiwania na materiały z magazynu, czy niedostatecznie długi lub niezgodny z potrzebami użytkowników, czas pracy biblioteki informują o wartościach i założeniach kultury. Jeśli w bibliotece obserwujemy takie artefakty, to stosunkowo łatwo można wychwycić i pojąć treści oraz wymiary zawierające się w wyższych poziomach kultury: w wartościach i założeniach. Zgodnie z tym, możemy przyjąć, iż w danej bibliotece przyjazność dla użytkownika, ukierunkowanie się na jego potrzeby i jego satysfakcja, a więc szerzej mó-

⁹⁹ M. Rejmer-Szalla: *Działania marketingowe...* op.cit., s. 10.

¹⁰⁰ Tamże.

¹⁰¹ J. Drogosz: *Obsługa klienta w bibliotece. Co bibliotekarz powinien wiedzieć?* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php> s. 3.

wiąć, jakość pracy, nie są cenioną wartością.

Pozytywnym przykładem artefaktu behawioralnego, ukazującego stosunek do użytkowników, szanowanie ich czasu („nie ma jazdy na próżno i tracenia czasu”¹⁰²), jest rezerwowanie potrzebnych im książek, chwilowo niedostępnych w bibliotece, dokonywane w kontaktach osobistych lub za pośrednictwem poczty elektronicznej czy telefonu. Powiadamanie o powrocie do biblioteki książki zarezerwowanej przez czytelnika odbywa się także drogą elektroniczną, telefoniczną lub poprzez wywieszanie informacji na specjalnych tablicach ogłoszeń, jak ma to miejsce np. w bibliotece szkoły brytyjskiej działającej w Warszawie.

Nowym zwyczajem, który pojawia się w bibliotekach i zapewne, nabierze wkrótce cech stałych zachowań, są sposoby odzyskiwania niezwróconych książek. Np. Biblioteka Pedagogiczna w Radomiu wspólnie z mediami przeprowadza akcję „dni przebaczenia” w okresie świąt wielkanocnych i Bożego Narodzenia. Służy ona odzyskaniu książek, które czytelnicy przetrzymywali od lat¹⁰³.

Wprowadzanie do bibliotek opłat, wynikających z ich trudnej sytuacji finansowej, także można uznać za symbol behawioralny. Zazwyczaj są one związane z warunkami korzystania ze zbiorów: za materiały niezwracane w terminie, za ich zniszczenie lub uszkodzenie, jako kaucja dla zabezpieczenia wypożyczanych materiałów, za zwrot kosztów przesyłki (np. zbiorów sprowadzanych z innych bibliotek), za usługi bibliograficzne, dokumentacyjne, za mikrofilmowanie czy reprodukcje materiałów bibliotecznych, za wydruki z baz danych, korzystanie z płatnych baz danych, skanowanie materiałów. Zdarza się, że wprowadzane są opłaty za wydanie karty bibliotecznej (np. Biblioteka Śląska)¹⁰⁴. Zazwyczaj wysokość opłat ustalana jest na poziomie zapewniającym zwrot poniesionych kosztów lub na poziomie cen konkurentów. Wprowa-

¹⁰² M. Rejmer-Szalla: *Działania marketingowe ...* op.cit., s. 9.

¹⁰³ Tamże, s. 10.

¹⁰⁴ I. Kochańczyk: op.cit., s. 118.

dzenie opłat, zwłaszcza w bibliotekach publicznie dostępnych, budzi wiele kontrowersji i wątpliwości ze strony zarówno bibliotekarzy, jak i użytkowników. Zwłaszcza, gdy w sformułowaniach misji biblioteki podkreśla się wolny i pełny dostęp użytkowników do zbiorów bez ponoszenia wydatków.

Relacje pomiędzy pracownikami a użytkownikami bibliotek to istotny element symboliki behawioralnej. Jacek Wojciechowski podkreśla, że we wzajemnych kontaktach należy wypracować „ton przyjaznej rzeczowości”¹⁰⁵, tzn. unikać nie tylko arogancji i wyniosłości, ale także egzaltacji, natarczywości i nadopiekuńczości oraz unikać sporów z użytkownikami, nawet jeśli są one uzasadnione. Zasady postępowania w bibliotekach określają różnorodne regulaminy, dostosowane do konkretnej biblioteki. Nawet pobieżna analiza ich treści wskazuje, iż najwięcej jest w nich zakazów, zwłaszcza pod adresem użytkowników. Ich treść bywa czasem wyraźnym zaprzeczeniem proklienckiego nastawienia zapisanego w deklaracji misji danej biblioteki.

Zachowania pracowników powinny sprawiać wrażenie, że użytkownik jest w bibliotece mile widzianym gościem: że potrafią wysłuchać tego co czytelnik ma do powiedzenia, udzielić mu kompetentnych informacji, pomóc w podjęciu trafnej decyzji. Jednakże, pracownik biblioteki kojarzony jest często „z małomówną osobą siedzącą przy biurku, coś tam notującą, mogącą jedynie udzielić informacji gdzie znajduje się katalog lub czy książka jest dostępna, czy też nie”¹⁰⁶.

Nie zawsze jednak takie niewłaściwe podejście do użytkownika wynika ze złej woli bibliotekarza. Jak sugeruje Jacek Długosz, niekiedy wystarczy uświadomić pracownikowi ważne aspekty związane z komunikacją interpersonalną, by zmienił swoje relacje z nimi. Proponuje także szkolenia w zakresie asertywności. Nie wystarczy bowiem sama umiejętność powiedzenia „nie”. Ważny jest sposób prowadzenia rozmowy, by w

¹⁰⁵J. Wojciechowski: *Idee i rzeczywistość. Bibliotekarstwo pragmatyczne*. Warszawa 2002 s. 133.

¹⁰⁶J. Drogosz: *Obsługa klienta...* op.cit., s. 1.

jasny sposób przedstawić użytkownikowi swój punkt widzenia, umiejętnie radząc sobie z obiekcjami rozmówcy, zachowując dla niego szacunek bez wywierania presji i prezentując się jako osoba kompetentna¹⁰⁷. Zachowanie bibliotekarza świadczy o przestrzeganych wartościach i założeniach odnośnie wykonywanego zawodu.

Artefakty behawioralne występujące w bibliotekach, odnoszące się do relacji z użytkownikami, są uwarunkowane kulturowo; wynikają z tradycji i postrzegania roli bibliotek w życiu społeczeństwa, a w różnych krajach także z innego podejścia do użytkownika-klienta.

Ciekawe przykłady artefaktów behawioralnych można zaobserwować np. w bibliotekach holenderskich. Jak pisze cytowana Anna Malewska¹⁰⁸, zgodnie z regulaminem w bibliotekach holenderskich spożywanie wszelkich produktów żywnościowych na terenie biblioteki jest zabronione. Ale użytkownika wchodzącego do biblioteki, np. z kubkiem kawy w ręce nie można nie wpuścić do biblioteki, a jedynie uprzejmie zapytać czy zna regulamin, poinformować go o takowym oraz grzecznie poprosić o opuszczenie biblioteki lub pozbycie się jedzenia. Ale wszystko uczynione grzecznie i w formie prośby, nie nakazu. Czytelnicy bibliotek holenderskich nie proszą bibliotekarza o pomoc, ale takiej pomocy wymagają. A jak podkreśla autorka, pewność siebie oraz obcesowy sposób bycia Holendrów, sprawiający wrażenie grubiańskości czy nieuprzejmości, odbiega od zachowań do jakich przywykli bibliotekarze polscy. W żadnej sytuacji bibliotekarz nie ma prawa podnieść głosu, odpowiedzieć nieuprzejmością na nieuprzejmość, czy choćby wdać się w najdrobniejszą dyskusję. Wszelkie spieranie się z klientem, tym bardziej publiczne, jest niedopuszczalne. Nieradzenie sobie przez bibliotekarza w kontaktach z użytkownikiem sprawia, że jest on wysyłany na kurs podnoszący kwalifikacje w zakresie komunika-

¹⁰⁷ J.Drogosz: tamże, s. 3.

¹⁰⁸ A.Malewska: *O relacji...* op.cit. s. 13-14.

cji interpersonalnej.

Artefaktami behawioralnymi będą także wszelkie zachowania bibliotekarzy i pracowników informacji ukierunkowane na wspieranie użytkowników w samokształceniu. Umożliwiają samodzielne, aktywne zdobywanie wiedzy i przygotowywanie powierzonych prac. Takimi zachowaniami są np. lekcje biblioteczne i szkolenia dla użytkowników.

2.3.3. Artefakty fizyczne

Artefakty fizyczne są stosunkowo łatwe do zaobserwowania i mają istotny wpływ na ocenę danej biblioteki i pracujących tam bibliotekarzy o tym szerzej w rozdz. 6. Pierwsze wrażenie, trudne do zmiany, sprawia że mamy lub nie, ochotę na bliższe zapoznanie się z daną osobą czy instytucją. „Zanim padną pierwsze słowa, nasze oczy już wydają pewien sąd, na którym opiera się pierwsze wrażenie. Pierwsze wrażenie jest często najważniejsze”¹⁰⁹.

Do najpopularniejszych artefaktów fizycznych i jednocześnie najważniejszych elementów tożsamości wizualnej biblioteki można zaliczyć czynniki identyfikujące daną bibliotekę. Stanowią one grupę czynników zróżnicowaną pod względem formy i treści. Mogą być adresowane zarówno do klientów wewnętrznych – pracowników danej biblioteki, jak i zewnętrznych – użytkowników, mogą odnosić się do budynku biblioteki, jej przestrzeni wewnętrznej, wyposażenia i wystroju, materiałów informacyjno-promocyjnych czy samego bibliotekarza.

Czynniki identyfikujące bibliotekę to np. nazwa biblioteki, znaki i druki firmowe, stemple, ekslibrisy, logo biblioteczne, symbole dekoracyjne, kolory firmowe, druki firmowe (papier, koperty, kartki do zapisków, bilety wizytowe, dokumenty handlowe, kartki z życzeniami, ulotki, reklamy), długopisy czy re-

¹⁰⁹ *Przedsiębiorca z klasą*. Przeł. M.Perek. Kraków 1994 s. 62.

klamówki foliowe z logo biblioteki rozdawane bezpłatnie bądź za niewielką odpłatnością. Te ostatnie, zwłaszcza w bibliotekach polskich nie są zbyt często wykorzystywane, choć mogą one ułatwiać i zabezpieczać książki podczas przenoszenia ich do domu użytkownika. Stanowią one doskonałą reklamę biblioteki. Artefaktami fizycznymi decydującymi o tożsamości danej biblioteki są też wszelkie materiały i napisy o charakterze informacyjnym, wewnętrznym i zewnętrznym, uzależnione od rozmaitych ról w jakich występuje biblioteka. Te, które wynikają z roli pracodawcy to materiały informacyjne dla pracowników, czy informacje na tablicach ogłoszeń. Natomiast czynniki wynikające z roli pracownika obejmują materiały informacyjne dla czytelników, przewodniki, informatory o bibliotece, ulotki poświęcone profilowi gromadzonych zbiorów, ofercie świadczonych usług, warunkom i sposobom korzystania z biblioteki, oznakowanie zbiorów, karty biblioteczne z godzinami otwarcia biblioteki, wykazy nabytków, katalogi wystaw, programy imprez czytelniczych i zaproszenia na nie wysyłane do wybranych gości, a także informacja o lokalizacji biblioteki w budynku¹¹⁰. Np. w szkole brytyjskiej w Warszawie informacja o bibliotece podawana jest w dwóch wersjach językowych i bez trudu kieruje zainteresowane osoby do jej pomieszczeń.

Stosowane w bibliotekach wszelkiego rodzaju artefakty fizyczne (napisy informacyjne, instrukcje, wykazy nowości czy przewodniki po zbiorach) nie tylko przyczyniają się do zwiększenia skuteczności działań bibliotecznych, ale służą sprawnemu poruszaniu się po bibliotece i ukazują, że biblioteka jest ukierunkowana na klienta.

Innym przykładem artefaktu fizycznego wynikającego z norm i wartości, których celem jest jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta, jest noszenie przez bibliotekarzy identyfikatorów z imieniem i nazwiskiem. Dzięki nim użytkownik nie

¹¹⁰ B. Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. M.Huczka. Katowice 2002 s. 39.

tylko wie, kto udzielał mu informacji i do kogo może później zwrócić się po pomoc, ale także pracownik nie jest anonimowy i każde jego niewłaściwe zachowanie może być kontrolowane.

Ponieważ o przyszłości i miejscu bibliotek decydować będzie populacja ludzi młodych, którzy oczekują nowoczesnej, skomputeryzowanej i zaopatrzonej w inny niż tradycyjny księgozbiór biblioteki¹¹¹, niektóre z bibliotek chcąc pozyskać młodych czytelników wykorzystują nowe technologie w myśl zasady, że „młodzi to lubią”¹¹² i przygotowują dla nich atrakcyjne, kolorowe gadzety, np. znaczki czy identyfikatory.

Jakość i estetyka artefaktów fizycznych informuje o wartościach przestrzeganych w danej bibliotece: schludności, dążeniu do porządku i komunikatywności.

Najbardziej typowymi atrybutami fizycznymi są oczywiście: **wygląd** wewnętrzny i zewnętrzny budynku biblioteki, **wystrój** instytucji: wyposażenie w sprzęt, urządzenie portierni i szatni, oświetlenie, tablice informacyjne zewnętrzne i wewnętrzne, tabliczki informacyjne przy drzwiach (dyrekcji czy poszczególnych działów biblioteki). W odniesieniu do bibliotek nie możemy mówić o jednakowym na całym świecie ich wystroju czy identyfikacji, jak w przypadku sieci sklepów IKEA, w kolorach flagi szwedzkiej (niebieskim i żółtym), salonów firmowych Kodaka czy restauracji McDonald'sa. Jednakże przez wiele lat typowym dla bibliotek był monumentalny, niemalże sakralny, charakter budynków bibliotecznych na świecie, jakby przeznaczonych jedynie na świątynie pracy i nauki. Odmienna od współczesnej była także organizacja przestrzenna i funkcjonalna biblioteki. Ten fizyczny symbol kultury organizacyjnej ulega jednak zmianie.

W sytuacji polskich bibliotek, jak zauważa J. Wojciechowski, „zaśmiecanie przestrzeni jest niemal regułą, a im

¹¹¹ A. Ociepa: *Biblioteki publiczne Wrocławia na progu XXI wieku*. „Bibliotekarz” 2003 nr 1 s. 6.

¹¹² E. B. Zybert: *68. konferencja Generalna IFLA w Glasgow: Biblioteki dla życia: demokracja, różnorodność, dostarczanie*. „Przegląd Biblioteczny” 2002 nr 3 s. 229.

mniejsza biblioteka tym ten śmietnik większy. Walające się przedmioty, porozkładane wszędzie gazety jak przed malowaniem, stopy starej prasy i zmakulaturyzowanych książek na widoku, porozrzucone fragmenty dokumentów i przepalona żarówka – oto często pejzaż w bibliotekach małych. A w bibliotekach wieloosobowych czynności techniczne i biurokratyczne chętnie wykonuje się na oczach klienta, aby widział, że przeszkadza; to takie publiczne pranie kałesonów. Jeśli potem ktoś się dziwi, że nas nie szanują, to niech się nie dziwi¹¹³.

Czasem niewielkie zabiegi organizatorskie poprawiające komfort korzystania oraz zmiana nastawienia do użytkowników mogą wpłynąć na poprawę warunków pracy biblioteki i wypracowanie fizycznej symboliki pozytywnie wpływającej na jej wizerunek. Także przystosowanie budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych będzie wyrazem przestrzeganych w danej bibliotece wartości, np. stosunku do tej grupy użytkowników, choć jeszcze niewiele bibliotek polskich uzewnętrznia te wartości w formie architektonicznej.

Istotnym artefaktem fizycznym są katalogi (zarówno tradycyjne, jak i elektroniczne), które mają także znaczenie marketingowe i służą promocji zbiorów¹¹⁴. Bibliotekarze powinni podejmować działania służące upowszechnianiu katalogów, zarówno wśród personelu najczęściej posługującego się katalogiem, jak i użytkowników, których należy uczyć korzystania z tego źródła informacji o zbiorach¹¹⁵. Wymaga to właściwej „oprawy” w postaci zewnętrznej estetyki katalogów, napisów informacyjnych o ich budowie i sposobach posługiwania się nimi. Najczęściej stosowane w bibliotekach środki służące informacji o katalogach to: dobrze opisane szuflady katalogowe, plansze i tablice ze schematami klasyfikacyjnymi, wzorcowe karty katalogowe, plansze prezentujące zawartość kata-

¹¹³ J. Wojciechowski: *Idee i...* op.cit. s. 132-133.

¹¹⁴ J. Sójka: *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań 1996 s. 84.

¹¹⁵ I. Kochańczyk: op. cit., s. 224.

logów, ulotki informujące o rodzajach katalogów, ulotki o zasadach korzystania z katalogu, instrukcje korzystania z katalogu, katalogi wydawane drukiem, przezroczka czy filmy promujące katalogi¹¹⁶.

Także wygląd zbiorów, a zwłaszcza ich okładki – w jednych bibliotekach szarobure, w innych kolorowe – oraz ich rozmieszczenie w bibliotece, zgodne z potrzebami użytkowników, jest fizycznym przejawem kultury organizacyjnej. Jak stwierdza Ewa Grodecka, przy starszym czytelniku szarobury wygląd książek na półkach nie jest tak istotny, ale młodzi amatorzy literatury chętnie sięgaliby po pozycje wyeksponowane, różnokolorowe, przemawiające do nich samym tytułem¹¹⁷. W przypadku zastosowania wolnego dostępu do zbiorów zaleca się umieszczanie informacji wraz z numerem działu i jego zawartością, które także są artefaktami fizycznymi. W przypadku bibliotek dziecięcych oznaczenia takie mają postać kolorowych nalepek na półkach.

Elementem wyposażenia, wizualnym składnikiem kultury organizacyjnej jest komputer, który ułatwia sprawne i efektywne funkcjonowanie biblioteki. Dostęp do nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) jest, zwłaszcza dla młodych użytkowników, wskaźnikiem czy biblioteka idzie z duchem czasu i czynnikiem decydującym o jej atrakcyjności. W wielu bibliotekach jest to podstawowy element wyposażenia, ale często jest on przeznaczony dla bibliotekarzy do pracy biurowej, użytkownicy zaś nie mogą z niego korzystać, nie tylko do poszukiwań internetowych, ale także ustalenia czy interesująca publikacja znajduje się w danej bibliotece.

Charakterystycznym artefaktem fizycznym są różne meble. W przypadku dogodnych warunków lokalowych ustawiane są fotele, na których można odpocząć czy zagłębić się w lekturę. Ale nie ich cena i nowoczesność, a właśnie pomysłowość, funkcjonalność i estetyka decydują o kulturze organizacyjnej biblioteki.

¹¹⁶ Tamże.

¹¹⁷ E. Grodecka: *Magia polskich bibliotek*. „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 11 s. 12.

W bibliotekach, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży, ściany zdobią prace wykonane przez dzieci. Czasem biblioteka przypomina małą galerię, w której czytelnicy prezentują swoją twórczość plastyczną. W każdej bibliotece prezentuje się wystawki nowych nabytków, ciekawych czy tematycznie zestawionych książek, a także „w zasięgu swojego wzroku odwiedzający bibliotekę mają mądre i piękne cytaty”¹¹⁸. Artefaktami są także kwiaty, zarówno zielone, jak i kompozycje z suchych, firanki w oknach, kalendarze i zegary dekorujące pomieszczenie, wykładziny wygłuszające, co sprawia, iż pomieszczenia stają się przytulne.

Symbolem fizycznym są zawiadomienia o konieczności zwrotu przetrzymywanych zbiorów. Zarówno forma, jak i odpowiednia redakcja treści oprócz uzyskania konkretnego efektu (egzekucji zwrotu) może i jest doskonałym sposobem ukazywania kultury organizacyjnej danej biblioteki, jej wartości i założeń. Stanowi także element weryfikujący ich prawdziwość. Niegrzeczne formułowanie treści monitów bibliotecznych, czy też straszenie sądem może spowodować odzyskanie przez bibliotekę materiałów, ale deklaracje takiej biblioteki o przyjazności użytkownikom będą gołosłowne. I. Kochańczyk proponuje przygotowywanie przez biblioteki własnych kart pocztowych, które spełniałyby rolę powiadamiania użytkownika o zwrocie zbiorów, pełniąc jednocześnie funkcję reklamy o bibliotece i stanowiąc dobry „bodziec spersonifikowany”¹¹⁹.

Innym przykładem artefaktu fizycznego są wydawane przez biblioteki własne czasopisma, np. biblioteka publiczna w Lesznie wydaje pismo „Varia”, a Biblioteka Śląska – jednodniówkę „Raptularz Silesianki”, ukazującą się kilka razy w roku¹²⁰.

Fizycznym symbolem kultury organizacyjnej biblioteki są także bibliotekarze: ich wygląd, czy sposób ubierania się. „W ubiorze, w tym, jak człowiek chce wyglądać, odzwierciedla się chęć odgrywania określonej roli społecznej i jego wewnątrz-

¹¹⁸ M. Rejmer-Szalla: *Działania marketingowe...* op.cit., s. 9.

¹¹⁹ I. Kochańczyk: op.cit., s. 150.

¹²⁰ Cyt. za: tamże, s. 159.

ne nastawienie”¹²¹. Jak podkreśla Aneta Firlej-Buzon, elegancji, schludny strój sygnalizuje otoczeniu m.in. zdyscyplinowanie, fachowość, prestiż noszących je osób, podkreśla wagę instytucji zatrudniającej specjalnie ubranych ludzi oraz sugeruje stosunek do pracy i klientów¹²².

Bibliotekarze nie mają, jak np. maklerzy, specyficznego sposobu ubierania się. W potocznej polskiej¹²³ świadomości społecznej, zawód ten kojarzy się z osobą w szarym, zakurzonym fartuszku a jeśli jest to bibliotekarka kobieta to z reguły zakłada się, że jest ona mało atrakcyjną, przysłowiową szarą myszką.

Taki stereotypowy wizerunek bibliotekarki potwierdziły badania przeprowadzone w marcu 2003 r. wśród bibliotekarzy i studentów kształcących się w Instytucie Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego¹²⁴. Z wypowiedzi studentów wynika, że bibliotekarka to kobieta ubrana w sweter nieokreślonego koloru i szaroburą spódnicę, nie stosująca makijażu i nie lubiąca biżuterii, a jedyny rzucający się w oczy element to duże okulary z grubymi szklami w niemodnej oprawie. Natomiast bibliotekarze uczestniczący w badaniu ocenili swój wygląd jako schludny, przeciętny, na luzie, nie rzucający się w oczy, stosowny do wykonywanej pracy, podobny do ubioru nauczycielek czy pań zatrudnionych w muzeach. Jednak określenia: elegancki, gustowny, ciekawy, szycowny, atrakcyjny i modny nie kojarzyły się z ich własnym wyglądem. Z sondażu wynika także, iż bibliotekarze nieumiejętnie eksponują fizyczną sferę swojego wizerunku: makijaż, fryzurę czy styl

¹²¹ H. Rueckle: *Mowa ciała dla menedżerów*. Wrocław 2001 s. 335; cyt. za: M. Kisilowska: *Już nie wiem jak mam do Ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa 2001 s. 71.

¹²² A. Firlej-Buzon: *Jak wygląda bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 9 s. 3-4.

¹²³ Badania przeprowadzone przez R. A. Kneale w 2001 r. wykazały, że wizerunek osób zatrudnionych w bibliotekach niezależnie od kraju, w którym pracują jest postrzegany w podobny sposób. R. A. Kneale: *You don't look like a librarian* (dok. elektron.). <http://atst.nso.edu/library/perception/> cyt za: A. Firlej-Buzon: *Jak wygląda...* op.cit., s. 3.

¹²⁴ A. Firlej-Buzon: *Jak wygląda...* op.cit., s. 3.

ubierania się. Tymczasem wygląd odgrywa istotną rolę w postrzeganiu pracy bibliotekarskiej, biblioteki i wizerunku osób zatrudnionych tam, zwłaszcza tych bezpośrednio stykających się z czytelnikami.

Aczkolwiek pracownicy bibliotek mają świadomość, iż o ich wizerunku decydują kompetencje i wiedza uzupełniana podczas różnych form szkoleń, to coraz częściej zwracają uwagę na swój wygląd. Choć dredy i fantazja w sposobie ubierania się nie są powszechne w bibliotekach, to „czas przydziałowych kufajek, stylonowych fartuchów i butów ortopedycznych mi-nał”¹²⁵. Bibliotekarki także nie mają już „koczków”, a jak zapewniają panie z jednej z bibliotek „siwe włosy ochoczo farbujemy a nasze zadbane głowy jaśnieją feerią od blond, przez rude, burgundy do rubinowych czerwieni i czerni”¹²⁶. Schłodny strój i zadbany wygląd są informacją, że pracę traktujemy równie porządnie, a do użytkowników odnosimy się z szacunkiem. Często jednak bibliotekarze swoim strojem i wyglądem demonstrują niezadowolenie zarówno z pracy, mającej charakter usługowy, jak i skromnych uposażeń. Odpychający wizerunek bibliotekarza sugeruje, że nie tylko nie potrafi on zadbać o siebie ale także i o innych, a wyciągnięty wniosek zostanie uogólniony na całą bibliotekę i zawód¹²⁷.

Wykaz materialnych symboli składających się na artefakty fizyczne obejmuje szereg innych wyróżników, m.in. marki samochodów, którymi jeżdżą dyrektorzy, wielkość biura, eleganckie meble, ekstra dodatki np. służbowa komórka czy karta do fitness klubu. Te odnoszą się głównie do kierownictwa wyższego szczebla i w bibliotekach, poza służbowymi komórkami, są mniej widoczne.

Wyróżnione przez E.Scheina artefakty: językowe, behawioralne i fizyczne służą przede wszystkim budowie tożsamości i wizerunku danej biblioteki, a także sprzyjają działalności upowszechniającej jej usługi i zbiory.

¹²⁵ M. Zychowicz: *Jak bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 11 s. 11.

¹²⁶ Tamże.

¹²⁷ M. Kisilowska: *Już nie wiem jak mam do Ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa 2001 s. 73.

Rozdział 3.

KULTURA ORGANIZACYJNA BIBLIOTEKI I JEJ PRACOWNICY

W piśmiennictwie, z zakresu organizacji i zarządzania popularne są stwierdzenia, iż „nie system, nie struktura... ani najnowocześniejsze metody i instrumenty, lecz niepowtarzalne jednostki i zespoły przesądzą dziś o sukcesie firmy”¹. Podobne wypowiedzi można sformułować w odniesieniu do bibliotekarzy, oni bowiem są zasadniczym czynnikiem gwarantującym poziom usług i efektów pracy biblioteki. Czasem jednak trafiają do bibliotek osoby przypadkowe „bez kwalifikacji, lubiące czytać książki, ale nie pracować z nimi”². Sytuacja taka wynika z braku czytelnich reguł kariery zawodowej, wyraźnego powiązania ich z kwalifikacjami, a także z niewysokich zarobków³. O tym jednak czy zatrudnieni w danej bibliotece pracownicy, nawet ci przypadkowi, tak merytoryczni jak i administracyjni, będą przyczyniać się do jej sukcesu zależy w dużym stopniu od kultury organizacyjnej.

¹ W. Piotrowski: „Nowa fala” w zarządzaniu. W: *Zarządzanie...* op.cit., s. 628.

² J. Sójka: *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość*. W: *Wdrażanie nowoczesnych...* op.cit., s. 240.

³ A. Rusek: *Zawód bibliotekarza okiem socjologa. Czy badania środowisk bibliotekarskich mogą przydać się praktykom-reformatorom?* W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16.10. 1996*. Warszawa 1997 s. 94.

Kultura organizacyjna, jako zbiór założeń, norm i wartości obowiązujących w danej bibliotece, powinna sprzyjać przestrzeganiu podstawowych bibliotekarskich cnót i wartości.

W kodeksach etyki bibliotekarskiej, których pierwowzoru można doszukać się w opracowanym przez Juliusa Petzholdta podręczniku bibliotekarstwa *Katechismus der Bibliothekenlehre*⁴, zwraca się uwagę na takie podstawowe wartości, jak unikanie prywaty i wszelkiej dyskryminacji, sprawiedliwość, bezstronność, czuwanie na straży wartości demokratycznych, zapewnienie wolności intelektualnej, ochrony praw autorskich, konfidencjonalność danych, przestrzeganie prywatnej sfery życia czytelników i zachowywanie do własnej wiedzy informacji, z których użytkownicy zwracają się bibliotekarzom⁵.

Zbiór dyrektyw etycznych i powinności bibliotekarza powinien uwzględniać stosunek do innych bibliotekarzy i współpracowników (wzajemna życzliwość i zaufanie, unikanie intryg, niechęci i zawiści we wzajemnych kontaktach, umiejętne rozwiązywanie spraw spornych i kontrowersyjnych, tworzenie atmosfery sprzyjającej wykonywaniu obowiązków i uzyskiwaniu satysfakcji zawodowej, lojalne i obiektywne ocenianie wyników pracy kolegów); wobec zawodu, poprzez ustawiczne pogłębianie umiejętności zawodowych, rzetelne wykonywanie powierzonych czynności, odpowiedzialność za wysoki poziom, organizację i dyscyplinę pracy, za jej efekty niezależnie od zajmowanego stanowiska i wynagrodzenia, dbałość o lokal, estetykę i higienę w miejscu pracy, o wyposażenie i urządzenia biblioteczne, uczestniczenie w życiu społecznym środowiska i działalności stowarzyszeń zawodowych, podnoszenie prestiżu zawodu w środowisku⁶.

Aby jednak kultura organizacyjna mogła w sposób efektyw-

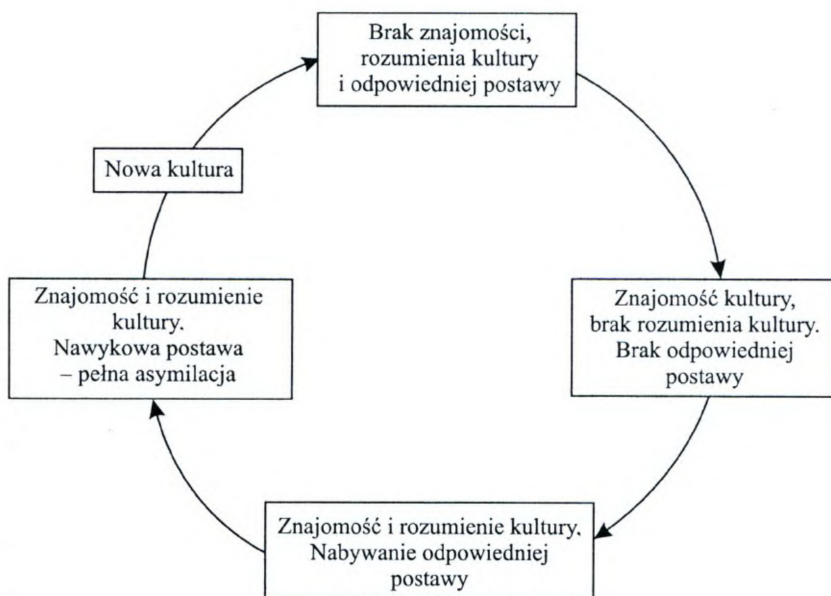
⁴ Z. Gębołyś: *Kodeks etyki zawodowej bibliotekarzy w Europie*. W: *Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r.*, pod red. S. Kubowa. Wrocław 2003 s. 120.

⁵ Tamże s. 121; S. Kubów: *Od normy moralnej do etyki zawodowej*. W: *Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r.*, pod red. S. Kubowa. Wrocław 2003 s. 105 op.cit., s. 105.

⁶ Tamże s. 105-107, 121.

ny oddziaływać na pracowników jej założenia i wartości muszą być im znane. Pierwszy etap przyswajania kultury organizacyjnej przez pracownika ma charakter spontaniczny, a nawet automatyczny. Postrzega on otaczającą rzeczywistość kulturową danej organizacji jako coś normalnego. Następnym krokiem w uczeniu się kultury jest tworzenie się subkultur, które mogą występować na każdym szczeblu organizacyjnym, pomiędzy różnymi grupami pracowniczymi (związanymi z wiekiem, wykształceniem, pochodzeniem społecznym). Kolejny etap to proces budowania wspólnoty pracowniczej, integrowania się załogi i budowania pozytywnych stosunków pomiędzy pracownikami. Początkiem budowania tej wspólnoty może być już proces rekrutacji.

Proces uczenia się kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Koło uczenia się kultury organizacyjnej

Oprac. na podst. Ł. Sułkowski: *Rycerze czy partyzanci? Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 2002 nr 3 s. 15.

Jest on często wzbogacany różnymi dodatkowymi działaniami np. drukowanie dla pracowników ulotek zawierających informacje o głównych założeniach kultury⁷.

Kulturowe wartości wspomniane w poprzednich rozdziałach, mogą być osiągnięte poprzez różne procesy zarządzania zasobami ludzkimi, zachodzące w bibliotekach. Np. procesy naboru pracowników, wdrażania ich do pracy, oceny wyników pracy, rozwój kariery i system nagród, wszystko to stwarza okazję do prezentowania i wzmacniania wartości kulturowych.

Omawiając problemy kultury organizacyjnej w bibliotekach w aspekcie pracowniczym specjalną uwagę należy zwrócić na politykę kadrową oraz na satysfakcję zawodową personelu.

3.1. POLITYKA KADROWA BIBLIOTEKI A KULTURA ORGANIZACYJNA

Rekrutacja i selekcja pracowników – począwszy od opisu stanowiska aż po moment zatrudnienia kandydata – ma na celu pozyskanie jak najlepszych pracowników, którzy będą urzeczywistniali wizję i realizowali cele danej biblioteki. Można więc przyjąć, że rekrutacja jest procesem poszukiwania ludzi, którzy mają system wartości zbliżony i pasujący do kultury organizacyjnej danej biblioteki i wynikających z niej wzorów zachowań. Dążenie do tej zgodności zapewni dobrą wzajemną współpracę, wspólne motywujące środowisko i umożliwi angażowanie się w realizację idei i misji organizacji.

W procesie rekrutacji, zwłaszcza podczas rozmowy kwalifikacyjnej, potencjalni pracownicy mogą być pytani o ich stosunek do kluczowych wartości bibliotecznych, takich jak np. jakość usług. Pozwoli to na ustalenie stopnia dopasowania czy też niedopasowania kandydata do kultury organizacyjnej danej biblioteki. Brak zgodności może być podstawą niezatrud-

⁷H. Frańczak, P. Gryko: *Wymiary kultury. Audyt kultury jako narzędzie wspomagające zarządzanie zmianą*. „Personel” 2001 nr 13-14 s. 38.

nienia kandydata lub zwolnienia go, jeśli mimo wszystko został zatrudniony⁸.

Proces wprowadzania do pracy stwarza również idealną okazję do komunikowania pożądanych wartości kulturowych. Wskazane jest omówienie z nowymi pracownikami wyznawanych przez bibliotekę wartości i filozofii jej działania. Powinny być one później wzmacniane poprzez spójne działania mające na celu utrwalenie się przekonań. To powinno uświadomić pracownikom powody, dla których pewne normy i zachowania są akceptowalne a inne nie. Także programy szkolenia i rozwoju, oprócz doskonalenia merytorycznego, powinny służyć krystalizacji kultury organizacyjnej, krzewieniu i umacnianiu jej wartości oraz wzorów i norm kulturowych⁹. Podobnie można wykorzystać moment oceny osiągnięć pracownika.

Konieczność dopasowania pracownika do wymogów stanowiska pracy (tak z punktu widzenia jego kwalifikacji formalnych, jak i predyspozycji osobowych) jest także bardzo istotna dla osiągnięcia przez pracownika satysfakcji zawodowej, bowiem pracownicy zatrudnieni na stanowiskach zgodnych z ich typem osobowości będą bardziej zadowoleni i mniej skłonni do dobrowolnej rezygnacji z pracy, niż ludzie na stanowiskach niezgodnych¹⁰.

Obecne zmiany w kwalifikacjach bibliotekarza i oczekiwaniach pod jego adresem są tak duże, iż „przesuwają listę wymagań stawianych potencjalnym bibliotekarzom z grona absolwentów studiów na grono kandydatów do nauki”¹¹. Dlatego coraz częściej w rozważaniach na temat zawodu bibliotekarza i pracownika informacji zwraca się uwagę na konieczność odpowiedniego doboru kandydatów do zawodu już

⁸ L. Sułkowski: *Rycerze czy partyzanci. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 2002 nr 3 s. 14.

⁹ Tamże, s. 15.

¹⁰ M. Huczek: *Zachowania ludzi w organizacji*. Bielsko-Biała 2001 s. 26.

¹¹ B. Olander: *Recruitment based on applied research: admission test for new LIS student* (dok. elektron.). <http://www.ifla.org/IV/ifla68/prog02.thm>, cyt. za: M. Kisilowska: *Kształcenie bibliotekarzy i użytkowników – uwarunkowania i zadania z perspektywy międzynarodowej*. „Bibliotekarz” 2002 nr 11 s. 17.

na etapie rekrutacji na studia¹², a później przeprowadzenie testów kompetencji, predyspozycji zawodowych i cech osobowych przed podjęciem pracy, ukierunkowanych na wykonywanie konkretnego, ale specyficznego zadania wymagającego przykładowo: precyzji, taktu, umiejętności kontaktu z dziećmi, cierpliwości¹³.

W Polsce nie przeprowadza się (podobnie jak w innych zawodach) testów na predyspozycje do wykonywania zawodu bibliotekarza. Zresztą, ukończenie studiów nie oznacza podjęcia, czy chęci pracy w danym zawodzie.

W precyzowaniu kompetencji zawodowych i wymagań wobec kandydatów do pracy na danym stanowisku określa się pożądany profil osobowy i psychologiczny kandydata, który zawiera zazwyczaj informacje na temat prezentowanego przez osobę systemu wartości i wzorów kulturowych. Profil psychologiczny obejmuje sfery umysłu, osobowości, temperamentu ujęte w ramach: 1) predyspozycji: tj. poziom inteligencji, innowacyjność, dokładność, logiczność, szybkość myślenia, ekstrawersja-introwersja, dominacja-podporządkowanie, analityczność-syntetyczność i inne; 2) kompetencji: komunikatywność, umiejętności kierownicze, szybkość podejmowania decyzji, elastyczność działania, samodzielność, umiejętność pracy w zespole i inne.

Jak zauważa Ł. Sułkowski w tych psychologicznych określeniach kryją się również aspekty aksjologiczne – wyznawane wartości, normy i wynikające z nich wzory zachowań. Najczęściej wartości kryją się w kategoriach „cech osobowości” lub „cech charakteru”.

Profil idealnego kandydata może opisywać osoby dynamiczne, komunikatywne i kreatywne, albo przeciwnie: stabilne, skrupione i dokładne. Profil ten zależy – w pewnym stopniu – od kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, gdyż osoby rekrutujące są skłonne do poszukiwania podwładnych repre-

¹² B. Olander: *Recruitment based ...* op.cit.

¹³ Na wzór kwestionariuszy H. Gougha dla potrzeb dokonywania selekcji czy przewidywania sprawności zawodowej różnych grup pracowniczych. Zob.: P. Zimbardo: *Psychologia i życie*. Warszawa 2001 s. 574.

zentujących podobną do swojej interpretację kultury organizacyjnej¹⁴.

Marek Kuczkowski zwraca uwagę, iż pożądanym zakresem umiejętności, dzięki którym bibliotekarze będą skuteczniejsi w kontaktach z użytkownikami, powinien obejmować następujące obszary zagadnień:

- własne nastawienie (tu m.in.: wiara w siebie, optymizm, wytrwałość, entuzjazm, elastyczność, motywacja),

- umiejętności osobiste (m.in. komunikacja interpersonalna, aktywne słuchanie, argumentowanie, zadawanie pytań, auto-prezentacja, język ciała),

- wiedza zawodowa (znajomość branży, świadczenie odpowiednich usług bibliotecznych, profesjonalne działanie na swoim stanowisku pracy, wykonywanie obowiązków zawodowych).

W efekcie klient powinien uzyskać miłą atmosferę w bibliotece, spotkać się z ujmującą osobowością bibliotekarza, jego entuzjazmem, osobistą inicjatywą, empatią i życzliwością¹⁵. Czynniki te pozostają w ścisłej korelacji z kulturą organizacyjną danej biblioteki: mogą stanowić jej odzwierciedlenie lub być modyfikowane zgodnie z jej założeniami.

Badania przeprowadzone przez studentkę krakowskiego Instytutu Bibliotekoznawstwa, dotyczące oczekiwań dyrektorów bibliotek pod adresem cech osobowościowych pracowników, wykazały całkiem pokaźny i różnorodny zbiór tych cech. W układzie hierarchicznym przedstawiają się one następująco: łatwość nawiązywania kontaktów, uczciwość, pracowitość, inteligencja, operatywność, energiczność, sumienność, rzetelność, solidność, komunikatywność, fachowość, dyspozycyjność, punktualność, otwartość, obowiązkowość, kreatywność, spryt, przebojowość, talent, odpowiedzialność, prezencja, cierpliwość, bezkonfliktowość, bystrość, spostrzegawczość, cięty język, błysk w oku, zaradność, pasja, dar przekonywania, systematyczność, obrotowość, lojalność, koleżeństwo, młodość, po-

¹⁴ Ł. Sułkowski: op.cit., s. 13.

¹⁵ M. Kuczkowski: *Klient w bibliotece – trudne wyzwanie* (dok. elektron.) <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczkowski.php> s.2.

godność, uprzejmość, dokładność, dyskrecja, kultura osobista i elastyczność¹⁶.

Na podstawie powyższego zestawu trudno określić typy kultur organizacyjnych występujących w danych bibliotekach, można jednak przyjąć, że są to kultury pozytywne i nastawione prokliencko, choć wątpliwość może wzbudzać taka cecha, jak „cięty język”.

Jednocześnie warto pamiętać, że prezentowany powyżej zestaw oczekiwań, tworzący niejako profil idealnego kandydata dostarcza samemu kandydatowi wiedzy na temat aspektów aksjologicznych wyznawanych w danej bibliotece i może skłaniać do zastanowienia, czy chce podjąć pracę w bibliotece, która prezentuje taki lub inny typ kultury organizacyjnej. Uważna lektura ofert pracy i wymogów pod adresem kandydata, określonych dla potrzeb danego stanowiska może niekiedy zapobiec niezadowoleniu pracownika wynikającemu ze sprzeczności celów jednostki i organizacji a także odmienności preferowanych sposobów ich realizacji. Zwłaszcza, że mimo propagowanego (tak w fachowym piśmiennictwie, jak i w programach kształcenia) modelu bibliotekarza-pośrednika w docieraniu do źródeł informacji, wymagającego specyficznych cech i predyspozycji, w praktyce często realizują oni tradycyjny model bibliotekarza-krzewiciela kultury. W modelu tym pożądane są takie cechy osobowościowe jak: systematyczność, solidność, dobra znajomość księgozbioru, czy łatwość nawiązywania kontaktów, co wynika z potrzeb środowisk i klienteli bibliotecznej. Dopiero, gdy te potrzeby zmieniają się, jeśli pojawi się silny nacisk na pozyskiwanie informacji (ekonomicznych, prawnych, biznesowych, itp.), przeobrażeniu ulegną zapewne też biblioteki, ich pracownicy i oczekiwane od nich predyspozycje¹⁷.

¹⁶ S. Majcher: *Oczekiwania pracodawców wobec pracowników 1996 r.* (na podst. badań dla potrzeb pracy magisterskiej w UJ nt. *Rynek pracy a studia bibliotekoznawstwa i informacji naukowej*). Zob.: *Rynek pracy a studia bibliotekoznawstwa i informacji naukowej w Polsce*. Red. M. Kocójowa. Kraków 1997 s. 195.

¹⁷ A. Rusek: *Zawód bibliotekarza okiem socjologa. Czy badania środowisk bibliotekarskich mogą przydać się praktykom-reformatorom?* W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16.10.1996*. Warszawa 1997 s. 94.

Podczas rekrutacji pracowników oraz w czasie wewnętrznego przydzielania im obowiązków w bibliotece, przyjęło się uważać za najlepszych specjalistów osoby zajmujące się opracowaniem, informacją naukową, tworzeniem bibliografii, automatyzacją czy szkoleniami, natomiast do pracy z czytelnikiem kieruje się najczęściej osoby z najmniejszymi kwalifikacjami, początkujących bibliotekarzy¹⁸. Biblioteka, w której za podstawowe wartości zawierające się w kulturze organizacyjnej danej placówki uznaje się ukierunkowanie na klienta, właśnie do pracy z czytelnikiem będzie dobierać pracowników z najlepszymi kwalifikacjami i odpowiednim typem osobowości. Bowiem „pracując z użytkownikiem należy szybko działać, umieć odpowiednio reagować, a niejednokrotnie wykazać się wiedzą z różnych dziedzin, trzeba mieć także wycucie, intuicję i wolę współdziałania”¹⁹. Dlatego w bibliotece preferującej ukierunkowanie na klienta uzewnętrznieniem tego są szkolenia przygotowujące bibliotekarzy do obsługi i umiejętnego postępowania z czytelnikami. Także kierownik będzie dążył do poznania i zrozumienia cech osobowości swoich podwładnych i uwzględniał je przy zlecaniu zadań.

Inny problem dotyczy struktur zawodowych w bibliotekach, które, jak podkreśla Maria Pidłypczak-Majerowicz, są nie tylko skostniałe i rozproszone, ale nawet demoralizujące, gdy bibliotekarze ze średnim wykształceniem i bibliotekarze dyplomowani wykonują te same prace²⁰. Właśnie kultura organizacyjna może w istotny sposób wpłynąć na uzdrowienie tej sytuacji poprzez właściwe kierowanie personelem, odpowiednie motywowanie go, zmianę obowiązków na wyższe i bardziej odpowiedzialne oraz wykorzystywanie bogatego arsenału środków zawierających się w artefaktach np. behawioralnych, jak rytuały podnoszenia wartości.

¹⁸ J. Drogosz: *Obsługa klienta w bibliotece. Co bibliotekarz powinien wiedzieć?* (dok. elektron.), <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php> s. 3.

¹⁹ Tamże, s. 3.

²⁰ M. Pidłypczak-Majerowicz: *Zawód – bibliotekarz* (dok. elektron.), <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e001-07.html> s. 2.

3.2. WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA WARUNKI PRACY, SATYSFAKCJĘ I MOTYWOWANIE BIBLIOTEKARZA²¹

Kultura organizacyjna w dwojaki sposób oddziałuje na organizację i jej sprawność: w sposób pierwotny na zachowania jej członków oraz w sposób pochodny, będący następstwem oddziaływania pierwotnego. Jak podaje Robert Kamiński, w wyniku oddziaływania pierwotnego ma ona wpływ na: 1) osiągnięcie przez jednostkę wysokiej wydajności, 2) gotowość jednostki do osiągnięcia wysokiej wydajności oraz 3) na kontrolę zachowań²².

W pierwszym z tych przypadków wpływ kultury polega na tym, iż gromadzi ona i przekazuje w procesie socjalizacji doświadczenia członków organizacji, podwyższając ich umiejętność realizowania zadań.

Gotowość jednostki do osiągnięcia wysokiej wydajności zależna jest od nastawienia danej osoby. W związku z tym oddziałujące bodźce muszą być przez nią spostrzeżone, by następnie mogła wystąpić aktywacja motywów dających impuls do działania. Bibliotekarz jest istotą społeczną, a ważnym czynnikiem określającym ilość i jakość wykonanej pracy jest jego emocjonalna postawa wobec zatrudniającej go organizacji i własnej w niej roli.

Kultura organizacyjna działając jako filtr dokonujący selekcji bodźców wpływa na postrzeganie, w wyniku czego jednostka jest w stanie odróżnić rzeczy zgodnie z ich hierarchią ważności. Ponadto w wyniku aktywacji motywów możliwe jest zaspokajanie niektórych potrzeb wyróżnionych w hierarchii A. Masłowa: bezpieczeństwa, uznania, przynależności, wła-

²¹ W podrozdziale wykorzystano fragmenty referatu *Szczęśliwy klient – szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy*, wygłoszonego przez autorkę na konferencji „Zawód bibliotekarza dziś i jutro” Nałęczów 18-20 września 2003 r.; zob. *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Warszawa 2003 s. 49-61.

²² R.Kamiński: *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” R. 51 2000 nr 9 s. 7.

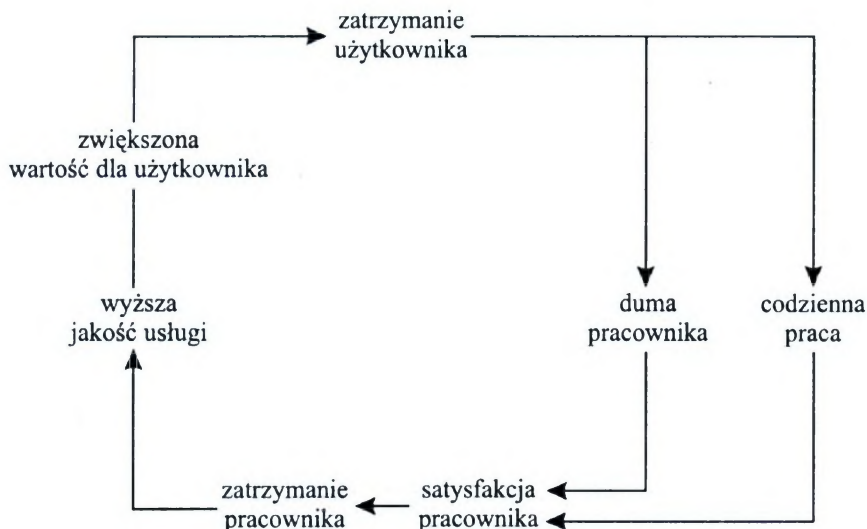
dzy czy samorealizacji. Kultura organizacyjna zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa poprzez tworzenie poczucia komfortu psychicznego wynikającego z zaakceptowania wzorców zachowań i wytycznych, poprzez możliwość jednoznacznej interpretacji sytuacji, zapewnianie pewności zachowań i wzmacnianie poczucia stabilizacji. W odniesieniu do potrzeby uznania kultura organizacyjna zaspokaja ją poprzez artefakty fizyczne, behawioralne lub językowe np. rytuały, sposób zwracania się do pracowników, a także poprzez wygląd ich miejsca pracy. Kultura organizacyjna w swej roli integracyjnej zapewnia poczucie przynależności i stanowi podstawę wewnętrznej stabilności, a występujące w danej instytucji artefakty wzmacniają wśród pracowników poczucie wspólnoty. Jeśli chodzi o potrzebę władzy, to kultura organizacyjna w niewielkim stopniu przyczynia się do jej zaspokojenia i to jedynie w stosunku do małej grupy pracowników, którzy mogą mieć wpływ na kształtowanie kultury, a za jej pośrednictwem na zachowanie członków organizacji. Kultura organizacyjna nadając pracy sens i ukazując występujące w niej związki (które w wyniku specjalizacji i automatyzacji stały się już niewidoczne), zaspokaja potrzebę samorealizacji. Jak zaznaczono siła impulsu do działania zależna jest od nastawienia jednostki, a w wyniku wpływu kultury organizacyjnej kształtowany jest stosunek pracownika do organizacji pracy, kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych.

Trzeci rodzaj wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji zaznacza się w kontroli zachowań, ponieważ określa sposoby postępowania, weryfikuje oczekiwania instytucji czy członków organizacji z punktu widzenia ich zgodności z oczekiwaniami tejże kultury²³.

W rozważaniach dotyczących wzajemnych relacji między kulturą organizacyjną a pracą wykonywaną przez bibliotekarza należy zwrócić szczególną uwagę na jej rolę w osiąganiu satysfakcji zawodowej, bowiem od niej zależy stosunek do wykonywanej pracy. Jeśli pracownik wykazuje wysoki stopień zadowolenia z pracy ustosunkowuje się do niej pozytywnie. W

²³ Tamże, s. 8.

sytuacji odwrotnej jego nastawienie do pracy będzie negatywne²⁴. Ponadto, satysfakcja pracowników, jak wspomniano w rozdziale 1, decyduje o jakości działań zewnętrznych i wpływa na satysfakcję klienta, dlatego wszelkie działania wynikające z kultury organizacyjnej powinny sprzyjać osiągnięciu przez bibliotekarzy zadowolenia z tego co robią.



Rys. 5. Związek między satysfakcją pracownika a satysfakcją użytkownika (utrzymaniem go w bibliotece)

Oprac. na podst.: B. Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Huczka. Katowice 2002 s. 120.

Niezbędne są pewne warunki, aby pracownik mógł spełnić się w swojej pracy, był zaangażowany i dobrze poinformowany o planowanych zadaniach i zamierzeniach biblioteki, by chciał wykazywać inicjatywę i nie obawiał się, że będzie ona

²⁴ M. Huczek: *Zachowania ludzi w organizacji*. Bielsko-Biała 2001 s. 27.

zmarnowana²⁵. Ten zespół uwarunkowań decydujących o satysfakcji lub jej braku w istotnym stopniu zależny jest od kultury organizacyjnej²⁶.

Z badań Kai Kitlińskiej²⁷, przeprowadzonych wśród 100 bibliotekarzy uczestniczących w szkoleniach i kursach bibliotecznych w Wojewódzkiej Bibliotece Pedagogicznej w Warszawie i w Centrum Edukacji Bibliotekarskiej i Dokumentacyjnej wiosną 2002 r. wynika, że znaczna grupa badanych nie czuje satysfakcji z wykonywanego zawodu. Stan ten zdają się potwierdzać także badania wśród studentów bibliotekoznawstwa²⁸, którzy postrzegają u bibliotekarzy apatię, beznadziejność, ciągłą frustrację, malkontenctwo i stale demonstrowane niezadowolenie, które przekłada się na niezadowolenie użytkowników. Wynikające z badań wnioski wskazują na istnienie wśród bibliotekarzy syndromu „wypalenia się”, który na poziomie emocji objawia się w przedstawiony wyżej sposób²⁹.

Satysfakcja zawodowa ma duży związek z wykorzystaniem potencjału twórczego i profesjonalnych możliwości pracowników. Bibliotekarz, którego wiedza i kompetencje są przynajmniej zauważane czuje się silniej motywowany do dalszej pracy zawodowej. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań. Osoby takie mają „bardzo wysoką” (93%) i „wysoką” (62%) satysfakcję zawodową. Natomiast jeśli pracownik ma poczucie, że jego kompetencje i wiedza nie są odpowiednio wykorzystywane – jego satysfakcja jest „średnia” (70%) lub wręcz „niska” (86%). W odniesieniu do stopnia wykorzystania wiedzy i kompetencji 51% badanych uważa, że są one

²⁵ A. S. Lewicki: *O teorii zarządzania W. E. Deminga (skrót zagadnień)*, „Transformacje” 1995/1996 nr 3/4 s. 16.

²⁶ Ł. Sułkowski: op.cit., s. 12.

²⁷ K. Kitlińska: *Metody zarządzania, motywowania pracowników a satysfakcja z wykonywanej pracy – na przykładzie bibliotekarzy polskich*. Niepublikowana praca magisterska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. Barbary Sosińskiej-Kalaty. Warszawa 2002 s. 53-91.

²⁸ E.B. Zybort: *Studenci kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo a przyszłość zawodu*. „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2003 nr 2 s.88-100.

²⁹ M. Witkowska: *Bibliotekarstwo zawodem stresującym? Syndrom „wypalenia się” w pracy bibliotekarza*. „Bibliotekarz” 1997 nr 10 s. 6.

wykorzystywane, 42% że nie, a 7% nie udzieliło odpowiedzi.

Wyniki badań dotyczących poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy mają również swoje odbicie w wiązaniu przez pracownika swojej przyszłości zawodowej z daną placówką, czy szerzej z bibliotekarstwem. Zaledwie 24,1% badanych deklaruje gotowość pracy w zawodzie do emerytury, 34% nie planuje, a 29,7% nie jest zdecydowana. Takie deklaracje są ściśle skorelowane z określonym wcześniej poziomem satysfakcji. U osób, które osiągały niski lub średni poziom zadowolenia, chęć pozostania w zawodzie była znikoma. Wśród respondentów, których poziom satysfakcji jest „wysoki” 38% nie umiało powiedzieć czy pozostanie w bibliotece do czasu emerytury, „raczej tak” zadeklarowało 28%, „tak” 3%, „raczej nie” 14% i „zdecydowanie nie” 17%. Także wśród osób, których poziom satysfakcji jest bardzo wysoki aż 33% nie planuje („raczej nie” lub „zdecydowanie nie”) pozostania w bibliotekarstwie do czasu emerytury³⁰.

Warszawskie badania wykazały, iż nie są zaspokajane czynniki higieniczne (warunki pracy, płacy, dobra organizacja pracy, atmosfera), dlatego tak często polscy bibliotekarze deklarują swoje niezadowolenie. Dobra atmosfera i stałość pracy, zapewnienie godnych uposażeń, świadczeń socjalnych to zdaniem Frederica Herzberga³¹ dopiero punkt wyjścia do budowania satysfakcji i zadowolenia. Spełnienie ich może być gwarantem, iż inne czynniki wiążące się z treścią pracy samej w sobie mogą doprowadzić do satysfakcji pracownika.

Herzberg uważa, że każda wykonywana praca składa się z elementów o potencjale motywacyjnym pozytywnym (prawdziwe motywatory) i negatywnym (czynniki higieny). Do motywatorów zaliczyć można m.in. pracę jako taką, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awans. Są one nazywane także

³⁰ K. Kitlińska: *Metody zarządzania, motywowania pracowników a satysfakcja z wykonywanej pracy – na przykładzie bibliotekarzy polskich*. Niepublikowana praca magisterska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. Barbary Sosińskiej-Kalaty. Warszawa 2002 s. 53-91.

³¹ J.A.F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie...* op.cit. s. 368.

wewnętrznymi elementami pracy. Natomiast czynniki higieny są niezbędne, by zapobiec demotywacji, ale same w sobie nie mają siły motywatorów. Są 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 o tym, iż nie jest zadowolony, usatysfakcjonowany 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, czynnikami, które odpowiadają poziomom od trzeciego wzwyż wg hierarchii potrzeb A. Masłowa (a więc potrzeby szacunku i samorealizacji). Toteż o działaniach ludzi w warunkach pracy decyduje, zdaniem Herzberga, nie kontekst pracy, ale jej treść³².

Wskazywanie przez pracowników czynników higieny świadczy o ich znaczeniu dla prawidłowego wykonywania obowiązków, ale jednocześnie sugeruje, iż nie są one przez pracodawców spełniane.

Wydaje się, iż pracownik może osiągnąć satysfakcję wówczas, gdy zachowana jest równowaga pomiędzy wniesionym przez niego wkładem a otrzymywanym w zamian ekwiwalentem, „outputem”, na co zwracał uwagę Chester Barnard przedstawiciel nurtu samorealizacji w teorii zarządzania³³. Wkład pracowniczy obejmuje jego wiedzę, kwalifikacje i kompetencje, a także odpowiednie predyspozycje, których posiadanie bywa często jednym z istotnych warunków otrzymania pracy.

Ponadto, zdaniem Barnarda, „output” otrzymywany przez bibliotekarza 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 warunki pracy i 4) idealne dobrodziejstwa, takie jak: duma z bycia członkiem danego zespołu, lojalność w stosunku do organizacji³⁴.

Te punkty dotyczą czynników wiążących się z pracą samą

³² G. Hofstede: *Kultury i organizacje*. Warszawa 2000 s. 233.

³³ R. D. Stueart, B. B. Moran: *Library management*. Third edit. Littleton, col. 1987 s. 12.

³⁴ Tamże.

w sobie i czynników higienicznych, które decydują o satysfakcji i/lub niezadowoleniu pracownika. Ich spełnienie, jedynie poza wynagrodzeniem uczciwym i satysfakcjonującym bibliotekarza, jest w gestii przełożonych i kształtowanej przez nich kulturze organizacyjnej. Przełożeni określają obowiązki swoich podwładnych, ale także powinni dbać o ich rozwój zawodowy. Od przełożonych zależy umożliwianie pracownikom tworzenia grup społecznych w pracy, zwiększanie ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych, zapewnianie bezpieczeństwa i budowanie atmosfery sprzyjającej pracy oraz odpowiednie motywowanie pracowników do osiągnięcia celów organizacji.

Dla pracowników bibliotek, podobnie jak i innych instytucji, istotne znaczenie ma zespół najbliższych im współpracowników. Dobra atmosfera pracy, wzajemne zaufanie, życzliwość, brak konfliktów i powszechna chęć harmonijnej współpracy powodują powstawanie uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu, umacniają więź z nim, zwiększają ogólny poziom zadowolenia z pracy, a tym samym sprzyjają wysokiej wydajności. Jeśli warunki te nie są spełnione, to nawet najsprawniejsze zorganizowanie pracy nie zapewni pożądanego poziomu aktywności zawodowej pracownika³⁵.

Cytowane badania K.Kitlińskiej wykazały także, iż kierownictwo bibliotek stawiając wysokie wymagania odnośnie „swoich” oczekiwań pod adresem kandydatów samo robi niewiele, by uczynić pracę bibliotekarza atrakcyjną i dającą mu satysfakcję. Bywa także oporne we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania potencjałem ludzkim w bibliotekach i stosowaniu metod motywujących pracowników. W wyniku tychże badań udało się ustalić, jakie czynniki motywacyjne mają najważniejsze znaczenie dla respondentów i, które z nich występują w ich miejscach pracy.

³⁵ W. Piotrowski: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria...* op.cit., s. 608.

Respondenci dokonywali wyboru spośród przedstawionego zestawu³⁶ i określali stopień ich ważności (bardzo ważne, ważne, średnio ważne, mało ważne i nieważne). Rozkład wskazań w podziale na grupy wg kryterium ważności wyglądał następująco.

Jako bardzo ważne czynniki motywacyjne uznane zostały: stałość zatrudnienia (60,4%), miłe i bezpieczne warunki pracy (56%), dobra organizacja pracy – harmonijne warunki w pracy (50,5%), płace (49,5%) i nie stresujące tempo pracy (46,2%). Do tej grupy czynników zaliczone też zostały świadczenia emerytalne (97,8%), ZUS (80,2%), opieka medyczna (94,5%). Ale jest to zupełnie inna grupa czynników motywacyjnych, niezależna od konkretnej instytucji, a właściwa dla instytucji budżetowych.

A więc do bardzo istotnych dla respondentów czynników motywacyjnych zaliczone zostały te, które są czynnikami higieny, zewnętrznymi w stosunku do samej pracy. Stanowią one tzw. motywację zewnętrzną, która ma swoje źródła w czynnikach niezwiązanych bezpośrednio z samą pracą, jak: korzyści materialne, warunki pracy, potrzeba bezpieczeństwa lub potrzeba przynależności³⁷.

Jako ważne i średnio ważne czynniki motywacyjne respondenci uznali: pracę wśród fachowców (62,6%), odpowiedzialność stanowiska (58,2%), szkolenia (58,2%), nagrody (57,1%) i jasną ścieżkę kariery zawodowej (51,6%). Jako najmniej ważne czynniki motywacyjne respondenci wskazali: podróże służbowe (44%), ale także dodatki socjalne (12,1%) oraz dumę z pracy w firmie (12,1%).

³⁶ Były to: dobór pracowników do zadań, płace, stałość zatrudnienia, miłe i bezpieczne warunki pracy, szkolenia, planowanie kariery, duma z pracy w firmie, dobra organizacja pracy, czy: harmonijne stosunki w firmie, dodatki socjalne, partycypacja w zarządzaniu, nagrody, możliwość zdobywania wiedzy, praca wśród fachowców, jasna ścieżka kariery, twórcze otoczenie, odpowiedzialność stanowiska, szybki awans, możliwość wpływania na działalność firmy, gwarancje bezpieczeństwa zatrudnienia, podróże służbowe i niestresujące tempo pracy.

³⁷ C. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002 s. 130-131.

Spośród wymienionych wcześniej czynników motywacyjnych jedynie niektóre z nich są wykorzystywane w miejscu pracy respondentów. Z analizy materiału badawczego wynika, iż najczęściej stosowanym motywatorem jest zapewnienie pracownikom pewności i stałości zatrudnienia (50,5%), w dalszej kolejności miłe i bezpieczne warunki pracy (37,4%), dobra organizacja pracy – harmonijne stosunki w pracy (30,8%) oraz możliwość zdobycia nowych kwalifikacji (22%). Natomiast najrzadziej stosowanymi czynnikami motywacyjnymi są: możliwość awansu (26,4%), konkursy i wyróżnienia (17,6%), planowanie kariery (15,4%). Według 11% badanych osób najrzadziej stosowanymi motywatorami są płace³⁸.

Cytowane badania zwracają uwagę na fakt, iż czynniki motywacyjne, które mogłyby w istotny sposób wpływać na osiągnięcie satysfakcji, odnoszące się do pracy samej w sobie, w niewielkim stopniu są identyfikowane przez samych bibliotekarzy. Niepokojące jest również to, iż pracodawcy w niewielkim stopniu stosowali czynniki wzbogacające pracę, a więc wpływające bezpośrednio na zadowolenie z pracy, jak: odpowiedzialność stanowiska, praca wśród fachowców, nagrody za osiągnięcia, jasna ścieżka kariery zawodowej, umożliwienie pracownikom partycypowania w procesach decyzyjnych, stwarzanie warunków do autonomii, samorealizacji czy doświadczania społecznego prestiżu. Ponadto arsenał tych środków był stosunkowo niewielki.

Także poziom świadomości bibliotekarzy odnośnie rozumienia motywowania był bardzo zróżnicowany. Ponadto, jak stwierdza A. Jazdon, znaczna część pracowników nadal odbiera czynniki motywujące jako coś, co im się należy „z urzędu” i tym samym deprecjonuje ich motywacyjny charakter. Pracownicy wiedzą co dla nich może być awansem, ale dla połowy z nich awans to tylko większe pieniądze³⁹.

³⁸ K. Kitlińska: tamże, s. 53-91.

³⁹ A. Jazdon: *Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek*. W: *Wdrażanie nowoczesnych...* op.cit., s. 110.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż efektywność i satysfakcja pracownika związana jest z zapewnieniem mu satysfakcji wewnętrznej, a więc dotyczącej pracy samej w sobie⁴⁰. Motywacja wewnętrzna, jak pisze Czesław Sikorski, związana jest z wykonywaniem czynności zawodowych, zgodnych z zamiłowaniem i zainteresowaniem pracownika lub z efektami pracy, z wiedzy na temat aktualnej ich oceny, dokonywanej przez tych, dla których są one przeznaczone, z autonomii pracowników, mających uprawnienia decyzyjne, z charakteru pracy, dającej poczucie sukcesu i dumy⁴¹.

Motywację wewnętrzną można uzyskać stwarzając pracownikowi okazję do bycia dojrzałym, jak określił to Chris Argyris⁴², umożliwiając mu partycypowanie w procesach decyzyjnych, ustawiczne doskonalenie swoich umiejętności, bycie twórczym, wzbogacanie jego prac wertykalnie, a nie horyzontalnie.

Konieczne jest uświadomienie sobie przez pracodawców, iż cele organizacji – biblioteki – powinny być zgodne z celami jednostki, sukces biblioteki musi być pojmowany przez bibliotekarza jako jego osobisty sukces. Cele organizacji powinny być z punktu widzenia pracowników traktowane jako środek do realizacji celów indywidualnych. Z kolei, z punktu widzenia pracodawcy, cele indywidualne pracowników należy traktować jako środek do osiągnięcia celów organizacji. Stosunki takie pobudzają dwustronny proces uczenia się: organizacja czerpie korzyści z kreatywności pracowników, a z kolei każdy pracownik może liczyć na pomoc organizacji w realizacji jego własnych planów rozwojowych, dzięki czemu dokonuje się rozwój zarówno organizacji, jak i jednostki⁴³. Dlatego ważne jest, aby przy tworzeniu norm i wartości, przy nakreślaniu celów, wizji czy misji biblioteki uczestniczyła jak największa grupa pracowników, na co zwracano uwagę we wcześniejszych rozdziałach.

⁴⁰ C. Sikorski: op.cit., s. 132.

⁴¹ Tamże, s. 132.

⁴² Zob.: R. D. Stueart, B. B. Moran: op.cit., s. 157.

⁴³ C. Sikorski: op.cit., s. 131.

Rola kultury organizacyjnej w osiąganiu przez pracownika satysfakcji i motywacji to tworzenie „dobrych relacji” w zespole, przez które A. Jazdon rozumie wskazanie na początek, że samemu ma się motywację pozytywną, opracowanie jasnego systemu awansowania, motywowania oraz przestrzeganie go⁴⁴.

Charakter motywacji wewnętrznej mogą mieć także organizowane przez biblioteki szkolenia wewnątrzzakładowe, w bibliotekach wyższego szczebla organizacyjnego, czy w miarę możliwości w zewnętrznych formach kształcenia, na które rezerwuje się odpowiednie środki⁴⁵.

Zarówno zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, jak również umożliwianie im osiągania kolejnych szczebli kariery będzie widocznym przejawem wyznawania w danej bibliotece takich wartości, jak satysfakcja personelu i zaufanie do niego, profesjonalizm pracowników i jakość świadczonych usług⁴⁶.

Jeszcze do niedawna motywację wewnętrzną uważano za rzadkość w procesach pracy, a jak pokazują wzorce zagraniczne jest to sposób rewitalizacji biblioteki dający pożądane efekty, zwłaszcza w sytuacji różnorodnych transformacji środowiskowych i wynikających z tego zmian w funkcjonowaniu biblioteki. Generalnie, motywację wewnętrzną wiąże się z poziomem wykształcenia, a więc można mówić o motywacyjnej funkcji wiedzy: im wyższe kwalifikacje, tym większe poczucie pewności siebie, dostrzeganie przez pracownika o wysokich kwalifikacjach własnej wartości, co sprzyja ambicji i wysokim aspiracjom zawodowym, a także tworzy większy dystans w postrzeganiu rozmaitych wzorów kulturowych, większą elastyczność i skłonność do innowacji⁴⁷.

Poziom kwalifikacji zawodowych ma istotne znaczenie również dla motywacji zewnętrznej. W dobie rozwoju społec-

⁴⁴ A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 118.

⁴⁵ L. Gabrielewicz, L. Liberska: *Problemy zarządzania dużą biblioteką wydziałową w szkole wyższej*. W: *Wdrażanie nowoczesnych...* op.cit., s. 76-77.

⁴⁶ *Zarządzanie kadrami*. Red. T. Listwam. Warszawa 2002 s.72.

⁴⁷ C. Sikorski: op.cit., s. 132.

czeństwa informacyjnego wiąże się to z przewidywanym wzrostem zapotrzebowania na pracowników o wysokich kwalifikacjach. W związku z tym, wyniki cytowanych uprzednio badań wśród bibliotekarzy są pozytywne. Wskazują one, iż wpływ na satysfakcję może mieć wykształcenie, a także umiejętność dopasowania się do zmieniających się warunków pracy. Bibliotekarze uważają, że mogą dostosować się do zmieniających się warunków, metod i narzędzi pracy, na bieżąco śledzą nowinki technologiczne, nie boją się zmian i, co ważne, nie widzą w nich zagrożenia dla swojej pracy, lecz jej ułatwienie.

Arsenał środków służących do motywowania pracowników jest szeroki, ale powinien on tworzyć układ logicznie spójny i wzajemnie uzupełniający się. Motywatory te można podzielić na:

– środki perswazji odwołujące się do motywacji wewnętrznej; nagrodą jest tutaj integracja z celami osoby motywującej w dłuższym okresie czasu, większe przywiązanie do miejsca pracy, umocnienie własnej pozycji jako partnera, świadomość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji;

– środki przymusu, mające charakter obligatoryjny, a więc zakazy, nakazy i polecenia przełożonego oraz powinności przyjęte dobrowolnie, a zmierzające do określonych zachowań w grupie;

– środki zachęty mające zainteresować pracownika lepszym wykonaniem pracy, które obejmują bodźce materialne oraz pozamaterialne⁴⁸.

Istotnym narzędziem do motywowania jest odpowiednie wynagradzanie pracowników, choć w myśl teorii zarządzania pieniądze służą do motywowania wyłącznie do minimalnego wysiłku⁴⁹. Jednak w wielu bibliotekach praktycznie nie ma możliwości motywowania pracowników poprzez bodźce materialne. Nie pozwalają na to skromne fundusze czy sztywne regulaminy premiowania; do dyspozycji kierowników pozostają więc bodźce niematerialne.

⁴⁸ A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 116-117.

⁴⁹ J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków 1996 s. 203.

Do motywatorów pozafinansowych zaliczyć można pochwały, wyrażenie uznania, poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielenie trudnych zadań, prawidłowy rozdział zadań, kulturalne traktowanie, stworzenie dobrych warunków pracy i relacji między przełożonym a podwładnym, konsultowanie decyzji, zasięgnięcie opinii oraz w stosunku do wybranych osób również partycypacja w podejmowaniu decyzji, włączanie ich do rozwiązywania problemów biblioteki poprzez powoływanie zespołów problemowych. „Nawet jeśli w wielu wypadkach myślenie to będzie wielką improwizacją, da to pracownikom wyzwanie, poczują się pobudzeni nowymi możliwościami rozwiązywania problemu”⁵⁰.

Czasem jednak przeciążenie pracą usługową i permanentny brak czasu wynikające ze stałego wzrostu liczby użytkowników i realizowanych zadań sprawia, iż biblioteki nie stosują tej formy motywacji personelu. Szybciej i sprawniej podejmowane są decyzje w gronie kierownictwa, a pracownicy są informowani o zadaniach biblioteki i planowanych rozwiązaniach poprzez bezpośrednich przełożonych. Pracownicy mają też możliwość wypowiedzania się i przedstawiania własnych propozycji lecz na ogół tylko na zebraniach we własnych agendach⁵¹. Zazwyczaj unika się stosowania kar i bodźców negatywnych, gdyż są mało skuteczne, na co zwracał uwagę m.in. B.F.Skinner⁵².

Czynnikiem motywującym jest także poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia. Jednak często nie oznacza to dużego zaangażowania i wydajności pracowników. Stąd w niektórych bibliotekach pracownicy zatrudniani są na krótkie okresy czasu, co zmusza ich do dawania z siebie jak najwięcej, a kierownictwu daje możliwość poznania ich umiejętności i ambicji. W niektórych bibliotekach spotyka się „gratyfikacje psychologiczne”, publiczne uznanie na forum zespołu osiągnięć pracownika, jego starań i wkładu w funkcjonowanie całości bi-

⁵⁰ A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 118.

⁵¹ L. Gabrielewicz, L. Liberska: *Problemy zarządzania...* op.cit., s. 76-77.

⁵² R. D. Stueart, B. B. Moran: op.cit., s. 165-166.

biblioteki np. poprzez wywieszanie w gablocie raz w roku odpowiednich informacji⁵³. Dobrym czynnikiem motywującym pracowników może być ruchomy czas pracy i pozwolenie grupie na decydowanie o sposobie wykonania powierzonych zadań, decydowanie o wyposażeniu w meble, sprzęt, kolorystyce pomieszczeń, tak aby sami tworzyli warunki, w jakich chcą pracować⁵⁴.

Wśród innych środków motywujących, spotykanych w bibliotekach, można wymienić podróże i wyjazdy motywacyjne (integracyjne) np. staże w zagranicznych bibliotekach partnerskich, jednodniowe wyjazdy z okazji Dnia Bibliotekarza, których organizacja zależy wyłącznie od inwencji kierownictwa danej placówki, dofinansowanie wynajmu mieszkania, skierowanie na studia, czy nagrody rzeczowe. Inne bonusy czy dodatki niematerialne, służące motywacji, to świadczenia medyczne, bilety na imprezy kulturalne z 50% zniżką, dotowane posiłki w stołówkach (np. uczelnianych), zwalnianie dzieci pracowników z opłat za studia w macierzystej uczelni, możliwość codziennego bezpłatnego korzystania z Internetu, czy udostępnianie pracownikom uczelni obiektów sportowych po ulgowych cenach. Nie zawsze są one jednak postrzegane jako istotny dodatek do zasadniczego wynagrodzenia i tym samym jako czynnik motywacyjny⁵⁵.

Sposobem zarówno na motywowanie pracowników, jak i na popularyzację ważnych dla biblioteki wartości może być wewnątrzfirmowy konkurs na super kadrę. Określać można 4 kategorie konkursowe⁵⁶:

⁵³ A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 121.

⁵⁴ Rozwiązanie takie zastosowano w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu. Zob. A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 120.

⁵⁵ A. Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 122-123.

⁵⁶ Kategorie konkursowe z przykładami uzasadnienia zgłoszeń kandydatów: * **Lider**: inspiruje i motywuje zespół do wydajniejszej pracy, stawia ambitne wyzwania, przekształca cele w zadania, myśli strategicznie, przewiduje, planuje; * **Innowator**: jest kreatywny i odkrywca, wizjoner, pasjonat, poszukuje nowych metod realizacji celów; * **Współpracownik**: dzieli się wiedzą i doświadczeniem, rozumie potrzeby innych, można liczyć na jego pomoc; * **Przyjaciel klienta**: poszukuje nowych sposobów spełniania oczekiwań klientów, dba o satysfakcję swoich klientów, jest nastawiony na słuchanie i rozumienie ich potrzeb.

- liderów (osoby charyzmatyczne, zdolne pociągnąć za sobą innych),
- innowatorów, bowiem firmie zależy na samodoskonaleniu. Ceni się każdego, kto ma własny pomysł, choćby na poprawę drobnej procedury, procesu,
- współpracowników, którzy potrafią współpracować z innymi,
- przyjaciół klienta, bowiem organizacja jest nastawiona na klienta, na odbiorcę usług (nie chodzi wyłącznie o klienta zewnętrznego, choć jest on najważniejszy, ale również wewnętrznego)⁵⁷.

Dla efektywnego motywowania pracowników pomocne będzie także opracowanie w każdej bibliotece zestawu czynników motywacyjnych, ukazanie każdemu pracownikowi jasnej, otwartej i realnej perspektywy uzyskania awansu, gdyż brak takiej możliwości lub niejasności w procedurze będą działały demobilizująco i zniechęcająco do pracy, wysiłku czy rozwoju i upowszechnianie go wśród załogi. Powinny zostać określone:

- klarowne ścieżki kariery zawodowej i awansowania, plany rozwoju kadry, wymagające spełnienia różnych warunków, nie tylko formalnych;
- formy (pozytywne i negatywne) motywowania, którymi dysponuje przełożony;
- rozróżnienie form awansu: płacowego, kwalifikacyjnego, kierowniczego i awansu „do lepszej pracy”⁵⁸;
- kryteria ewaluacji pracownika i zasady jej prowadzenia⁵⁹.

Ważnym aspektem w motywowaniu pracowników jest rów-

⁵⁷ A.Zieliński: *Nominowanie supermenów. Konkurs dla pracowników jako narzędzie komunikowania wartości firmowych – studium przypadku*. „Personel” 2002 nr 10 s.20.

⁵⁸ Awans kierowniczy – promowanie na coraz wyższe stanowiska kierownicze, awans kwalifikacyjny – promowanie na coraz wyższe stanowiska w ramach wykonywanego zawodu, awans płacowy – przesunięcie do wyższej kategorii wynagrodzenia, awans do „lepszej pracy” – zmniejszenie uciążliwości, dostosowanie zakresu zadań do aspiracji pracownika bez zmiany stanowiska organizacyjnego. Zob.: A.Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 112.

⁵⁹ A.Jazdon: *Drogi awansu...* op.cit., s. 112.

niez uczenie ich, na zasadzie warunkowania, zachowań zgodnych z kulturą organizacyjną danej biblioteki. Jak podkreśla Ł. Sułkowski, pracownicy, którzy zachowują się zgodnie z systemem wartości obowiązującym w organizacji są oceniani pozytywnie, lepiej wynagradzani i chwaleni przez przełożonych. Na tych, którzy wykazują inne postawy spadają sankcje, najpierw symboliczne, a następnie materialne⁶⁰.

W wielu bibliotekach propagujących jakość jako przestrzeganą kategorię etyczną dba się nie tylko o satysfakcję klienta zewnętrznego, ale także o satysfakcję pracownika. Dlatego, coraz więcej organizacji, także bibliotek, przeprowadza badania dotyczące opinii i nastrojów pracowników, zarówno nowo zatrudnionych, jak i odchodzących z pracy posługując się specjalnymi testami⁶¹. Dzięki nim kierownictwo otrzymuje informacje o postrzeganiu instytucji, o jakości pracy menedżerskiej osób odpowiedzialnych za wdrażanie „nowych” w realia pracy, przedstawienia im wymagań, warunków zatrudnienia, przepisów i regulaminów oraz zapewnienia odpowiednich szkoleń⁶². Sondaże takie pełnią wielorakie funkcje: kierownictwo otrzymuje informacje o obszarach w bibliotece wymagających usprawnienia, w ich wyniku możliwe jest przekazanie przez pracowników informacji zwrotnej dotyczącej istotnych dla nich tematów, ale przede wszystkim realizowana jest funkcja motywacyjna: kierownictwo daje sygnał, że opinie pracowników są ważne i brane pod uwagę, a to może sprzyjać wzrostowi morale pracowników⁶³.

⁶⁰ Ł. Sułkowski: op.cit., s. 15.

⁶¹ M. Czechowska-Frączak: *Wszystko zaczyna się w naszej głowie*. „Brief” 2002 nr 32 s. 57.

⁶² M. Mieczkowska: *Wszystko dla sprzedaży. Badania ankietowe pracowników wspomagające realizację strategii firmy*. „Personel” 2002 nr 20 s. 49.

⁶³ W. Kurda: *W oczach pracowników. Korzyści z badania opinii i nastrojów w firmie*. „Personel” 2002 nr 10 s. 23.

3.3. WPLYW PREFERENCJI I WARTOŚCI BIBLIOTEKARZA NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Kultura organizacyjna, jak zaznaczono wcześniej, ma istotny wpływ na atmosferę panującą w danej bibliotece i współdecyduje o samopoczuciu pracownika w miejscu pracy. Jednocześnie, indywidualne oczekiwania sprawiają, że istniejąca kultura jest odbierana jako odpowiadająca pracownikowi lub nie. Dlatego interesujące wydało się przeprowadzenie wśród bibliotekarzy sondażu odnośnie preferowanego przez nich typu kultury.

Badania, pod kierunkiem autorki, odbyły się jesienią 2003 r. Objęto nimi bibliotekarzy reprezentujących różne sieci biblioteczne: fachowe, naukowe, pedagogiczne, publiczne i szkolne. Dobór bibliotek miał charakter przypadkowy. W badaniu wzięły udział biblioteki, których władze wyraziły zgodę na udzielenie odpowiedzi przez pracowników. Ponieważ dla wielu bibliotek pojęcie kultury organizacyjnej jest mało znane, pojawiały się obawy i niepokoje przed takim badaniem, dlatego sondaż ograniczono do bibliotek znanych studentom prowadzącym badania. Łącznie materiał empiryczny uwzględnia wypowiedzi dotyczące 32 bibliotek. W tym biblioteki fachowe stanowiły 6,25% ogółu badanych bibliotek, naukowe 9,4%, pedagogiczne 12,5%, szkolne 12,5% i publiczne 59,4%.

Przynależność sieciowa bibliotekarzy uczestniczących w badaniu przedstawia się następująco: na 188 bibliotekarzy – 7 (3,7%) było z bibliotek fachowych; 13 (6,9%) z bibliotek naukowych; 48 (25,5%) z bibliotek pedagogicznych; 10 (5,3%) z bibliotek szkolnych; 110 (58,5%) z bibliotek publicznych.

Respondenci otrzymali do wypełnienia ankietę zawierającą 10 pytań zamkniętych dotyczących preferowanego przez nich miejsca pracy. Z przedstawionych propozycji odpowiedzi mieli dokonać wyboru jednej z 5 kategorii („zdecydowanie tak”; „tak”; „nie wiem”; „nie” i „zdecydowanie nie”), najtrafniej charakteryzującej ich odczucia. Kwestionariusz ankiety miał charakter standardowy, zalecany do samookreślenia przez pra-

cownika najbardziej odpowiadającego mu typu kultury organizacyjnej⁶⁴. Wzór ankiety zamieszczony jest w aneksie.

Odpowiedzi na pytania były punktowane, a suma możliwych do uzyskania punktów zawierała się między -20 a +20. Ich liczba określała preferencje odnośnie typu kultury organizacyjnej. Wynik dodatni oznaczał, iż pracownik najlepiej czuje się w formalnej, mechanistycznej kulturze. Natomiast wynik ujemny wskazywał na preferowanie nieformalnej, organicznej struktury organizacyjnej.

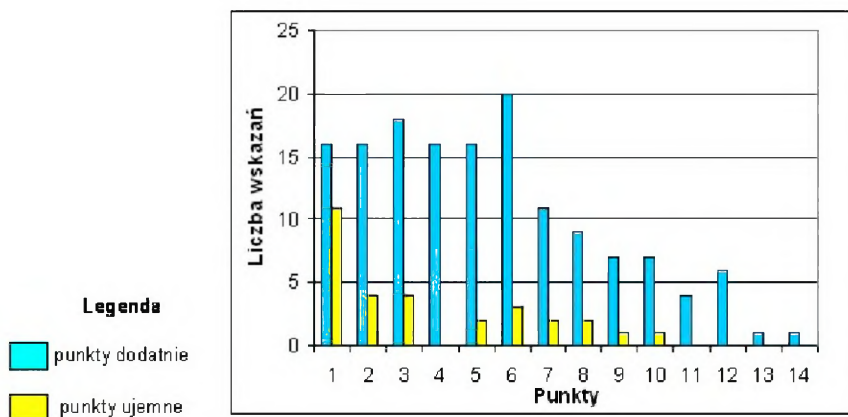
Uzyskano następujące rezultaty:

- 148 bibliotekarzy, co stanowi 78,7% ogółu badanych, otrzymało dodatnią liczbę punktów zawierających się w przedziale od 1 do 14;
- 30 bibliotekarzy, co stanowi 16% ogółu badanych, otrzymało ujemną liczbę punktów zawierających się w przedziale od -1 do -10;
- 10 bibliotekarzy, co stanowi 5,3% ogółu badanych, uzyskało po 0 punktów.

W grupie osób, które uzyskały dodatnią liczbę punktów większość wskazań znajdowała się w przedziale: do 5 punktów – 82 osoby (43,6% ogółu badanych, a wśród „pozytywnych” – 55,4%); 54 osoby (28,7% wśród ogółu i 34,5% wśród „pozytywnych”) uzyskały między 6 a 10 punktów, a 12 osób (6,4%) powyżej 11 punktów (tzn. 11-14).

Wśród bibliotekarzy, którzy uzyskali ujemną liczbę punktów przeważali ci, którzy otrzymali do 5 punktów – 21 osób (11,2% ogółu badanych); 9 osób (4,8%) otrzymało od 6 do 10 punktów.

⁶⁴ S. Robbins, M. Coulter: *Management*. Sixth edit. Upper Saddle River, New Jersey 1999 s. 106; Ten sam tekst zamieszcza w swojej pracy L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002 s. 161.



Wykres 1: Preferencje badanych odnośnie typu kultury organizacyjnej wg liczby punktów i deklaracji

Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autorkę.

Interesujące wydaje się także spojrzenie na te preferencje z punktu widzenia typów bibliotek. I tak:

- wśród 7 bibliotekarzy bibliotek fachowych – 6 (85,7% tej grupy bibliotekarzy) uzyskało dodatnią liczbę punktów, a ujemną – 1 (14,3%);
- z 13 bibliotekarzy z bibliotek naukowych – 9 (69,2% tej grupy bibliotek) uzyskało dodatnią liczbę punktów, a 3 (23,1%) ujemną, – 1 (7,7%) otrzymała 0 punktów;
- z 48 bibliotekarzy z bibliotek pedagogicznych – 36 (75% tej grupy) uzyskało dodatnią liczbę punktów, 11 (22,9%) ujemną, jedna osoba (2,1%) 0 punktów;
- ze 110 bibliotekarzy bibliotek publicznych – 89 (80,9% tej grupy) uzyskało dodatnią liczbę punktów, 14 (12,7%) ujemną i – 7 (6,4%) 0 punktów;
- z 10 bibliotekarzy szkolnych – 8 (80%) uzyskało dodatnią liczbę punktów, jedna (10 %) ujemną i – 1 (10%) zero punktów.

Największy odsetek punktów dodatnich był wśród:

- bibliotek fachowych 85,7%,
- bibliotek publicznych 80,9%,

- bibliotek szkolnych 80%,
- bibliotek pedagogicznych 75%,
- bibliotek naukowych 69,2%.

Największy odsetek punktów ujemnych był wśród:

- bibliotek naukowych 23,1%,
- bibliotek pedagogicznych 22,9%,
- bibliotek fachowych 14,3%,
- bibliotek publicznych 12,7%,
- bibliotek szkolnych 10%.

Największy odsetek wskazań zerowych był wśród:

- bibliotek szkolnych 10%,
- bibliotek naukowych 7,7%,
- bibliotek publicznych 6,4%,
- bibliotek pedagogicznych 2,1%.

Z sondażu wynika, że znakomita większość bibliotekarzy preferuje i lepiej się czuje w miejscu pracy, w którym kultura organizacyjna ma charakter sformalizowany, mechanistyczny. Taka kultura cechuje się stabilnością i małą możliwością zmian pod naciskiem otoczenia, a podstawą jej działania jest zgodność z obowiązującymi przepisami, normami, wartościami i poglądami, oraz sztywność reguł.

Przyjmując 20 punktów (które badani mogli maksymalnie osiągnąć) za ekstremalny poziom ukształtowania kultury organizacyjnej, w której zasadnicze cechy tych kultur mają najwyższe natężenie, z badania można wywnioskować, iż bibliotekarze preferują struktury mechanistyczne. Nie są jednak zwolennikami ani skrajnych rozwiązań ani rygorystycznego ich przestrzegania. Bowiem spośród tych, którzy uzyskali dodatnią liczbę punktów przeważająca większość uplasowała się w dolnej połowie przedziału. Oznacza to, iż preferowana przez badanych sytuacja jest taka, w której odczuwają bezpieczeństwo wynikające z istnienia formalnej struktury organizacyjnej. Jak zauważa Henry Mintzberg, potrzeba formalizacji może być odzwierciedleniem arbitralnej potrzeby ładu i

porządku. Sama natomiast sformalizowana struktura jest postrzegana jako niosąca ukojenie wszystkim, którzy cenią porządek⁶⁵.

Sytuowanie się w dolnych granicach dodatniego przedziału punktów, przyjętego jako mechanistyczna (biurokratyczna) kultura organizacyjna, wskazuje na dostrzeganie przez badanych pozytywów związanych z mniej sztywnymi strukturami organizacyjnymi, oscylującymi w kierunku struktur o charakterze organicznym, takich jak struktury zadaniowe, zespołowe czy macierzowe. Aczkolwiek badani są zwolennikami centralizacji władzy, to jednak w znacznie mniejszym stopniu niż w klasycznych kulturach biurokratycznych, podstawą autorytetu jest dla nich władza wynikająca z zajmowanego stanowiska i oczekują od przełożonych rzeczywistej wiedzy.

Badani wykazali, iż dobrze się czują w sytuacji, w której mają określone prawa i obowiązki, nieulegające zmianie w zależności od aktualnych potrzeb. Może to sugerować, na co wskazują także obserwacje zachowań w niektórych bibliotekach, że bibliotekarze traktują swój zawód jako urzędniczy. Zawsze można w nim „skryć się” za przepisami, uzasadniając swoją odmowę lub konkretne zachowanie, ewentualnie wyjaśniając swoją bierność poprzez przypisanie niewykonanych działań do kompetencji innej osoby. Ale jednocześnie, część respondentów uznając hierarchię władzy za uzasadnioną nie preferuje jednak ściśle zakreślonej pragmatyki służbowej, która może prowadzić do izolacji pomiędzy szczeblami.

Z formalizacją i centralizacją, jako istotnymi cechami kultur mechanistycznych, wiążą się takie wartości jak dystans władzy i stopień unikania niepewności. Wskazanie przez respondentów preferencji formalizacji może wynikać ze stopnia niepewności, jaki odczuwają i tym samym unikania tej niepewności. Badania przeprowadzone przez Hofstede⁶⁶ wskazują, iż ludzie, którzy w danym kraju czują się zestresowani, w

⁶⁵ H.Mintzberg: *Structures in fives. Designing Effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ 1983 s. 34-35. Cyt.za: G.Hofstede: op.cit., s. 230.

⁶⁶ G.Hofstede: op.cit., s. 179.

pracy będą w większości opowiadać się za przestrzeganiem przepisów i stabilizacją zatrudnienia, a te kojarzą się właśnie ze strukturami mechanistycznymi.

Można także zdecydowanie stwierdzić, iż nieformalne, organiczne, innowacyjne i elastyczne kultury organizacyjne nie są preferowane w badanej grupie. Ujemne liczby punktów, wskazujące na dobre odczucia właśnie w takim typie kultury uzyskało 16% badanych bibliotekarzy. Ta grupa wraz z 5,3% respondentów, którzy uzyskali wynik zerowy potwierdza powyższe stwierdzenia, iż bibliotekarze jako grupa dobrze się czują w rozwiązaniach pośrednich. Preferencje w kierunku kultur organicznych wykazywali bibliotekarze z mniejszych bibliotek (różnych sieci), działających w środowisku pozawarszawskim.

Omówione wyżej badania sondażowe wskazują, że najczęściej występujący w bibliotekarstwie model mechanistyczny (biurokratyczny), o czym wspominają R. D. Stueart i B. B. Moran⁶⁷ wynika z preferencji samych bibliotekarzy.

⁶⁷ R.D.Stueart, B.B.Moran: op.cit., s. 87.

Rozdział 4.

PRZYWÓDCA (KADRA ZARZĄDZAJĄCA) I KULTURA ORGANIZACYJNA W BIBLIOTEKACH

Przywództwo ma zasadnicze znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Wszak na kadrze zarządzającej świadomej mocnych i słabych stron swojej biblioteki, dostrzegającej szanse i zagrożenia pojawiające się w jej działalności, spoczywa społeczna odpowiedzialność za proces zarządzania. Od położonych i ich umiejętności koordynowania zadań, całościowego ujmowania problemów organizacji pracy swojej i innych zależy kultura organizacyjna wraz z przestrzegany systemem wartości. Jest to szczególnie istotne w młodej organizacji, która dopiero formuje swoje oblicze¹.

Kadra określa obowiązki swoich podwładnych, powinna też dbać o ich rozwój zawodowy. Brak umiejętnej organizacji i planowania pracy własnej i zespołu, złe zarządzanie zasobami i czasem pracy może być źródłem niesprawności instytucji i tłumienia inicjatywy oddolnej pracowników. Przykładem jest nieusystematyzowanie czynności, w wyniku czego kierownik wielokrotnie wzywa podwładnych, odrywając ich od pracy, stwarza atmosferę niepewności i nieplanowości w ca-

¹ M. Stanusch: *Klient nie tylko na dziś. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrożenie systemu CRM*. „Personel” 2002 nr 4 s. 36.

łej instytucji. Powszechnie znanym mankamentem wielu nieudolnych kierowników jest przeciążanie się pracą w postaci nadmiaru zadań i funkcji oraz ciągłe narzekanie na brak czasu na ich wykonanie².

Kierownictwo kształtuje warunki i stosunki pracy: czynniki higieny, atmosferę sprzyjającą pracy, okazywaniu wzajemnego szacunku, tworzy grupy społeczne w pracy, zapewnia bezpieczeństwo, co wpływa na obraz biblioteki w oczach decydentów i użytkowników³.

Kadra zarządzająca współdecyduje o tym, czy pracownicy będą osiągać satysfakcję zawodową, czy będą motywowani, a w konsekwencji przyczyni się do zadowolenia użytkowników z otrzymywanych usług. Właśnie przełożeni w pierwszej kolejności muszą dążyć do usprawniania swoich bibliotek, dostosowywać się do potrzeb środowiska i czynić pracę personelu bardziej motywującą wewnątrz. Uznawane przez kierownictwo wartości wpływają na to, czy będą oni wspierać podwładnych w ich osobistym rozwoju i wykorzystaniu maksimum wrodzonych możliwości oraz w jak najlepszym wykonywaniu pracy⁴.

Od kierownictwa będzie zależało dostrzeżenie różnorodności zespołu pracowniczego i sposób podejścia do niej. Czy będzie traktowało tę różnorodność jako istotne założenie kultury organizacyjnej, doceniało umiejętności każdego pracownika, jego indywidualności (z zaletami i wadami, celami życiowymi i preferencjami), zachęcało go do rozwijania własnych, indywidualnych i mocnych stron i prezentowania innowacyjnych idei. Dostrzeżenie i popieranie przez menedżerów różnorodności jako dodatniej wartości organizacji (aczkolwiek następczące trudności z organizacyjnego punktu widze-

² J. Osmelak: *Organizacja pracy własnej menedżera*. Bydgoszcz 1995 s. 15.

³ J. Sójka: *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 240.

⁴ A. Lewicki: *Dlaczego właśnie Deming?* „Transformacje” 1997 nr 1/4, s. 16.

nia), przynosi korzyści poprzez dostarczanie odmiennych perspektyw i umiejętności służących rozwiązywaniu problemów organizacyjnych⁵.

Od przełożonych zależy również kierowanie konfliktami, ich eliminowanie czy minimalizowanie. Zaistniałe konflikty są istotne dla działalności biblioteki, mogą bowiem zwiększyć lub ograniczyć efektywność organizacji, a więc przybrać charakter konfliktu funkcjonalnego lub dysfunkcjonalnego. O tym, jaki charakter przybierze decyduje sposób pokierowania nim, kultura organizacji oraz cechy osoby pełniącej wiodącą rolę w organizacji i w zaistniałej sytuacji⁶.

W rozważaniach dotyczących relacji między kadrami zarządzającą a kulturą organizacyjną danej biblioteki wzajemne interakcje odnoszą się szczególnie do:

- procedury rekrutacji pracowników; od kultury organizacyjnej zależy, czy będzie miała ona charakter sprawiedliwy, a wymagania odnośnie osoby i stanowisk będą określone przed rozpoczęciem procedury naboru, czy też w jej trakcie lub po zakończeniu, czy kryteria oceny mają charakter oceny profesjonalnej, jednakowej dla wszystkich kandydatów, a może wystąpią jakieś uprzedzenia;

- komunikacji w miejscu pracy; czy jest dobra i efektywna, czy podejmowane są działania doskonalące ją tak, by zapewnić pracownikom bieżącą informację na temat polityki i procedur dotyczących usług bibliotecznych;

- kierowania pracą;

- pomiaru i oceny pracy oraz rozwoju pracowników.

⁵ S. P. Robbins, M. Coulter: *Management*. Sixth edit. Upper Saddle, New Jersey 1999 s. 80-90.

⁶ J. A. F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*. Warszawa 1994 s. 329.

4.1. CECHY I PREDYSPOZYCJE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Chociaż wszystkie organizacje posiadają kadre zarządzającą to nie każda, jak pisze Robert Miller, ma lidera. Do bycia nim nie wystarczy objęcie funkcji dyrektora biblioteki i posiadanie przypisanej temu władzy formalnej⁷. Prawdziwy lider powinien stać na czele organizacji, pociągać za sobą innych, a nie popychać do działania, musi być przywódcą a nie dozorcą⁸, winien nakłaniać ich do realizacji określonych celów i sprawiać, że stają się one celem wspólnym.

Aby osoba zarządzająca mogła skutecznie kierować działalnością podległych mu pracowników, prowadzić do osiągnięcia celów organizacji, by motywowała ich i umożliwiała samorealizację powinna mieć władzę, a więc zdolność wpływania na zachowania innych osób. Jerzy Kisielnicki podaje, iż do podstawowych źródeł władzy, należy:

- autorytet formalny, wynikający ze stanowiska zajmowanego w organizacji,

- władzę nagradzania, umożliwiającą przyznawanie różnego typu nagrody (podwyżka płacy, awans, premia finansowa, pochwały). Im więcej nagród przyznaje menedżer i im są one wyższe, tym większa jest jego władza;

- władzę wymuszania, wyegzekwującą zachowanie podwładnego za pomocą środków zagrożenia psychologicznego, emocjonalnego lub fizycznego;

- władzę odniesienia, uważaną za prawdziwą władzę przywódczą, opartą na utożsamianiu się z przywódcą, jego działaniem, naśladowaniu go, lojalności i charyzmie;

- władzę ekspercką, którą ma osoba posiadająca odpowiednią informację i wiedzę; taki przywódca jest uważany za

⁷ R. Miller: *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/miller.php> s. 4.

⁸ A. S. Lewicki: *O teorii zarządzania W. Edwardsa Deminga. (Skrót zagadnień)*. „Transformacje” 1995/1996 nr 3/4 s. 16.

bardzo ważną osobę w organizacji⁹.

Im większą liczbą źródeł władzy dysponuje osoba zarządzająca, tym ma większe możliwości skutecznego przewodzenia. Często, mimo takiego samego zakresu władzy nadanej z mocy prawa, kierownicy bardzo różnią się pod względem umiejętności wpływania na innych¹⁰.

Przywódca powinien także umieć zdefiniować i nadzorować kierunek prac firmy, zapewnić i podtrzymać strukturę grupową, jej spójność, zapewnić środki potrzebne do zrealizowania wytyczonych zadań i ułatwić ich wykonanie¹¹. Do tego potrzebne są cechy osobowościowe, odpowiednio wypracowane i zademonstrowane, a także style kierowania zespołem.

Wśród cech pożądanых u kadry zarządzającej, decydujących o kulturze organizacyjnej, wymienia się otwartość na innych ludzi¹², życzliwość, wzajemny szacunek w stosunkach międzyludzkich, wyeliminowanie egocentryzmu¹³, umiejętność współdziałania w zespole, zarówno w rolach przywódczych, jak i uczestników drużyny, bowiem w nowoczesnych organizacjach role te pełnione są przemiennie¹⁴.

Niezbędne są również umiejętności społeczne i komunikacyjne, posługiwanie się językiem zrozumiałym i przekonującym dla słuchacza, sprzyjającym nawiązaniu właściwych relacji a nie stwarzającym bariery.

Aby dobrze kierować pracą podwładnych, kształtować pożądane wartości i cele trzeba najpierw nauczyć się kierować samym sobą. Jeśli kierujący instytucją nie potrafi dobrze zarządzać swoim czasem nie może oczekiwać od pracowników stosowania optymalnych rozwiązań¹⁵.

⁹ J.Kisielnicki: *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Warszawa 1999 s. 189-190.

¹⁰ M.Huczek: *Zachowania ludzi w organizacji*. Bielsko-Biała 2001 s. 86.

¹¹ R.Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 4.

¹² J.Wojciechowski: *Dyrektorzy. „Bibliotekarz”* 2003 nr 2 s. 4.

¹³ M.Maccoby: *Deming krytykuje amerykański management. „Transformacje”* 1995/1996 nr 1/2 s. 15.

¹⁴ A.K.Koźmiński: *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku. „Transformacje”* 1995/1996 nr 1/2 s. 13.

¹⁵ K.Perechuda (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa 2000 s. 275.

Ponieważ osoby zarządzające biblioteką dostarczają wzorców do naśladowania niezbędne jest przestrzeganie elementarnych norm etycznych; wskazany jest też wewnętrzny porządek i umiejętność racjonalnego myślenia¹⁶.

Pełnienie funkcji zarządzających i kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej efektywnemu funkcjonowaniu bibliotek wymaga zatrudniania na stanowiskach przywódczych osób posiadających kompetencje merytoryczne i osobowościowe.

W ostatnich latach w polskim bibliotekarstwie obserwuje się dziwną tendencję do powierzania funkcji kierowniczych osobom nie posiadającym kwalifikacji merytorycznych do prowadzenia tych placówek, a „przecież nie ma powodu, żeby rejestr wymagań wobec kierownika biblioteki miał być skromniejszy, niż standardy kwalifikacyjne w innych instytucjach”¹⁷. Osoby pełniące funkcje zarządzające w bibliotekach, a nie mające wystarczającej wiedzy, posiadają jedynie autorytet formalny wynikający z zajmowanego stanowiska i nie są w stanie pełnić funkcji trenerskich w stosunku do zespołu, prowadzić działalności edukacyjnej, wspólnie określać strategii i współuczestniczyć w realizacji zadań. Czy w związku z istnieniem dysproporcji między kompetencjami merytorycznymi, a wykonywanymi obowiązkami i odpowiedzialnością, kierownik nieprofesjonalista, często nie znający specyfiki pracy, jest w stanie wyzwolić u swoich podwładnych motywacje wewnętrzne, wiążące się z pracą samą w sobie? Czy nie wiedząc, jakie kwalifikacje powinien mieć pracownik może właściwie je wykorzystać? Czy umożliwi pracownikom osiąganie satysfakcji zawodowej i tym samym przyczyni się do zadowolenia użytkowników ze świadczonych usług?

Ta niekorzystna dla bibliotek praktyka obsadzania stanowisk dyrektorskich wynika z faktu traktowania bibliotek jako synekury dla działaczy politycznych, nie wywiązujących się ze swoich obowiązków pracowników nauki, czy jako przyjem-

¹⁶ J. Wojciechowski: *Dyrektorzy*: op.cit., s. 4.

¹⁷ Tamże, s. 3.

nego miejsca pracy dla żon, krewnych i protegowanych¹⁸, a także z braku chętnych wśród elity bibliotekarskiej do przyjmowania na siebie odpowiedzialnej funkcji prowadzenia biblioteki.

4.2. STYLE ZACHOWAŃ PRZYWÓDCZYCH

Dla efektywnego realizowania celów organizacyjnych osoby zarządzające przyjmują określone zachowania przywódcze, nazywane stylami kierowania, które ich zdaniem najlepiej doprowadzą do osiągnięcia zamierzeń. Zależne są one od wielu czynników, m.in. od osobowości menedżera, jego kwalifikacji, postrzegania ludzi w warunkach pracy, a także od sposobów wykonywania zadań czy sytuacji decyzyjnej. Jego postępowanie powinno być elastyczne i zdroworozsądkowe¹⁹.

Zachowania przywódcze określają rolę przełożonego i podwładnego. Ustalają oczekiwania, sposoby wykonania zadań i wyznaczają formalne kanały komunikacyjne, stwarzając pracownikowi ciepły, przyjazny klimat sprzyjający pracy. Wykazują stosunek do pracownika i wykonywanej przez niego pracy, który może przyjmować styl charakteryzujący się „troską o produkcję” lub „troską o pracowników”.

Od przyjętego stylu zarządzania będzie uzależniona kultura organizacyjna w danej instytucji. Ale zachowania przywódcze będą także odzwierciedlały wartości i założenia wyznawane przez kadrę zarządzającą.

Na podstawie wzajemnych relacji pomiędzy przywódcami/przełożonymi a pracownikami J. Kisielnicki²⁰ wyodrębnił

¹⁸ M. Śliwińska: *Bibliotekarska elita i pariasi. Przygotowanie do zadań i realizowane funkcje*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16.10.1996*. Warszawa 1997 s. 60.

¹⁹ J. Kisielnicki: *Zarządzanie organizacją...* op.cit., s. 195-196.

²⁰ Tamże, s. 192.

podstawowe zachowania przywódcze:

– **styl separujący** – menedżer nie angażuje się ani w kontakty z pracownikami, ani w realizację zadań organizacji. Stoi z boku i obserwuje rozwój sytuacji, działa dopiero wtedy, gdy zmuszą go do tego okoliczności. Wg dwuwymiarowej siatki kierowniczej Roberta Blake’a i Jane Mouton²¹, taki styl kierowania można określić jako kierowanie zubożone (1.1), a więc minimalne nastawienie na pracę i także na pracownika. Zachowanie to charakteryzuje się rezygnacją kierownika z przywódczej roli, stąd styl ten określany jest także mianem leseferystycznego²²;

– **styl dyrektywny**, poświęcający, w którym menedżer dużą uwagę zwraca na produkcję a małą na pracownika. W siatce kierowniczej Blake’a i Mouton to styl nazwany autorytarnym lub zadaniowym (9.1.). Odpowiada on menedżerowi autokracie. Pracownik jest tu traktowany instrumentalnie; ważne są jedynie zadania, które ma wykonać;

– **styl towarzyski** – kierowanie klubowe (1.9. w siatce Blake’a i Mouton) menedżer jest ukierunkowany na pracowników, ich potrzeby, emocje i nastroje. Natomiast mniejszą wagę przywiązuje do celów, które mają być realizowane;

– **styl idealny**, zintegrowany, nazywany przez Blake’a i Mouton jako kierowanie zespołowe lub demokratyczne (9.9.), w którym menedżer jest nastawiony zarówno na pracowników, jak i na realizację celów. Przyjmuje się, że jest to styl idealny, najskuteczniejszy z zachowań przywódczych, bowiem osoba kierująca zespołem stara się integrować potrzeby i oczekiwania pracowników z potrzebami organizacji. Uważa się także, iż takie podejście niemal we wszystkich sytuacjach będzie prowadziło do zwiększenia efektywności pracy, obniżenia nieobecności i fluktuacji a także do dużego zadowolenia pracowników²³.

²¹ Pierwszy wymiar oznacza stosunek przywódcy do produkcji, a drugi do pracownika; wyrażane są za pomocą liczb od 1 do 9, przy czym 1 oznacza minimalne, a 9 – maksymalne natężenie wymiaru.

²² J. A. F. Stoner, C. Wankel: op.cit., s. 321, 387.

²³ Tamże, s. 388.

Teoria Rensis Likerta, wykorzystująca podstawowe kategorie zachowań zorientowanych na zadania i na pracowników, rozróżnia 4 style kierownicze²⁴. Są one oznaczane numerycznie od 1 do 4; są to: styl eksploatująco-autorytarny, protekcyjno-autorytarny, konsultujący, uczestniczący. Stanowią one kontinuum od systemu, w którym kierownik/przywódca ma cechy autokraty, funkcjonującego w warunkach biurokratycznych (styl 1), do systemu 4 występującego w organizacjach technoserwisowych²⁵, w których kierownicy włączają w proces zarządzania szerokie kręgi pracowników.

Styl 1 charakteryzuje się dążeniem kierownictwa do wykonania zadań za wszelką cenę. Przełożeni nie mają zaufania do podwładnych, są apodyktyczni i nie stwarzają klimatu sprzyjającego pracy. W systemie czwartym, partycypującym, kierownictwo wdraża zespołowość pracy i zmienność ról, wynikającą z wiedzy i kompetencji pracowników. Kontakty między kierownikami a podwładnymi są otwarte, przyjazne i oparte na zaufaniu. Struktura hierarchiczna jest spłaszczona. Zachowanie kierownika sprzyja swobodzie i odpowiedzialności pracowników w zakresie adaptacji do rozmaitych warunków podejmowania decyzji. Zarządzanie wg tego stylu ma charakter strategiczny, rozwija motywacyjną kulturę w korporacji i pomaga w pracy zespołowej²⁶.

Style 2 i 3 to style pośrednie, w których kierownik stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Nadal, podobnie jak w stylu 1, traktuje ich instrumentalnie, w miarę im ufa. W stylu 2 podwładni mają już niewielką swobodę w komentowaniu poleceń kierownictwa a także pewną elastyczność w wykonywaniu zadań, w ściśle określonych granicach i według wyraź-

²⁴ Tamże.

²⁵ Technoserwisowy – przymiotnik określający właściwości technoserwisu, jak technoserwisowa organizacja czy technoserwisowe zarządzanie. Przeciwiężstwa: biurokratyczno-przemysłowy, biurokratyczny, poddany surowej dyscyplinie. Oznacza stosowanie systematycznej wiedzy oraz informacyjno-porozumiewawczej techniki dla dobra zamawiających i klientów. Zob. M.Maccoby: *Why work – leading the new generation*. New York 1988 s. 21.

²⁶ M. Maccoby: *Nowy model kierowania w korporacji*. „Transformacje” 1992 nr 1/2 s. 11.

nych procedur. Kierownictwo przyjmuje wobec pracowników postawę protekcyjną, natomiast ci w kontaktach z przełożonymi zachowują ostrożność. W systemie 3 – kierownicy wydają polecenia po ich uzgodnieniu z podwładnymi. Podwładni sami mogą decydować o sposobie wykonania zadań, gdyż kierownictwo wyższych szczebli podejmuje jedynie ogólne, podstawowe decyzje²⁷.

Style przywódcze przyjmowane przez kierowników bibliotek są zróżnicowane. Odwołując się do klasyfikacji Kisielnickiego²⁸ można stwierdzić, iż w praktyce zarządzania bibliotekami (podobnie jak i w innych instytucjach), najczęściej spotyka się styl mieszany, odpowiadający stylowi zrównoważonemu (5.5. z siatki kierowniczej Blake'a i Mouton), charakteryzujący się przeciętną troską o podwładnych i o pracownika.

Analizując teorię Likerta pod kątem przystawalności w bibliotekarstwie można stwierdzić, iż style kierowania personelem i przywódcze relacje międzyludzkie w większości bibliotek sytuują się pomiędzy stylem 2 i 3 z teorii Likerta²⁹. Oznacza to przyjęcie zachowań pośrednich pomiędzy tradycyjnym ukształtowaniem biblioteki, władzą i autorytetem rozłożonym zgodnie z układem przełożony-podwładny (styl 1) a stylem 4, w którym organizacja biblioteki jest idealnie ukształtowana i zarządzana, gdzie istnieje rozległe uczestnictwo grupy w nadzorze i podejmowaniu decyzji. Niewiele bibliotek przyjmuje rozwiązania odpowiadające modelowi 4 ze skali Likerta. Jednakże, mimo nadal często spotykanych w bibliotekach kierowników autokratycznych, coraz więcej z nich pozwala swoim pracownikom na uczestnictwo w procesach decyzyjnych, co nie oznacza przyjęcia zarządzania uczestniczącego, choć przed podjęciem decyzji przełożeni konsultują je w zespołach pracowniczych³⁰.

W ostatnich kilkunastu latach możemy zaobserwować zmia-

²⁷ J. A. F. Stoner, C. Wankel: op.cit., s. 388.

²⁸ J. Kisielnicki: op.cit., s. 193.

²⁹ R. D. Stuart, B. B. Moran: op.cit., s. 171.

³⁰ Tamże, s. 175, 176.

ny w przyjmowanych zachowaniach przywódczych, znajdujące odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej³¹. Charakterystyczne jest odchodzenie od modelu przywódcy/przełożonego mającego cechy biurokratyczne, wydającego rozkazy i przywiązywanie większej wagi do tzw. przywództwa transformacyjnego, określanego też mianem charyzmatycznego. Cechuje się ono motywowaniem podwładnych poprzez przekonywanie ich o ważności realizowanych zadań, inspirowanie pracowników, wyzwalamie w nich energii, innowacyjności i marzeń, budowanie długofalowej strategii i kultury organizacyjnej. Przywódca transformacyjny to trener i marzyciel. Działa szybko, zdecydowanie i monitoruje otoczenie analizując nowe tendencje i wzory³².

Menedżer nowego typu wzbudza zaufanie, mówi MY. Ma wizję, szuka nowych kierunków, tworzy normy, koncentruje się na ludziach, rozwija kompetencje kadry i buduje efektywne zespoły. Współdziała z innymi i integruje zespół, ochrania korporacyjne wartości, takie jak jakość i służebność³³. Musi rozumieć, iż kierownictwo nastawione podejrzliwie i zazdrośnie wobec personelu działa na szkodę pracodawcy.

Natomiast menedżer starego typu rządzi, wzbudza lęk, mówi JA, szuka winnych. Przestrzega norm, koncentruje się na przepisach, realizuje wizje innych i wykonuje plan. Woli typ pracownika określanego jako „bierny, ale wierny”, skupia się na sobie, nie dostrzegając wartości pracy w zespole³⁴.

W nowym modelu menedżera ważnym wskaźnikiem jakości jest gotowość kierownictwa do rozstania się z częścią swoich obowiązków i władzy, a także gotowość podwładnych do odpowiedzialnego przejęcia ciężaru na siebie³⁵. Łączy się to z

³¹ J. Kisielnicki: op.cit., s. 198-199.

³² Tamże, s. 198-199.

³³ M. Maccoby: *Nowy model...* op.cit., s. 10.

³⁴ A. Dusiński: *Dzieło umysłów i serc. Jak strategia firmy wpływa na kulturę organizacyjną – studium przypadku*. „Personel” 2002 nr 3 s. 10.

³⁵ A. J. Matejko: *Usprawnianie zarządzania – delegowanie obowiązków (porady praktyczne)*. „Transformacje” 1993/1994 nr 3/4 s. 12.

decentralizacją władzy i delegacją uprawnień. Niezbędne jest więc systematyczne wspieranie wiary ludzi we własne siły i wypróbowywanie czy dadzą sobie radę. Konieczne jest jednocześnie zrozumienie, iż decentralizacja uprawnień decyzyjnych stawia wysokie wymagania kadrze kierowniczej niższego szczebla organizacyjnego³⁶.

Aby skutecznie delegować obowiązki trzeba je precyzyjnie określić (temu służą opisy stanowisk), by nie było żadnych nieporozumień i by uniknąć zachodzenia jednych obowiązków na drugie, albo też pojawiania się pustych miejsc, gdzie właściwie nie ma nikogo, kto odpowiadałby za określone zadanie³⁷.

W zakresie organizacji pracy współczesny przywód-ca/dyrektor biblioteki musi:

- inicjować i wdrażać struktury organizacyjne pozwalające na lepszą realizację zadań, lepsze wykorzystanie kompetencji i wiedzy personelu (np. poprzez struktury macierzowe czy zarządzanie przez projekty),

- wdrażać płaskie modele struktury organizacyjnej, korzystne szczególnie w procesie zmian,

- wdrażać partycypacyjne formy zarządzania dające pracownikom satysfakcję,

- tworzyć interdyscyplinarne zespoły, które mogą ułatwić sukces, a także satysfakcjonować emocjonalnie.

Wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie budowy struktur wewnątrzorganizacyjnych i rozwijanie pracy kolektywnej, poprzez tworzenie różnorodnych zespołów, jest coraz powszechniejsze, zwłaszcza w dużych bibliotekach naukowych³⁸.

Najważniejsze rodzaje takich zespołów to:

- a) zespoły naczelnego kierownictwa złożone z osób odpowiedzialnych jednocześnie za jedną lub kilka funkcji. Zespoły te wspólnie rozwiązują podstawowe problemy organizacji,

³⁶ M. Marcinek: *Rola kadry kierowniczej średniego szczebla w nowoczesnym zarządzaniu biblioteką (z punktu widzenia kierownika oddziału informacji naukowej)*. W: *Wdrażanie nowoczesnych... op.cit.*, s. 165.

³⁷ A. J. Matejko: *Usprawnianie zarządzania... op.cit.*, s. 12.

³⁸ A. Sokołowska-Gogut: *Zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 227-228.

razem opracowują i wdrażają jej strategię;

b) zespoły międzyfunkcjonalne na szczeblach średnich, łączące wokół wspólnych zadań osoby o odrębnych specjalizacjach funkcjonalnych, co pozwala uniknąć realizacji jednych zadań kosztem innych;

c) autonomiczne grupy robocze realizujące zadania na szczeblu wykonawczym, kierujące wyraźnie wyodrębnionymi procesami;

d) zespoły międzyorganizacyjne, w skład których wchodzi uczestnicy danej organizacji i ludzie z zewnątrz: odbiorcy, dostawcy, kredytodawcy, twórcy techniki, przedstawiciele firm, na których biblioteka świadomie i za obopólną zgodą wzoruje się w jakiejś dziedzinie (np. kontrola jakości lub badanie opinii nabywców)³⁹.

W związku z tym konieczne jest uczenie pracowników pracy zespołowej: grupowego rozwiązywania problemów, współdziałania w zespołach, umiejętności odchodzenia od wąskich specjalizacji i koncentracji na zadaniach a nie funkcjach⁴⁰.

4.3. POMIAR PRACY, OCENA JEJ WYKONANIA I EWALUACJA PRACOWNIKA

Wśród norm i wartości obowiązujących w danej bibliotece i składających się na jej kulturę organizacyjną wymienić należy świadome i optymalne wykorzystanie czasu personelu oraz właściwe zarządzanie czasem pracy. Zgodnie z zalecanym systemem wartości należy szanować zarówno czas użytkownika, jak i czas pracownika.

Jak stwierdza Lothar Seiwert⁴¹ wprowadzenie zarządzania czasem ma na celu m.in. zmianę chaotycznej pracy w planowe i systematyczne wykonywanie zadań, zmierzające do sukce-

³⁹ A. K. Koźmiński: *Teoria i praktyka...* op.cit., s. 9-10.

⁴⁰ Tamże, s.11-12.

⁴¹ L.Seiwert: *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu.* Warszawa 2001 s. 15.

sów. Przyczynia się do poprawy organizacji biblioteki i jakości jej usług, optymalizuje realizowane procesy oraz pozwala na efektywne gospodarowanie czasem przez pracowników.

W związku z tym zarządzanie czasem skupia się na:

- definiowaniu celów, planowaniu ich realizacji, ustaleniu priorytetów oraz identyfikowaniu kluczowych obszarów zadań,
- rozpoznawaniu najbardziej rozpowszechnionych sytuacji, które pochłaniają czas oraz na identyfikacji technik umożliwiających wyeliminowanie czynników zakłócających poszczególne cechy aktywności człowieka⁴².

W celu optymalizacji wykorzystania czasu pracy coraz powszechniejsze jest badanie pracy i ocena jej wykonania. Analiza pracy na określonym stanowisku ma na celu badanie dających się zaobserwować wyników pracy: jej ilość, jakość wyników, ewentualne wady⁴³. Bada się sposób wykonania pracy oraz projektuje i wprowadza się w życie metody bardziej efektywne. Badanie metod pracy pomaga prognozować zapotrzebowanie na daną pracę, zapobiega marnotrawstwu czasu i wysiłku ludzkiego⁴⁴. Wiąże się z nim mierzenie pracy, obejmujące pomiar czasu pracy, pozwalający na ustalenie pracochłonności danej metody i wyznaczenie czasu potrzebnego do wykonania określonej czynności⁴⁵.

Aby wykonanie prac wewnętrznych biblioteki było realne i dostosowane do możliwości zatrudnionego personelu i posiadanych środków, należy je dokładnie przeanalizować i zaplanować, co z kolei umożliwia dokonanie normowania czasu pracy, tj. wyznaczenie czasu potrzebnego do wykonania określonej czynności, także dokonanie wartościowania pra-

⁴² K. Perechuda (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa 2000 s. 269.

⁴³ A. Chauvet: *Metody zarządzania. Przewodnik*. Warszawa 1997 s. 161.

⁴⁴ Z. Mikołajczyk: *Badanie pracy*. W: *Słownik pojęć HR*. 2002 (dok. elektron.). <http://www.assessmentcenter.pl> s. 3.

⁴⁵ K. Piech: *Diagnozowanie wykonawstwa – zespół metod badania pracy* (dok. elektron.). <http://akson.sgh.waw.pl> s. 5.

cy polegającego na wycenie pracy pracownika na podstawie włożonego wysiłku fizycznego bądź intelektualnego⁴⁶.

Orientacja na czynnik czasu nie jest możliwa bez istnienia standardów i prowadzenia pomiarów. Odnosi się to do czasu trwania cykli lub procesów, punktualności, czasu potrzebnego na dostosowanie się do procesów oraz opracowanie nowych⁴⁷.

Jak stwierdza Zbigniew Żmigrodzki, z normalizacją prac bibliotecznych łączy się też ustalanie wskaźników dotyczących czasu potrzebnego na poszczególne działania, wymiaru efektów pracy przypadających na jego jednostkę w odniesieniu do różnych czynności, pomocnych w organizacji i kontroli działań biblioteki. Przyczyniają się one do ekonomizacji procesu bibliotecznego i całości kształtu działalności biblioteki, uproszczenia i przyspieszenia czynności. Przedmiotem takich ustaleń są najczęściej prace wewnętrzne biblioteki, jak wpisywanie nabytków do rejestru, akcesja wydawnictw ciągłych, inwentaryzacja, opracowanie i udostępnianie zbiorów, działalność informacyjna czy bibliograficzna⁴⁸.

Ponieważ nie ma ogólnopolskich norm bibliotecznych pozwalających na szacowanie czasu wykonania poszczególnych czynności, w praktyce stosuje się normy wewnętrzne odnoszące się do czynności składających się na proces pracy, ustalone metodami sumarycznymi⁴⁹.

Do stałej kontroli i oceny działań bibliotecznych, formułowania wskaźników wykonania będących podstawą do tej ewaluacji zachęcają m.in. zalecenia IFLA-UNESCO⁵⁰.

Podejmowane są również próby opracowania wskaźników funkcjonalności bibliotek. Przykładem może być projekt nor-

⁴⁶ K. Piech: tamże, s. 4.

⁴⁷ K. Zimmewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2000 s. 79.

⁴⁸ *Bibliotekarstwo*. Praca zbior. pod red. Z. Żmigrodzkiego. Warszawa 1998 s. 360.

⁴⁹ J. Wołosz: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Warszawa 1974 s. 59.

⁵⁰ *Działalność bibliotek publicznych. Standardy międzynarodowe IFLA-UNESCO*. Warszawa 2002.

my ISO – 11620: 1998 (E)⁵¹. Zaleca się w nim aby regularnie przeprowadzać procesy pomiaru i oceny efektywności usług a wyniki przedstawiać w sposób umożliwiający podejmowanie przez bibliotekę decyzji i ukazywanie, w jakim stopniu wypełnia ona swoją misję⁵².

Od kultury organizacyjnej uświadamiającej pracownikom system wartości w danej bibliotece będzie zależało zrozumienie i akceptacja celu badania pracy, jej normalizacji jako działania sprzyjającego a nie przeciwnego interesom bibliotekarzy. W związku z tym wydaje się słuszne pojmowanie standardów (norm) jako wzorców, których osiągnięcie zbliża do ustalenia optymalnych relacji nakłady-efekty⁵³, a nie jako przestrzeganych rygorystycznie i czasem nierealnych (a więc stresujących) wymogów pracy.

Konieczne jest wyraźne podkreślenie, na co zwraca uwagę Alain Chauvet⁵⁴, iż pomiary czasu czy normalizacja działań nie są środkiem kontroli i pretekstem do stosowania sankcji wobec niesprawnego personelu. Ich celem jest motywowanie i aktywizacja personelu, optymalizacja pracy, racjonalne wykorzystanie czasu, urządzeń, poprawa rentowności, zwiększenie zdolności reagowania na zmieniające się warunki zewnętrzne. Dlatego też wraz z systemem kontroli i pomiaru wykonania konieczne jest upowszechnianie wśród pracowników najefektywniejszych sposobów wykonania pracy i teorii służących do lepszego zarządzania czasem, m.in. zasady Pareto⁵⁵ sformułowanej przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pa-

⁵¹ J. Sobielga: *Informacja dla zarządzania biblioteką – kilka uwag na marginesie Normy ISO-11620:1998 (E)*. „Bibliotekarz” 2003 nr 7-8 s. 25-27.

⁵² J. Sobielga: *Informacja dla...* op.cit., s. 25.

⁵³ J. Maj: *Standardy – czyli co i po co?* „Bibliotekarz” 2002 nr 12 s. 3.

⁵⁴ A. Chauvet: *Metody zarządzania. Przewodnik*. Warszawa 1997 s. 156.

⁵⁵ Zgodnie z tą normą przy ustalaniu harmonogramu zajęć konieczne jest skupienie się przede wszystkim na zadaniach najważniejszych i przeznaczenie na nie 20% czasu będącego do dyspozycji danego pracownika. Pozwoli to na osiągnięcie 80% skuteczności działania (reguła 20:80). Niewykonanie tych zadań priorytetowych obniży skuteczność działania o 80%, podczas gdy niewykonanie spraw drugo- i trzeciorzędnych obniży sukces zaledwie o 20%. Zob.: L.Seiwert: *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Warszawa 2001 s 131.

reto, techniki analizy ABC⁵⁶ czy metody PERT⁵⁷.

Powszechnym sposobem postępowania obecnym w życiu każdej biblioteki, wiążącym się z pomiarem czasu pracy i ewaluacją jej wykonania, jest ocena personelu. Przybiera ona postać działań prowadzonych permanentnie podczas codziennej współpracy przełożonego i podwładnego i, ewentualnie okresowo, o charakterze sformalizowanym i dokonywanych w ściśle określonym czasie.

System oceny pełni dwojakie funkcje: ewaluacyjną – ukierunkowaną na oszacowanie pracy, oceniającą bieżący poziom pracy, jej jakość, stopień wywiązywania się z powierzonych obowiązków oraz rozwojową, oceniającą potencjalne umiejętności i możliwości pracownika⁵⁸. Ocena odgrywa nadto rolę motywacyjną, daje bowiem okazję powiedzenia pracownikowi co ma zrobić, aby uzyskać wzmocnienie – nagrodę. Jednym z efektów oceny pracowników powinny być plany do-

⁵⁶ Polega ona na oszacowaniu wartości zadań przewidzianych do wykonania, przypisanie ich do odpowiednich grup: A (najważniejsze), B (do wykonania w drugiej kolejności), C (mało ważne) i realizowanie wg kolejności ich ważności. Analiza ABC nie oznacza, że załatwione powinny być jedynie zadania A, a całkowicie pominięte zadania z grupy C, lecz że wszystkie zostaną one ustawione w odpowiedniej relacji, odpowiednio wartościowane i ustawione w kolejności ich załatwiania w ciągu dnia. Przyjmuje się, że zadania oznaczone priorytetem A powinny zajmować przynajmniej 10-15% czasu będącego do dyspozycji. Zob. W. Reichmann, O. Siwiński: *Za pięć dwunasta. Techniki efektywnego zarządzania czasem, organizacji pracy indywidualnej i zespołowej*. Kraków 1997 s. 63.

⁵⁷ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Główne elementy tej metody to: sporządzenie listy niezbędnych poczynań; ocena czasu dla każdego działania (wg wariantu pesymistycznego, optymistycznego i realistycznego); wykres sieciowy (rodzaj diagramu rejestrującego zdarzenia, które muszą nastąpić by osiągnąć cel. Diagram ten uwzględnia m.in. ustalenie najwcześniejszych możliwych i najpóźniej dopuszczalnych terminów wystąpienia zdarzeń, wyliczenie rezerw czasowych, wykreślenie drogi krytycznej, ewentualne doskonalenie sieci – a więc skracanie ścieżki krytycznej). Wykres PERT pokazuje etapy pośrednie w logicznej kolejności, a także ich wzajemne powiązania i współzależności. Pomaga lepiej wykorzystać czas wskazując kolejność, w jakiej mają być wykonane poszczególne czynności. Zob.: B. C. McRae: *Praktyczne gospodarowanie czasem*. Lublin. 1994 s. 49.

⁵⁸ M. Sidor-Rzadkowska: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków 2000 s. 15.

skonalenia zawodowego personelu, określające rodzaj szkoleń, ich formy i metody, prowadzące do polepszenia wyników pracy lub pożądanej modyfikacji zachowań.

Aby ocena przyniosła spodziewane efekty także dla samego pracownika, który dzięki niej pozna wartość swojego wykonawstwa i możliwość rozwoju, muszą zostać spełnione następujące warunki jak:

- wysoki stopień uczestnictwa osoby ocenianej w procesie oceny,
- właściwa postawa oceniającego wobec ocenianego,
- uszeregowanie przez ocenianego celów, do których dąży, wg kryteriów ważności,
- eliminacja trudności w wykonywaniu bieżącej pracy,
- eliminacja z procesu oceniania tematu wynagrodzenia,
- umożliwienie pracownikom o odpowiednich umiejętnościach i cechach osobowościowych wpływania na poprawę warunków i jakości pracy,
- stawianie celów, które nie przekraczają zdolności jednostki do zaakceptowania zmiany,
- dokonywanie oceny w formie dającej możliwość oceniania zarówno osoby, jak i wyników jej pracy⁵⁹.

W bieżącej i okresowej procedurze oceniającej zasadniczą rolę odgrywa kultura organizacyjna danej biblioteki przestrzegająca takie wartości jak:

- sprawiedliwość, równość i obiektywność oceny, zabezpieczające pracowników przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów zewnętrznych;
- poszanowanie godności osobistej wszystkich zatrudnionych;
- troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika;

⁵⁹ J. Nadolski: *Determinanty oceniania pracowników*. Bydgoszcz 1995 s. 25-26; cyt. za: T. Szymorowska: *Samoocena pracowników biblioteki publicznej na podstawie ankiety przeprowadzonej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej i Książnicy Miejskiej im. Mikołaja Kopernika w Toruniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/szymor.html> s. 1.

– zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych i sprzyjających kreatywności warunków pracy⁶⁰.

Na jakość i efektywność oceny wpływa oczywiście przyjęty styl zarządzania. Cytowana Sidor-Rządkowska zauważa, iż procedura ewaluacyjna sprawdza się jedynie w organizacjach z demokratycznym stylem zarządzania. Natomiast kierownik autokrata ma tendencje do oceniania podwładnych wyłącznie z punktu widzenia dokładności i szybkości wykonywania poleceń. W takich przypadkach rola oceny sprowadza się co najwyżej do określania poziomu wynagradzania pracowników (ewentualnie do podejmowania decyzji o ich przesunięciach czy zwolnieniach), natomiast zupełnie zanika rozwojowa funkcja systemu oceny⁶¹.

Dla potrzeb oceny okresowej w bibliotekach często wykorzystywane są standardowe kwestionariusze. Artur Jazdon sugeruje jednak, aby kierownictwo biblioteki opracowało własne narzędzia do oceny, odpowiadające potrzebom i realiom danej biblioteki. Wskazane jest również przeprowadzanie takich ocen regularnie i dość często (np. corocznie), i uzupełnianie ich rozmowami z pracownikami. Stwarza to okazję do przekazania podwładnym informacji o tym, co robią dobrze a co źle, poznania ich stanowiska, a w przypadku konieczności udzielenia nagany lub kary nie będzie to miało charakteru publicznego, co upokarza pracownika i nie daje pozytywnego rezultatu⁶². Bez względu bowiem na wynik, pozytywny lub negatywny, zawsze musi ona motywować pracownika.

Od kultury organizacyjnej danej biblioteki i kultury osobistej przełożonego zależeć będzie sposób prowadzenia rozmowy, stanowiącej istotny element oceny. Mylne jest założenie,

⁶⁰ M. Sidor-Rządkowska: *Kształtowanie nowoczesnych...* op.cit., s. 15.

⁶¹ Tamże, s. 33-34.

⁶² A. Jazdon: *Drogi awansu i motywowania pracowników*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit, na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 119.

iz taką rozmowę przeprowadza się wówczas, gdy pojawiły się zastrzeżenia wobec pracownika. Jak podkreśla Sidor-Rządzkowska przymus i zagrożenie karą dawno przestały być bodźcem do efektywniejszej pracy. Coraz większe znaczenie ma tworzenie pozytywnej atmosfery wyzwalającej kreatywne możliwości pracowników. Wśród środków pobudzających pracowników do twórczego zaangażowania na rzecz firmy powinny być także pochwały i słowa uznania, a rozmowa podczas oceny okresowej powinna stanowić okazję ku temu⁶³.

W małych bibliotekach lub ich agendach, w których istnieje stały dialog pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, pracownicy otrzymują bieżącą informację na temat rezultatów swojej działalności. Jednak, czasem w natłoku spraw pilnych mogą umknąć uwadze sprawy ważne. I właśnie procedury ocen okresowych, o ile są starannie opracowane, stwarzają możliwość rozmowy na temat mocnych i słabych stron rozwoju pracownika, kształtowania ścieżek kariery zawodowej czy potrzeb szkoleniowych. Niestety dość powszechne są sytuacje, że niezależnie od udokumentowanych osiągnięć lub uchybień procedura oceny nie ma wpływu ani na politykę kadrową instytucji, ani na karierę zawodową indywidualnego pracownika, a przy traktowaniu biblioteki jako instytucji, usługowej powinien być to istotny element jej funkcjonowania⁶⁴.

4.4. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W BIBLIOTEKACH

Sytuacje pojawiające się w bliższym i dalszym otoczeniu bibliotek w ostatnim okresie, charakteryzujące się otwartością na nowe pomysły i kierunki działania, wymagają od nich do-

⁶³ M. Sidor-Rządzkowska: op.cit., s. 134.

⁶⁴ T. Szymorowska: *Samoocena pracowników biblioteki publicznej na podstawie ankiety przeprowadzonej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej i Książnicy Miejskiej im. Mikołaja Kopernika w Toruniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/szymor.html> s. 2

stosowywania się do przeobrażającego się otoczenia. Oznacza to dostrzeganie zachodzących zmian i reagowanie na nie, stały monitoring potrzeb oraz oczekiwań użytkowników, uwzględnianie marketingowych zasad w podejściu do pracy, dbałość o jej jakość oraz aktywne poszukiwanie nowych możliwości poszerzających zakres świadczonych przez bibliotekę usług⁶⁵.

Dlatego ważne jest, aby osoba sprawująca władzę nie tylko pielęgnowała istniejącą kulturę organizacyjną, ale także inicjowała nową tak, by miała ona charakter transformacyjny, polegający na umiejętności tworzenia dalekosiężnych, elastycznych wizji biblioteki i mobilizacji zespołów ludzkich dla ich realizacji⁶⁶.

Zmiana i transformacje bibliotek są konieczną prawidłowością i wynikają, jak w każdej dziedzinie nauki i w każdym zawodzie, także w bibliotekarstwie, z nieakceptowania rutyny, stereotypów braku pomysłów czy powielania tematów, z których niewiele wynika⁶⁷. Konieczność zmian powodują prawa rynku i oczekiwania instytucji finansujących biblioteki, zgodnie z którymi powinny one stosować nowoczesne, efektywne i efektywne rozwiązania.

Mimo konieczności przeobrażania się bibliotek, przeprowadzania zmian w ich organizacji, metodach i formach pracy, będącej często warunkiem *sine qua non* ich istnienia, uświadomienie sobie tego następuje w bibliotekach wolniej niż w innych organizacjach⁶⁸. Adaptacja do transformacji środowiskowych to także wyzwanie dla kadry zarządzającej i samego bibliotekarza, który powinien optymalizować działania, uczyć się nowych metod pracy, technologii, sposobów działania, przedsiębiorczości, radzenia sobie ze stresami.

⁶⁵ A. Firlej-Buzon: *Bibliotekarz XXI wieku – twórca czy strażnik świątyni wiedzy? W: Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r. pod red. S. Kubowa*. Wrocław 2003 s. 97.

⁶⁶ A. K. Koźmiński: *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku*. „Transformacje” 1995/1996 nr 1/2 s. 11.

⁶⁷ J. Kołodziejaska: *Polityka – pieniądze – biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/21/polityka.html> s.1.

⁶⁸ A. Sokolowska-Gogut: *Zarządzanie zmianami...* op.cit., s. 222.

Zmiany dotyczą praktycznie wszystkich funkcji i usług biblioteki oraz wszystkich pracowników bibliotek, „bowiem nie działający indywidualnie pracownicy, a właśnie zespół – znający cele programowe organizacji oraz plany i metody ich realizacji, może przyczynić się do sukcesu biblioteki. Pozbawiony motywacji i perspektyw, przymuszony jedynie nakazami, zapewne nie będzie w stanie sprostać nowym wyzwaniom”⁶⁹.

Kultura organizacyjna biblioteki w procesie transformacji odnosi się do uwarunkowań, w których będą realizowane zmiany, a nie do meritum działań planistycznych i wdrożeniowych⁷⁰. Ma kształtować potencjał społeczny organizacji dla wspierania procesów innowacyjnych i doskonalenia organizacji oraz skutkować wygenerowaniem norm zachowań propagujących inicjatywę, odpowiedzialność, zaangażowanie w sprawę organizacji, współpracę w ramach całego systemu, mobilność i uniwersalizm.

Znaczącą i wiodącą rolę w procesie zmiany odgrywają osoby kierujące biblioteką, które będą zarządzać całym procesem zmiany, rozumianym jako ciągłe, niekończące się zadanie⁷¹. Wydaje się nawet, iż dla dyrektorów bibliotek bezpowrotnie minęły czasy łagodnej stabilizacji, a funkcja zarządzania procesem zmian stanowi obecnie jedno z największych zadań, jakie przed nimi stoją.

O znaczeniu i roli kadry zarządzającej w procesie zmiany wiele pisze się w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, także bibliotekami. Zwraca się na to uwagę, m.in., w międzynarodowych standardach działań bibliotecznych opracowanych przez IFLA-UNESCO⁷².

Rolą kadry zarządzającej jest kulturowe kształtowanie i kierowanie potencjałem społecznym, promujące normy, warto-

⁶⁹ M. Marcinek: *Rola kadry... op.cit., s. 166.*

⁷⁰ J. Przeniczka: *Rola partycypacyjnych form zarządzania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom. W: Opór wobec zmian. Szanse czy zagrożenie? III Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zmiana Warunkiem Sukcesu”.* Łądek Zdrój 21-23 listopada 1999. Red. J. Skalik. Wrocław 2000 s. 241.

⁷¹ A. S. Lewicki: *O teorii... op.cit., s.18.*

⁷² *Działalność bibliotek publicznych... op.cit., s. 90-91.*

ści, procedury i rytuały sprzyjające skuteczności wdrażanych zmian. Styl przywództwa, wizja, inspiracja, polityka prowadzona przez organizację, stanowią istotne czynniki sukcesu w realizacji procesu zmian, gdyż tworzą klimat, kulturę organizacyjną sprzyjającą przeobrażeniom.

Dyrektor w okresie przemian, powinien przyjąć odpowiedni styl zarządzania, sprzyjający wdrażaniu nowości. Powinien być przede wszystkim przywódcą (jak zaznaczono wcześniej) i zachować właściwe proporcje pomiędzy dążeniem do osiągnięcia możliwie najwyższych efektów działania biblioteki w określonej sytuacji finansowej, a motywacją zespołu jej pracowników⁷³.

Kadra zarządzająca najwyższego szczebla nie tylko musi być świadoma potrzeby zmian, zarządzać nimi w sposób efektywny, ale przede wszystkim kształtować w danej bibliotece właściwą atmosferę sprzyjającą przeobrażeniom. Nierzadko bowiem procesowi transformacji towarzyszą przykłady oporu a nawet ostrego sprzeciwu wobec zmian ze strony załogi i części kierownictwa niższego szczebla, które zwykle po pewnym czasie zauważa korzyści płynące z owych zmian. Ponieważ „bibliotekarze to głównie humaniści, którzy w wielu przypadkach wybrali pracę w bibliotece, bo spodziewali się spokojnego, a nie burzliwego i konfliktowego miejsca pracy, zatem ich obawy mogą być znacznie większe niż pracowników przedsiębiorstw”⁷⁴. W związku z tym jednym z zadań osoby zarządzającej jest minimalizowanie oporu pracowników w tym zakresie i uświadamianie pozytywów wynikających z transformacji. Istotne jest zwrócenie uwagi na to, że ludzie stawiają opór zmianom często nie ze względu na samą zmianę, lecz ze względu na to, jak są traktowani w procesie zmiany i jaką rolę odgrywają w wysiłkach towarzyszących jej wprowadzeniu⁷⁵. Stąd też niezbędna jest zmiana nastawienia pracowników do przeobrażeń i pobudzenie ich kreatywności. Jest to zadanie

⁷³ M. Marcinek: op.cit., s. 166.

⁷⁴ A. Sokołowska-Gogut: op.cit., s. 226.

⁷⁵ J. Kubka: *Zarządzanie zmianą – czynnik ludzki*. „Transformacje” 1997 nr 1/4 s. 24.

spoczywające na przywódcy, który powinien mieć duże wyczucie w kierowaniu ludźmi.

Aby zarządzanie zmianą było efektywne, grupą od której należy rozpocząć przeobrażenia w bibliotece powinna być kadra zarządzająca. „To właśnie szef, w myśl polskiego przysłowia, że *przykład idzie z góry*, poprzez swój autorytet i szacunek, musi ciągle pokazywać pracownikom, że zdobycie nowych umiejętności jest konieczne i możliwe, że być może trzeba będzie poświęcić temu także część własnego, prywatnego czasu. To właśnie szef jest bacznie obserwowany przez pracowników, którzy oczekują od niego zgodności słów z czynami, ale także bezpośredniej pomocy i oparcia”⁷⁶.

Zmiana w systemie kulturowym powinna mieć charakter planowy. Zazwyczaj przebiega ona według strategii rewolucji kulturowej lub zmian ewolucyjnych. Pierwsza z nich jest zmianą szybką i radykalną, a cały dotychczasowy system przekształca się o 180°. Wszystko co stare uznaje się za nieefektywny przeżytek i zwalcza wszelkie przejawy tradycyjnych zachowań i postaw. Przyjęcie tej strategii często pociąga za sobą zmianę personelu. W przypadku ewolucyjnej zmiany systemu norm i wartości dokonywane są one powoli i oddziałują na system społeczny w sposób mniej lub bardziej bezpośredni. Podstawą jest analiza istniejącego stanu kultury ukazująca elementy wartościowe niezbędne do zachowania oraz te, które przeszkadzają jej efektywnemu funkcjonowaniu.

Sam proces wdrażania zmian powinno rozpocząć przedstawienie celu i istoty zmian, spodziewanych korzyści, sposobu realizacji nakreślonych zadań i ustalenie udziału w nim poszczególnych pracowników. A właściwe komunikowanie i stałe informowanie poprzez rozmowy w zespołach, bądź z pojedynczymi pracownikami jest bardzo ważne na każdym etapie zmian⁷⁷.

Sposobem postępowania służącym wdrażaniu zmian jest reengineering, polegający na próbie przemodelowania w sposób zintegrowany struktur organizacyjnych, stanowisk pracy

⁷⁶ A. Sokołowska-Gogut: op.cit., s. 225.

⁷⁷ Tamże, s. 226.

i systemów menedżerskich. Jego działania powinny obejmować:

- określenie potrzeby konieczności zmiany w danej bibliotece;
- utworzenie silnej grupy kierującej procesem zmiany;
- opracowanie wizji oraz strategii umożliwiających ich osiągnięcie;
- popularyzowanie wizji i strategii oraz nauczenie nowych zachowań;
- zachęcanie innych do działań na rzecz wizji; zmiana systemów oraz struktur; podejmowanie ryzyka;
- planowanie i kreowanie krótkoterminowych ulepszeń; nagradzanie pracowników zaangażowanych w proces zmian;
- konsolidacja zmian i realizacja kolejnych; promocja i rozwój pracowników wdrażających wizję;
- instytucjonalizacja nowych podejść⁷⁸.

Dobre efekty w procesie wdrażania zmian daje wykorzystywanie form partycypacyjnych w zarządzaniu, opierających się na pozytywnej koncepcji natury ludzkiej (teoria Y – Douglasa McGregora) i zakładające udział pracowników w określonych aspektach funkcjonowania organizacji⁷⁹.

Ponieważ istnieje wzajemne powiązanie pomiędzy zmianą a systemem motywacyjnym, w związku z tym dla skuteczności implementacji zmian przywódca powinien wykorzystywać prawidłowo działający system motywacyjny (uwzględniający m.in. udział podwładnych w aktywnym uczestnictwie w innowacji). Z drugiej strony należy pamiętać, iż w pewnych sytuacjach już sama wdrażana zmiana może być czynnikiem motywującym personel do zwiększonego wysiłku. Zmotywowanie i pozyskanie zaangażowanych osób mających wprowadzać zmiany jest podstawą sukcesu ich wdrażania⁸⁰. Praktyka wykazuje, że często pracownicy z dłuższym stażem bardzo emo-

⁷⁸ J. P. Kotler: *Leading change, Why transformation Efforts Fail*. „Harvard Business Review” 1995 March-April s. 61; cyt. za: J. Kubka: *Zarządzanie zmianą...* op.cit., s. 24.

⁷⁹ J. Przeniczka: op.cit., s. 239, 244.

⁸⁰ J. Pioch: *Motywacja a powodzenie wdrażania zmiany w przedsiębiorstwie.. W: Opór wobec zmian...* op.cit., s. 218, 222.

cjonalnie podchodzą do zmian naruszających ich *status quo*, natomiast ludzie młodzi są bardziej skłonni do zmian i uczenia się rzeczy nowych i tę naturalną skłonność należy wykorzystać zachęcając ich do innowacyjności, czy zwiększając zakres ich osobistej odpowiedzialności⁸¹.

W procesie przeprowadzania zmian w bibliotekach dyrektorzy bibliotek powinni korzystać ze wsparcia kadry kierowniczej średniego szczebla, która realizując zadania programowe instytucji, przekłada je na codzienne działania operacyjne. Jednakże, jak wykazują badania przeprowadzone w 1998 r. przez Marzenę Marcinek⁸² z Biblioteki Politechniki Krakowskiej, kadra tego szczebla zarządzania miała stosunkowo dużą nieznaną lub nieświadomą założeń programowych i celów biblioteki, jak również perspektywicznych i krótkoterminowych planów rozwoju biblioteki. A jest to niezbędne nie tylko do identyfikowania się pracownika z wykonywaną pracą, ale także do realizacji wartości korporacyjnych, wdrażania wizji i misji biblioteki oraz kształtowania/pielęgnowania kultury organizacyjnej biblioteki. Jak stwierdza cytowana Marcinek, efektywna współpraca pomiędzy kierownictwem najwyższego szczebla i szczebli średnich jest możliwa pod warunkiem jasnego zdefiniowania celów i funkcji kadry kierowniczej, obszarów i zasad współdziałania, zapewnienia jasnego i bezpośredniego przepływu informacji pomiędzy kadrami kierowniczą a dyrekcją, a także wśród całej załogi⁸³.

Jerzy Przeniczka zauważa, że w okresie zmiany kultura organizacyjna powinna także ulec przekształceniu i adaptować się do zachodzących zmian: „pozycję społeczną, spokój, stabilizację, pewność kompetencji, rutynę muszą zastąpić wartości wszechstronności i rozwoju osobistego, dobra organizacji, poczucia odpowiedzialności i kompetencji. Zmiany kultury oraz utwierdzenie stanu pożądanego, poparte muszą być umiejętnym wykorzystaniem artefaktów. Zalecana byłaby zmiana stosunków

⁸¹ A. Sokołowska-Gogut: op.cit., s. 227.

⁸² M. Marcinek: op.cit., s. 165-175.

⁸³ Tamże, s.174-175.

hierarchicznych, rozwój przywództwa, decentralizacja decyzji, stworzenie dynamicznej struktury organizacyjnej, kultywowanie historii udanych transformacji, organizacja spotkań informacyjno-konsultacyjnych, podkreślanie pozytywnych efektów zmian, powołanie procedur i systemu motywacyjnego wspierającego inicjatywę pracowników”⁸⁴. Temu procesowi transformacji kultury organizacyjnej musi przewodzić kadra zarządzająca.

⁸⁴ J. Przeniczka: op.cit., s. 243.

Rozdział 5.

ORGANIZACJA PRZESTRZENI BIBLIOTECZNEJ JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W przedstawionych wcześniej rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej zwrócono uwagę, iż niewidoczne założenia i wartości stanowiące podstawę kultury organizacyjnej w danej bibliotece, znajdują swoje odzwierciedlenie w wytworach kultury zwanych artefaktami. Ilustracją wyznawanych wartości i założeń odnoszących się do natury ludzkiej, relacji interpersonalnych, samej organizacji, natury otoczenia i powiązań z nim jest budownictwo biblioteczne i wygląd biblioteki będące artefaktami fizycznymi.

Przy powstawaniu koncepcji i realizacji rozwiązań architektonicznych biblioteki, podobnie jak przy powstawaniu kultury organizacyjnej, istotny udział ma fundator biblioteki czy jej przywódca/kadra zarządzająca. Wchodzą oni w skład zespołów konsultacyjnych, określają swoje oczekiwania, zgłaszają sugestie odnośnie kreowania przestrzeni wewnętrznej czy wyglądu samej bryły biblioteki, zgodnie z posiadaną wizją i celami, które biblioteka ma realizować.

Zmiany wyglądu biblioteki oraz jej aranżacji wewnętrznej idą w parze ze zmianą pełnionych funkcji i oczekiwań ze strony użytkowników. Architektura biblioteczna, poprzez stwarzanie optymalnych warunków do korzystania z nich (dobra atmos-

fera, sprzyjanie pracy, rekreacji, funkcjonalność i przyjazność rozwiązań), stosunek do użytkowników zewnętrznych (traktowanych w sposób partnerski jako współgospodarzy a nie intruzów) i wewnętrznych (dbanie o potrzeby bibliotekarzy), czy stosunek do książki, może wyrażać takie wartości, jak prawo do swobodnego i powszechnego dostępu do wiedzy, ukierunkowanie się na użytkownika, równe, podmiotowe traktowanie czytelników, poszanowanie praw człowieka, jakość i doskonałość świadczonych usług.

Demokratyzacja dostępu do wiedzy i informacji, służebność bibliotek jako wyznacznik współczesnych tendencji i założeń znajduje swój wyraz w zmianie ich wyglądu. Z instytucji, z których korzystały wąskie elity i zaprojektowanych tak, że poruszać się w nich potrafili jedynie wtajemniczeni bibliotekarze i nieliczni użytkownicy, przekształciły się w placówki publiczne, których forma architektoniczna jest otwarta na masowego użytkownika.

Wystrój dawnych bibliotek z pomieszczeniami zdobionymi pilastrami, łukami czy kolumnami przypominał nieraz świątynię¹. Bogate zdobnictwo miało być świadectwem potęgi założycieli, chodziło bowiem bardziej o posiadanie niż korzystanie z tych skarbnic². Wspaniale wnętrza, pięknie wyposażone nakazywały odpowiednie zachowanie, wywołując czasem lęk i poczucie obcowania z czymś niesłychanie wartościowym i cennym.

Interesujące są wyniki badań przeprowadzonych w 2003 r. przez Annę Walczak odnośnie modelu przestrzeni bibliotecznej. Respondenci zapytani o skojarzenie z czymś wielkiej biblioteki, mając do wyboru określony zestaw propozycji (łączącej bibliotekę z miastem, marketem, świątynią, laboratorium, lub z czymkolwiek innym), najczęściej porównywali ją do świątyni co, wg autorki, jest potwierdzeniem teorii M.Eliadego, że człowiek bez względu na sposób życia i światopogląd jest istotą religijną (*homo religiosus*). Jediną grupą, w której przewa-

¹ B. Bieńkowska, H. Chamerska: *Zarys dziejów książki*. Warszawa 1987 s. 167.

² Z. Cudnik: *Skarbnice wiedzy*. Wrocław 1979 s. 28-29.

zało inne wskazanie niż świątynie byli bibliotekarze, im najczęściej biblioteka kojarzy się z laboratorium. W świadomości badanych biblioteka łączy się z labiryntem, mrowiskiem, portem, siecią internetową, spiżarnią, magazynem, kopalnią drogiego kruszcu, oazą spokoju, kontemplatorium, czy wielkim ogrodem³.

Wzrost zainteresowań książką, ułatwienie dostępu do niej i rozwój czytelnictwa wymusiły nie tylko zwiększenie liczby i wielkości sal bibliotecznych, ale także przyjęcie form i rozwiązań architektonicznych odpowiadających nowym potrzebom i oczekiwaniom społecznym. „Architekci postanowili przy pomocy działań architektonicznych *odinstytucjonalizować* bibliotekę i zbliżyć jej zasoby do publiczności, zwłaszcza tej, która traci kontakt z książką, kontentując się mniej wymagającymi przyjemnościami”⁴. Aby dzięki jej celowej strukturze przestrzennej, logicznej koncepcji ustawienia zbiorów i ich dostępności, nie tylko bibliotekarz-gospodarz, ale także czytelnik mogli swobodnie poruszać się po jej wnętrzu⁵.

Stąd coraz powszechniejsze jest odchodzenie od sztywnych podziałów na czytelnię, wypożyczalnię, salę wystawową, hol, itp. i tworzenie wielofunkcyjnej, przyjaznej przestrzeni. Biblioteka powinna odpowiadać potrzebom obsługiwanego środowiska: zapewniać miejsca do pracy, nauki, kontaktów społecznych, odpoczynku, zakupów, oferować kioski, księgarnie, bufety, galerie wystawowe, sale koncertowe i konferencyjne⁶.

³ A. Walczak: *Model przestrzeni bibliotecznej* (dok. elektron.). <http://ebib.wroc.pl/matkonf/torun/walczak.php> s. 2.

⁴ M. Kowicki: *Nikt nie jest samotną wyspą. Uwagi o architekturze bibliotek publicznych w Danii*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 13.

⁵ E. Kobierska-Maciuszko: *Współczesne budynki biblioteczne w pracach Liber Architecture Group* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/22/kobierska.html> s. 2.

⁶ O. Kulis: *Prostranstvo, v ktorom legko orientirovat'sja: sovremennyye vozmoznosti razvitiya architektury*. „Biblioteka” 1999 nr 7 s. 85-87.

Współczesne cele budownictwa bibliotecznego, sformułowane przez Harrego Faulkner-Browna, projektanta kilkunastu gmachów bibliecznych na świecie, zwracają uwagę na konieczność powiązania funkcjonalności rozwiązań z potrzebami dyscypliny i użytkowników oraz ukazania wewnętrznej i zewnętrznej atrakcyjności bibliotek. W wytycznych Browna zawarte są aktualne tendencje bibliotekarstwa otwartego dla i na użytkowników. Zgodnie z nimi budynek biblieczny powinien być tak zaprojektowany, by mógł się rozwijać i przystosowywać się do zmian przestrzennych i organizacyjnych, powinien być łatwo dostępny zarówno z zewnątrz do wewnątrz, jak i z głównego wejścia budynku do wszystkich ważnych dla czytelnika pomieszczeń, powinien zapewniać łatwy i szybki kontakt czytelnika z książką, umożliwiać dostęp do wszystkich usług bibliecznych i informacyjnych; powinien także zapewniać dobre przestrzenne warunki pracy umożliwiające efektywność działań bibliotekarza i użytkownika⁷. Likwidacja przepychu i wprowadzenie prostoty ma sprawiać, by otoczenie nie rozpraszało użytkowników, ale stanowiło neutralne tło pozwalające na koncentrację i stwarzające miły nastrój.

Interesujące są duńskie przedsięwzięcia, które mają przyczynić się do tego, że ludzie częściej będą odwiedzali bibliotekę niż lokalny pub, a bywanie w niej będzie tak powszechne i oczywiste, jak chodzenie do pracy czy robienie zakupów. Ilustracją urzeczywistnienia tych założeń może być biblioteka w Otterup, w której zadbano o dosłowne i przenośne zapewnienie przejrzystości architektonicznej obiektu. Przez okno sali imprezowej biblioteki, wielkie jak sklepowa witryna, otwierające się na główne skrzyżowanie miasteczka, można z zewnątrz zajrzeć do środka biblioteki i każdy przechodzień wie natychmiast czy biblioteka jest otwarta i czy akurat dzieje się w niej coś ciekawego. Natomiast z każdego miejsca sali widowiskowej można zobaczyć biblieczne regały, ciepłe światło lamp i ludzi siedzących w wygodnych fotelach. Możliwość bezpo-

⁷ E. Kobińska-Maciuszko: *Współczesne budynki...* op.cit., s. 3.

średniego wglądu do wnętrza biblioteki jest zachętą bardziej sugestywną niż najstaranniej wykaligrafowany na drzwiach napis *biblioteka*, czy plakat na tablicy ogłoszeń⁸.

Otwarcie na użytkownika i życzliwości doń służy także eliminacja barier niedostępności spowodowanych rozwiązaniami formalno-biurokratycznymi, wywołującymi lęk, czy niechęć do korzystania z biblioteki. Np. do biblioteki w Aalborg wchodzi się tak łatwo jak do sklepu: bez numerka z szatni, w wierzchnim okryciu. „Nie jest to świątynia książki, lecz przeciwnie, rodzaj targowiska sprawiającego wrażenie, jakby wypełniały go stragany ulicznych bukinistów. Każdą książkę można wziąć z półki do ręki bez pytania kogokolwiek o pozwolenie, wertować ją tak długo jak się tylko chce, przeczytać w całości na miejscu zasiadając w fotelu lub jeśli ktoś woli, wprost na podłodze pomiędzy regałami, no i rzecz jasna wypożyczyć do domu”⁹.

Inną grupą barier, których istnienie decyduje o otwartości na użytkowników są bariery architektoniczne. Jest to problem bardzo istotny, gdyż 13% polskiego społeczeństwa posiada orzeczoną niepełnosprawność¹⁰. Biblioteka otwarta na czytelnika niepełnosprawnego powinna dążyć do wyeliminowania ograniczeń w poruszaniu się tworząc podjazdy i pochylnie dla wózków, szerokie przejścia spełniające stosowne zalecenia odnośnie takich obszarów w bibliotece jak: strefy wejścia/wyjścia i kontroli, katalogów i regałów, miejsc pracy czytelników, toalety, windy czy system informacji wizualnej. Oczywiście, jak podkreśla Ewa Kobierska-Maciuszko, usunięcie ich to dopiero pierwszy, ale niewystarczający, warunek likwidacji barier dostępności. Następnym krokiem powinno być wyposażenie techniczne, pakiet usług informacyjnych i kompetentny personel znający potrzeby tej grupy czytelników¹¹.

⁸ M. Kowicki: *Nikt nie...* op.cit., s. 13.

⁹ Tamże.

¹⁰ E. Kobierska-Maciuszko: *Współczesne budynki...* op.cit., s. 3.

¹¹ Tamże, s. 2.

Przyjęcie przez biblioteki orientacji proklienckiej, ukierunkowanie się na zaspokajanie ich potrzeb oznacza uczynienie z biblioteki instytucji przyjaznej użytkownikowi, zachęcającej i przyciągającej ich „albowiem ludzie chodzą tylko tam gdzie czują się dobrze”¹². Zadanie to skutecznie spełniają nie tylko przestronne, funkcjonalne i piękne budynki, ale także wnętrza właściwie zaplanowane i przystosowane do potrzeb użytkowników: kąci i pokoje (kabiny) do pracy indywidualnej i zespołowej, zaciszne miejsca z wygodnymi kanapami, fotelami, w których można się zatrzymać, porozmawiać nie przeszkadzając innym, czasem wkomponowane w zieleń. Takie miejsca tworzone są w bibliotekach naukowych i publicznych. We wspomnianej bibliotece w Otterup architekt aranżując różne aneksy biblioteczne przeznaczone dla dzieci, młodzieży i dorosłych wykazał dbałość nie tyle o perfekcyjne warunki czytelnicze, co raczej o stworzenie okoliczności ułatwiających obcym ludziom odzywanie się do siebie, zawarcie znajomości, spotkanie się, wspólne spędzanie czasu¹³.

Niezależnie czy jest to biblioteka naukowa przeznaczona na cele kultury wysokiej i zawierająca w rozwiązaniach architektonicznych elementy, które w powszechnym odczuciu łączą się z prestiżem i swoistym poczuciem sacrum (np. na ścianach warszawskiej biblioteki uniwersyteckiej umieszczono fragmenty tekstów w językach: staropolskim, staroruskim, greckim, arabskim, hebrajskim i sanskrycie, a obok znalazły się: zapis nutowy i notacja matematyczna)¹⁴, czy też publiczna, służąca rekreacji, rozrywce lub spotkaniom towarzyskim nie powinna zaniedbywać przyjaznego stosunku do użytkowników. Musi także mieć własną osobowość, tzn. pozostawać w zgodzie z pełnią funkcją, nie rezygnując jednak z odróżniania się od innych bibliotek¹⁵.

¹² A. Agnoli: *Czuć się dobrze w bibliotece*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 4.

¹³ M. Kowicki: *Nikt nie...* op.cit., s. 13.

¹⁴ J. Trybuś: *Miejsce otwarte. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s.11.

¹⁵ A. Agnoli: op.cit., s. 4.

Pojęcie przyjazności w odniesieniu do budynku, jak i organizacji przestrzeni wewnętrznej nie jest jednoznaczne zarówno wśród bibliotekarzy, architektów, jak i użytkowników. Część z nich za przyjazne uważa oddzielne budynki bądź wydzielone części budynków przeznaczone wyłącznie na działy dla dzieci, co zapewni im swobodę właściwą wiekowi i wiążącą pracę z zabawą. Inni podkreślają, że trwale można przygotować dziecko do czytelnictwa i odwiedzania bibliotek umożliwiając mu korzystanie z całej przestrzeni bibliotecznej, tym samym oswajając je z biblioteką. Jednak takie rozwiązanie może przeszkadzać innym, zwłaszcza starszym, użytkownikom. Najpopularniejsze są koncepcje kompromisowe, zgodnie z którymi pomieszczenia dla dzieci i młodzieży powinny znajdować się we wspólnym gmachu w oddzielnych, ale nie ściśle odizolowanych, częściach budynku, z możliwością komunikacji, w tym również wizualnej. Zapewnia to komfort korzystania wszystkim zainteresowanym oraz przybliża (dosłownie i w przenośni) inne działy bibliotek¹⁶.

O rozbieżności w pojmowaniu pojęcia przyjazności informują także badania przeprowadzone przez cytowaną już A. Walczak, w których, notabene, badani określając warunki przyjaznej przestrzeni bibliotecznej wskazywali na sprawy związane z organizacją pracy a nie aranżacją przestrzeni, np. dogodne godziny otwarcia, szybkość realizacji zamówień, komputeryzacja. Niezależnie od przedstawionego przez respondentów porządku rangowego, do elementów przyjazności zaliczają oni: dostępność dla niepełnosprawnych, dobrą lokalizację, możliwość pracy indywidualnej w zacisznym miejscu, możliwość korzystania ze światła dziennego i dobrą akustykę¹⁷.

Jak podkreśla Angela Agnoli, biblioteka, aby była przyjazna, musi odpowiedzieć na wszystkie rzeczywiste żądania, oczekiwanie samotności lub towarzystwa innych, preferowa-

¹⁶ P. Riboulet: *L'espace pour les enfants dans les bibliothèques*. „Bulletin Bibliothèque France” T. 44: 1999 no 3 s. 70-75.

¹⁷ A. Walczak: *Model przestrzeni...* op. cit., s. 3.

nie ciszy lub słuchania muzyki podczas lektury książek. Musi także sprostać prawdopodobnym problemom potencjalnych użytkowników, gdyby do biblioteki przyszli¹⁸.

Najważniejsze znaczenie dla osiągnięcia przyjazności ma funkcjonalność przestrzeni bibliotecznej, jej dobry wewnętrzny podział, klarowna i czytelna organizacja pomieszczeń, likwidacja obcości czy zagubienia, co wyraża się zdolnością do płynnego przepływu osób, opartego na intuicji i nie zakłócającego spokoju innym. Nieprzeszkadzanie innym oznacza przemyślane lokalizowanie usług, wyznaczanie pomieszczeń (lektoria nie mogą być przechodnie a usługi najbardziej popularne muszą być łatwo dostępne), z zachowaniem zasady niekrzyżujących się dróg i rozwiązywanie problemów akustycznych¹⁹.

Dobrym przykładem jest np. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, gdzie w jednym miejscu i w pewnej logicznej kolejności zlokalizowano wszystkie agendy obsługi użytkowników. Poza bibliotekę wyprowadzony został m.in. punkt zapisu użytkowników, co sprawia, że cała związana z nim procedura (zrobienie zdjęcia, wydrukowanie karty), trwa kilka minut i nie jest uciążliwa dla użytkowników. W efekcie praca samej biblioteki nie jest dezorganizowana przez tłumy zapisujących się czytelników. Ponadto osoby nieposiadające magnetycznej karty bibliotecznej nie mogą przejść przez bramkę kontrolną i dostać się na teren biblioteki do czytelni, wypożyczalni czy korzystać z kserokopiarek i drukarek, co także stanowi lepsze zabezpieczenie zbiorów w sposób przyjazny użytkownikowi²⁰.

Inny przykład to British Library, w której zintegrowano wiele czynników określających jej funkcjonalność, estetykę budowli i ukształtowanie w pejzażu miasta. „Zwarta ceglana bryła British Library odzwierciedla dostojność i elegancję oraz przywiązanie do tradycji, reguł i zasad korzystania z dobrodziejstw książki. Komfort pracy podnoszą wygodne, ergonomicznie zaprojektowane stanowiska pracy z możliwością

¹⁸ A. Agnoli: op.cit., s. 4.

¹⁹ Tamże, s. 5.

²⁰ J. Sobiela: *Użytkownicy Biblioteki Głównej Politechniki Świętokrzyskiej w nowej przestrzeni i technologii* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobiela.php> s. 3.

korzystania z osobistych laptopów. Całość zbiorów chroniona jest przez system elektronicznych zabezpieczeń, uniemożliwiających dostęp osobom nieupoważnionym”²¹.

Przyjazność to również efektywna informacja i dogodne ulokowanie zbiorów, łatwość poruszania się bez obawy psychicznego dyskomfortu czy chaosu oraz dobra atmosfera pracy sprzyjająca rozrywce, relaksowi i studiom naukowym, a także architektura, estetyka wnętrza oraz przyjemna jego kolorystyka. Znalezienie kompromisu pomiędzy wykluczającymi się czasem oczekiwaniami użytkowników jest zadaniem trudnym, chociaż nie niemożliwym. Aczkolwiek układ funkcjonalny danej biblioteki, zwłaszcza tej budowanej od podstaw, wynika ze standardów przewidzianych dla budynków bibliotecznych to jednak bardzo pożądanym działaniem, świadczącym również o pozytywnym stosunku do użytkowników są badania poprzedzające budowę czy reorganizację wewnętrzną biblioteki, przeprowadzane wśród użytkowników, które pozwolą na rozpoznanie ich zachowań, oczekiwań i preferencji w tym zakresie.

Biblioteki, w których zasady te nie są przestrzegane, a przy wejściu widzi się jedynie punkt administracyjny, wywołują u użytkownika niepokój, spowodowany niezrozumieniem struktury²².

Przyjazność biblioteki nie wynika z jej wielkości. Może to być placówka mała lub duża, powinna jednak przestrzegać zasad harmonii i proporcji między wysokością, długością i szerokością budynku. Zachowanie ich, a także wewnętrzna przejrzystość w organizacji i aranżacji pomieszczeń sprawia na użytkownika wrażenie „bycia u siebie”.

Przykładów zapewniających poczucie klarowności w we-

²¹ M. M. Komońska: *Architektura bibliotek*. Niepublikowana praca licencjacka przygotowana pod kierunkiem dr. T. Kędziory. Warszawa 2003 s. 36; <http://wiem.onet.pl/Wielka> Internetowa Encyklopedia Multimedialna – luty 2002.

²² A. Agnoli: op.cit., s. 4.

wewnętrznej organizacji biblioteki, i tym samym likwidację dyskomfortu psychicznego, można podać wiele. Jednym z nich jest biblioteka San Giovanni we włoskim miasteczku Pesaro. Główne wejście do niej „stanowi ważny punkt orientacyjny dla różnych działów. Można tu uzyskać wstępne informacje na temat usług bibliotecznych oraz wydarzeń lokalnych. Jest to punkt zapisu do biblioteki, prolongaty i wypożyczenia książek. To również miejsce przepływu, węzeł logistyczny całej biblioteki. Znajdują się tu podświetlone tablice informacyjne, tablica sygnalizacyjna z mapą biblioteki, punkt, w którym zostawia się książki przeznaczone do zwrotu, gdy biblioteka jest zamknięta, część przeznaczona do samodzielnego wypożyczenia. By zająć czytelnika, gdy czeka w kolejce, został zainstalowany holden, rodzaj odtwarzacza ze słuchawkami, przy którym wysłuchać można krótkich autoprezentacji książek”²³.

O przyjazności biblioteki i pozytywnym stosunku do użytkowników będzie świadczyło również takie zorganizowanie przestrzeni, by nie tracili czasu na czynności związane z wypożyczeniem czy zwrotem książek, np. poprzez wydzielenie punktów samodzielnego wypożyczenia i zwrotu książek, tzw. selfchecks.

W Bibliotece Głównej Politechniki Świętokrzyskiej w widocznym miejscu za bramką wejściową usytuowano informatorium typu helpdesk, obsługiwane przez pracowników udostępniania. Można tu uzyskać podstawowe informacje na temat działalności biblioteki, pomoc przy wyszukiwaniu informacji w katalogu lub samych dokumentów, zaopatrzyć się w materiały informacyjne o bibliotece²⁴.

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. Składa się na to szereg czynników:

²³ A. Agnoli: op.cit., s. 5.

²⁴ J. Sobięga: *Użytkownicy Biblioteki...* op.cit., s. 3.

oprócz odpowiedniej architektury, funkcjonalności i klarowności organizacji wewnętrznej również odpowiednie wyposażenie, wystrój, oświetlenie, zamontowanie żaluzji w nasłonecznionych pomieszczeniach czytelnicy, zainstalowanie automatów z napojami.

Podkreśla się, że wyposażenie powinno wywrzeć na użytkownikowi dobre wrażenie co nie oznacza, że musi być luksusowe, zwłaszcza przy ubóstwie finansowym bibliotek. Zaleca się nawet skromną elegancję, ale powinny to być przedmioty, nadające miejscu osobisty ton i zapobiegające poczuciu zagubienia. „Gdzieś stoliczek z trzema krzesłami, w innym miejscu dwa fotele, eleganckie stojaki na parasole, czy szklane wazy”²⁵ lub jak w Centralnej Bibliotece Polsko-Niemieckiej Caritas im. J.von Eichendorffa w Opolu, ogromne palmy i fikusy po obu stronach drewnianych schodów, które przywodzą na myśl chwile spędzone w parku, zapewniające uczucie zachwyty nad zielenią w wielkim mieście²⁶. Innym przykładem miejsca niezwykłego może być moskiewska biblioteka przy ulicy Nowodziewiczej. „Wnętrze nie zaskakuje. Jak w wielu biednych bibliotekach byłego Związku Radzieckiego próbowano tu stworzyć przytulną atmosferę, nie mając prawie zupełnie środków finansowych. Koronkowe firanki w oknach, trochę kwiatów, właściwie niewiele więcej. Być może dziwi tylko stojący w rogu fortepian – wyraźnie często używany”²⁷.

W dziale biblioteki San Giovanni w Pesaro, przeznaczonym dla dzieci do 4 lat, nie ma półek, wszystkie sprzęty wykorzystane w aranżacji wnętrza mają wesołe kolory, wykonane są z bezpiecznych materiałów i w bezpiecznych kształtach. Zrezygnowano tu ze standardowego wystroju na rzecz oryginalnych rozwiązań budując swoisty charakter miejsca. Materiały i meble łatwo dają się dostosować do potrzeb, można je bez trudu przestawić tworząc zaciszne kąciaki i miejsca wspólnej lektu-

²⁵ A. Agnoli: op.cit., s. 5.

²⁶ M. Ochab: *Nie samym chlebem żyje człowiek. Centralna biblioteka polsko-niemiecka Caritas w Opolu*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 18, 19.

²⁷ J.Orlik: *Co może być ważne. Fotoreportaż z Moskwy*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 3.

ry. Zaprojektowane zostały tak, aby umożliwiały kształtowanie przyzwyczajenia do korzystania z biblioteki, stymulowały rozwój wyobraźni, zdolności językowych i estetycznych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na relacje dorosły-dziecko. Pomyślano również o przebieralni dla najmłodszych i fotelikach – nosidelkach do postawienia na ziemi. Nie bez znaczenia jest usytuowanie tej części biblioteki od strony ogrodu z wolnym do niego dostępem co także sprzyja przyjazności tego miejsca. Wystrój działu dla rodziców podobny jest do aranżacji kawiarenki, dzięki czemu uzyskano klimat saloniku, w którym chętnie przebywają nie tylko mamy, podczas gdy ich dzieci szczęśliwie i bezpiecznie spędzają czas w „ich” pomieszczeniach, ale również sporadyczni użytkownicy biblioteki²⁸.

Przykładem przyjaznego i funkcjonalnego rozwiązania jest też biblioteka multimedialna w Limoges (Francja). W centrum działu dziecięcego znajdują się sale do zajęć grupowych i animacji kulturalnej, wokół promieniście ustawiono regały z książkami i wyodrębniono strefy przeznaczone dla poszczególnych grup wiekowych. Pierwsza strefa to miejsce zabaw dla najmłodszych dzieci, jeszcze nie umiejących czytać, których pierwszy kontakt z biblioteką polega na uczestnictwie w zabawie. Strefy następne są przeznaczone dla kolejnych grup wiekowych. Zapewniono ciekawe rozwiązania plastyczne, maksimum wygody i łatwość utrzymania czystości. Strefa przeznaczona dla młodzieży bardzo przypomina dział dla dorosłych, z którym łączy się bezpośrednio. Wspólny dla młodzieży i dorosłych jest dział audiowizualny. Nie tworzy się ścisłych rozgraniczeń i barier między pomieszczeniami dla dzieci w różnym wieku, ale każda grupa ma w strukturze biblioteki własną przestrzeń i miejsce, przystosowane do jej specyficznych potrzeb²⁹.

Wyrazem podmiotowego podejścia do użytkownika, trak-

²⁸ A. Agnoli: *op.cit.*, s. 5.

²⁹ P. Riboulet: *L'espace pour...* *op.cit.*, s. 70-75.

towania go w sposób dojrzały jest rozwijanie i stymulowanie jego potrzeb edukacyjnych, czemu służy przybliżenie zbiorów i ułatwienie poszukiwań. Np. w bibliotece w Limoges, dla oswojenia dzieci w wieku szkolnym z informatycznymi narzędziami wyszukiwania i zapewnienia im samodzielności w obecnych i przyszłych poszukiwaniach przygotowano dla nich specjalną, uproszczoną wersję katalogów opac (OPAC BAMBINS)³⁰.

Czytelnik zazwyczaj pragnie, bez konieczności uciekania się do pomocy bibliotekarza, samodzielnie znaleźć interesujące go materiały. Takiej sytuacji sprzyja wolny dostęp do zbiorów bez kłopotliwego wypełniania rewersów. Niezbędne jest jednak właściwe oznaczenie działów, np. za pomocą symboli UKD, ich odpowiedników słownych czy kolorowych etykiet. Wolny dostęp ma wpływ na postrzeganie biblioteki jako przyjaznej, służy bowiem oszczędności czasu czytelnika, zwiększeniu jego zainteresowania gromadzonymi zbiorami i tym samym lepszemu ich wykorzystaniu. Kształtuje także, jak pisze H.Lamaitre, „zupełnie inną postawę wobec zadrukowanej strony, niż ta, która jest wynikiem obcowania z książkami wybranymi przez kogoś, choćby ten wybór był najdoskonalszy”³¹.

Wprowadzenie wolnego dostępu do zbiorów jest również wynikiem zmiany nastawienia bibliotekarzy do zbiorów i użytkowników. Wskazuje na przywiązywanie większej wagi do zaspokajania potrzeb użytkowników, a nie traktowania książki jak muzealnego eksponatu ozdabiającego salę.

Mówiąc o budownictwie bibliotecznym w kontekście kultury organizacyjnej nie sposób nie zwrócić uwagi na samego bibliotekarza, dla którego budynek/lokal biblioteczny to miejsce pracy i w związku z tym powinno być ono przyjazne tak-

³⁰ Tamże.

³¹ H. Lemaitre: *Wolny dostęp do pólek w bibliotekach*. Warszawa 1962 s. 55-56.

że dla niego. Dostrzeżenie jego potrzeb i przetransponowanie ich na rozwiązania architektoniczne wiąże się z nazwiskiem Leopolda Della Santa, który w zaprojektowanym budynku biblioteki przewidział miejsce pracy bibliotekarza jako jedno z trzech jego części i usytuował tak, by drogi książki, czytelnika i bibliotekarza nie krzyżowały się i nie zakłócały rytmu pracy, a także stwarzały odpowiedni klimat i korzystne warunki do wykonywania czynności bibliotecznych³². Współczesne tendencje w budownictwie bibliotecznym odchodzące od trójdzielnej podziału pozwalają na swobodne dzielenie przestrzeni bibliotek. Np. w Centralnej Bibliotece Polsko-Niemieckiej Caritas im. J. von Eichendorffa w Opolu, „w środkowej części czytelnik znajduje się duże biurko, przy którym pracują bibliotekarze. Nie są odseparowani od czytelnika, nie podają też książek «zza lady», ale doradzają i pomagają. Są częścią przestrzeni, w której razem pracują czytelnik i bibliotekarz. Nie ma więc klimatu sztuczności, oficjalności, dystansu. Jest zaś punkt informacyjno-doradczo-koordynacyjny”³³.

Rozwijanie w bibliotece kultury organizacyjnej otwartości i życzliwości dla użytkownika zapewniającej mu poczucie przyjazności oprócz tego, że przyczynia się do pozyskiwania nowych czytelników prowadzi także do kształtowania postaw pożądanых społecznie, bowiem miejsca piękne, postrzegane jako wspólne dziedzictwo, same z siebie wymagają szacunku i stają się odporne na akty wandalizmu w większym stopniu, niż miejsca strzeżone z ogromną pieczołowitością czy zaniedbane³⁴.

Dokonania ostatnich lat w dziedzinie architektury i budownictwa bibliotecznego odpowiadające misyjności bibliotek, otwartości na otoczenie, oraz przyjazności dla użytkowników i bibliotekarzy można zilustrować licznymi przykładami

³² *Encyklopedia Wiedzy o Książce*. Wrocław 1971 s. 348.

³³ M. Ochab: *Nie samym...* op.cit. s. 18, 19.

³⁴ A. Agnoli: op.cit., s. 7.

mi bibliotek zbudowanych zarówno na świecie, jak i w Polsce. Oprócz wspomnianych uprzednio są to: Biblioteka Collegium Polonicum w Słubicach, Biblioteka Instytutu Pasteura w Paryżu, biblioteki uniwersyteckie w Getyndze, w Brukseli, londyńska British Library czy Miejska Biblioteka w Libercu, by wymienić jedynie, które powstały w ostatnich latach.

Rozdział 6.

WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK BIBLIOTEK

6.1. TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK BIBLIOTEKI

Każda organizacja świadomie lub nieświadomie wytwarza pewien obraz, mniej lub bardziej korzystny, który określa jej tożsamość i wizerunek w środowisku.

Tożsamość biblioteki, to zespół cech, które decydują o jej istocie, indywidualności oraz specyfice i, które, podobnie jak kultura organizacyjna, są widoczne lub niewidoczne i wyrażają wyznawane wartości. Są to ujednolicone czy charakterystyczne postawy i zasady postępowania a także elementy tożsamości wizualnej pozwalające na jej identyfikację jako wyrazistą, nijaką czy wadliwą. Jest to „swoisty kod optyczny i estetyczny umożliwiający bibliotece przekazywanie sygnałów, na których jej najbardziej zależy”¹.

Jak podaje Beata Żołędowska, do najważniejszych elementów tożsamości wizualnej zalicza się czynniki identyfikujące:

- przypisane bibliotece (nazwa, znaki firmowe, ekslibris biblioteki, logo, napisy),
- uzyskane dzięki celowemu zastosowaniu środków wizua-

¹ B. Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Huczka. Katowice 2002 s. 38.

lnych oraz w wyniku kształtowania obrazu biblioteki: na podstawie środków informacyjnych, np. wykorzystywanych w korespondencji (druki, papier listowy, stemple, napisy na sztychach);

– odnoszące się do środowiska działania biblioteki (organizacja przestrzeni wewnętrznej, wystrój wewnętrzny, zewnętrzny, oświetlenie, tablice informacyjne);

– wynikające z roli pracodawcy (materiały informacyjne dla pracowników, identyfikatory, informacje na tablicach ogłoszeń);

– wynikające z roli pracownika (materiały informacyjne dla czytelników, szkolenia i lekcje biblioteczne).

Do grupy czynników niewizualnych zalicza B. Żołądowska natomiast misję biblioteki, zasady odnoszenia się pracowników do siebie i do użytkowników, style kierowania². A więc wszystkie elementy tożsamości są też elementami kultury organizacyjnej.

Istnieje ścisła relacja pomiędzy tożsamością a wizerunkiem biblioteki. Cechy, które składają się na tożsamość biblioteki jednocześnie decydują o jej wizerunku. Ten jednak, w odróżnieniu od tożsamości stanowiącej o jej osobowości, ma charakter zewnętrzny w stosunku do biblioteki. **Wizerunek** to zestaw odczuć i przekonań o danej bibliotece funkcjonujący w społecznej świadomości, to sposób w jaki ludzie postrzegają daną organizację we wszystkich aspektach jej działania³. Jednakże, zarówno w przypadku tożsamości, jak i wizerunku, istotne znaczenie ma wizualizacja, która utrwała te cechy i zwiększa ich siłę wyrazu⁴.

Obraz biblioteki widziany przez otoczenie może być obrazem obiektywnym lub subiektywnym, prawdziwym lub fałszywym. Ponadto, każda biblioteka, jak każda inna instytucja, może mieć kilka różnych wizerunków wewnętrznych i zewnętrznych, które będą się różnić od siebie zależnie od tego, kto jest ich odbiorcą. Ten indywidualny odbiór uzależniony jest

² B. Żołądowska: *Proces kreowania...* op.cit., s. 38.

³ J.Tkaczyk, J. Rachwalska: *Wszystko jest obrazem...*: *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” 1997 nr 5 s. 5-6.

⁴ B. Żołądowska: op.cit., s. 38.

od doświadczeń, zasłyszanych pogłosek, czy preferencji konkretnego człowieka⁵. Obraz będzie się różnił także w zależności od tego, czy ma on charakter wizerunku własnego, tworzonoego przez samą bibliotekę, jej pracowników i kierownictwo oraz ich odczuć odnośnie postrzegania biblioteki w środowisku, czy też jest to wizerunek obcy, a więc istniejący wśród innych grup w otoczeniu biblioteki. Zewnętrzne wyobrażenia o bibliotece mogą być obciążone uprzedzeniami i błędami, które niekoniecznie musi znać kierownictwo i pracownicy biblioteki. Bibliotekarze nie powinni nigdy poprzestać na swojej ocenie, ale starać się poznać obraz istniejący w świadomości otoczenia⁶.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż wizerunek nie ma charakteru stałego, niezmiennego. Przekształca się on w zależności od fazy (zaistnienia, rozwoju, utrzymywania, konkurowania i zmian), w jakiej się znajduje w tzw. cyklu życia wizerunku i zgodnie z przeobrażeniami w życiu społecznym i politycznym⁷. Także zmiana oferty biblioteki lub organizacji pracy oznacza często zmianę jej wizerunku. Proces dostosowywania wizerunku biblioteki do celów i warunków działania trwa zatem nieustannie⁸.

Tożsamość biblioteki wraz z jej odpowiednim wizerunkiem obejmującym dobre o niej zdanie i pozytywne oceny zarówno wśród klientów, instytucji współpracujących i w środkach masowego przekazu, decydują o jej reputacji. Dobra **reputacja**, będąca odpowiedzią na oczekiwania szeroko rozumianych klientów, dotycząca wyników, produktów, usług czy pracowników jest jak magnes, który przyciąga do instytucji rzeczy, zasoby czy pracowników. Wpływa na relacje środowiskowe biblioteki, ale także otoczenie ma na nią wpływ, zmienia ru-

⁵ J. Altkorn: *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*. „Marketing i Rynek” 2001 nr 6 s. 3.

⁶ B. Żołędowska: op.cit., s. 35.

⁷ J. Altkorn: op.cit., s. 3.

⁸ B. Żołędowska: op.cit., s. 38.

tynowe czynności biblioteczne i modyfikuje obraz biblioteki w świadomości społecznej. Dlatego konieczna jest profesjonalna ochrona i kształtowanie reputacji⁹.

Obowiązkiem osób zarządzających biblioteką jest kształtowanie silnej kultury organizacyjnej, decydującej o jej pozytywnej tożsamości i podejmowanie wszelkich starań dla właściwego, zgodnego z oczekiwaniami biblioteki postrzegania przez otoczenie zjawisk i procesów z nią związanych. Niezbędne jest tworzenie wśród pracowników klimatu sprzyjającego kreowaniu wizerunku i przekonanie pracowników, że to oni, poprzez chęć do pracy i sposób jej wykonywania, stosunek do otoczenia, a zwłaszcza do użytkowników, jak również przez znajomość procesów wewnątrzbibliotecznych tworzą ten najpierwszy wizerunek biblioteki¹⁰.

Właśnie od kultury organizacyjnej zależy czy personel będzie sobie uświadamiał znaczenie wizerunku dla funkcjonowania biblioteki i wiedział dlaczego ma o niego dbać, czy relacje między pracownikami a kadrami zarządzającą będą służyły samorealizacji tak ważnej dla kreowania zewnętrznego obrazu biblioteki. Pracownicy muszą wierzyć w znaczenie i wartość wizerunku dla nich samych i dla biblioteki, bowiem w myśl teorii Victora Vrooma¹¹, tylko wówczas będą mieć siłę motywacyjną do kształtowania pozytywnego obrazu.

Ważne jest jednak, aby pracownicy nie byli jedynie biernymi wykonawcami ogólnych ustaleń bo, jak zauważa Arkadiusz Skuza, najlepiej kształtują pozytywny obraz organizacji ci jej reprezentanci, którzy mając świadomość misji i celów firmy, potrafią ich realizację wzmocnić walorami swojej osobowości¹².

Pozytywny wizerunek biblioteki jest obecnie koniecznym warunkiem jej istnienia. Sprzyja nawiązaniu więzi ze społecznością lokalną i tworzy powszechne przekonanie o niezbędn-

⁹ (P): *Mierzenie reputacji...*, „Personel” 2002 nr 4 s. 41.

¹⁰ B. Żołędowska: *op.cit.*, s. 43.

¹¹ R. D. Stuart, B.B. Moran: *Library management*. Third edit. Littleton, Col. 1987 s. 164-165.

¹² A. Skuza: *Jak cię widzą tak firmę piszą. O rozwijaniu cech osobowościowych niezbędnych dla budowania reputacji organizacji*. „Personel” 2002 nr 15/16 s. 54.

ści biblioteki dla rozwoju społeczeństwa, dzięki któremu możliwe jest jej funkcjonowanie i rozwój, uzależnione od dopływu środków finansowych, na które ten wizerunek ma wpływ.

Wizerunek ma także istotne znaczenie dla budowania zaufania do biblioteki jako wiarygodnego i kompetentnego pośrednika w docieraniu do informacji oraz przyjaznego miejsca dla kształcenia i rekreacji. Społeczny obraz biblioteki jest również ważny z punktu widzenia pracownika: może zachęcać lub zniechęcać do podjęcia w niej pracy czy w ogóle w zawodzie, albowiem poszczególne biblioteki oddziałują na społeczeństwo na zasadzie reprezentacji. Mogą utrzymywać bądź obalać istniejące stereotypy, nie zawsze prawdziwe i korzystne dla zawodu¹³. Dobra opinia o bibliotece sprzyja szacunkowi społecznemu i sprawia, że zatrudnienie w takiej instytucji jest powodem do dumy. W efekcie, o pracę w niej ubiegają się wysoko wykwalifikowani i najlepsi kandydaci. Praca w dobrej bibliotece i wśród elity zawodu to także dodatkowa satysfakcja z pracy.

6.2. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O POSTRZEGANIU BIBLIOTEKI

Czynniki, które decydują o wizerunku danej biblioteki można podzielić na 3 zasadnicze grupy, które dotyczą tego **co oferujemy, jak oferujemy i warunków**, w jakich się to odbywa. W zależności od tego może powstać uczucie sympatii, obojętności, agresji czy awersji środowiska w stosunku do biblioteki¹⁴. Nie ulega wątpliwości, iż **bogactwo i różnorodność zbiorów** dostosowanych do potrzeb i preferencji użytkowników, a także szeroki **asortyment usług** świadczonych przez biblio-

¹³ R. Cybulski, H. Kolendo: *Bibliotekarze dyplomowani – frustracje, oczekiwania, potrzeby*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16.10.1996*. Warszawa 1997 s. 55.

¹⁴ J. Nowiński: *W poszukiwaniu nowej jakości. Koncepcja pracy Biblioteki Elbląskiej*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 24.

tekę są czynnikami wpływającymi na jej obraz w oczach społeczeństwa, decydującymi o jej przydatności i stopniu wykorzystania. Proponowane usługi powinny być zgodne z oczekiwaniami użytkownika; jednakże nie zawsze one są realne i rozsądne. Dlatego, by zapobiec rozczarowaniom obowiązkiem biblioteki jest wyraźne informowanie, jakie usługi i w jakim zakresie będą realizowane, unikanie ofert spóźnionych i wycofywanie zdezaktualizowanych.

Niezależnie od tego jak bogate są zbiory biblioteki i jak szeroką gamę usług oferuje użytkownikom, powinny być one wysokiej jakości. A **jakość** to zadowolenie użytkowników, skupienie na nich uwagi, to stałe utrzymywanie wysokiego poziomu zaspokajania ich obecnych i przewidywanych potrzeb, wywoływanie w nich uczucia zadowolenia i satysfakcji z oferowanej usługi¹⁵. Dotyczy to wszystkich bibliotek, bez zwalniania jakiegokolwiek z nich.

Jak zauważył Jan Sójka, w przypadku niemożności zagwarantowania odpowiedniego poziomu usługi właściwsze byłoby zrezygnowanie z jej realizacji. Lepiej mniej i dobrej jakości, niż dużo byle jakich¹⁶.

Koncepcja klienta stojącego w centrum zainteresowania biblioteki nie jest obca wielu bibliotekom. Przykładem może być m.in. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Jej dyrekcja zainspirowana nadrzędnym hasłem jednej z angielskich bibliotek „Użytkownik naszym królem” zaczęła także u siebie wdrażać jego realizację¹⁷.

Kultura organizacyjna powinna sprzyjać ukształtowaniu i upowszechnieniu wśród personelu postawy podporządkowa-

¹⁵ E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000 s. 16.

¹⁶ J. Sójka: *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 241.

¹⁷ A. Jazdon: *Realizacja hasła „Użytkownik naszym królem” w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*. W: *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników. Materiały z konferencji Opole 8 listopada 2001 r.* Opole 2002 s. 31.

nia wszystkich działań potrzebom użytkowników, bez względu czy to się pracownikom podoba czy nie, i potraktowaniu orientacji proklienckiej jako najwyższej wartości oddziałującej na wszystkie inne. Zgodnie z nią:

Ponieważ klient...

- ma potrzeby, my mamy obowiązek to zrobić,
 - ma prawo wyboru, my musimy dać mu lepszą propozycję,
 - jest wrażliwy, my musimy być delikatni,
 - spieszy się, my musimy być szybcy,
 - jest unikalny, my musimy być elastyczni,
 - ma wysokie oczekiwania, my musimy być wybitni,
 - jest wpływowy, my mamy nadzieję na następnych klientów.
- Ponieważ klient **jest, my istniejemy**¹⁸.

W związku z tym biblioteki, nie chcąc utracić swojej dotychczasowej funkcji w społeczeństwie, muszą dostosować się do potrzeb klientów. Powinny stać się konkurencyjne w stosunku do innych instytucji w zdobywaniu informacji lub zapewnianiu użytkownikowi spędzania wolnego czasu i rekreacji.

Jednak sama deklaracja o chęci usatysfakcjonowania użytkownika nie jest wystarczająca. Konieczne jest kompleksowe podejście do działań zapewniających tę satysfakcję: badanie potrzeb, mierzenie jakości usług oraz zgłaszanie ewentualnych sugestii i skarg.

Punktem wyjścia jest dostarczenie czytelnikowi tego czego potrzebuje, w sposób odpowiadający mu, a więc niezbędne jest precyzyjne ustalenie tych potrzeb. A następnie, na podstawie wyników badań, planowanie nowych kierunków działań i usług zarówno w stosunku do użytkowników rzeczywistych, jak i potencjalnych.

Badania te mogą mieć postać:

– formalnych badań potrzeb użytkowników przeprowadzanych samodzielnie przez bibliotekę albo zleczanych profesjonalnym firmom obejmujących analizy wypożyczeń i zapytań

¹⁸W. 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.

informacyjnych, wywiady, sondaże czy ankiety;

– kontaktów nieformalnych: obserwacji, zadawania pytań o stopień zadowolenia z dostarczanych usług, kierunki zmian, rozmów z pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z użytkownikami;

– zebrań pracowniczych w celu pozyskiwania opinii użytkowników oraz wzajemnego przekazywania informacji o potrzebach personelu, podczas których pracownicy dowiadują się jak mogą sobie pomóc wzajemnie, a tym samym użytkownikom¹⁹.

Strategią postępowania w bibliotekach, która wynika nie tylko z potrzeby ekonomizacji działań, ale przede wszystkim pozwala trafnie zaspokajać potrzeby obsługiwanego środowiska, jest **marketing**. Pojęcie to, jak podkreślał już ponad 10 lat temu J. Wojciechowski²⁰, jest w środowisku profesjonalistów znane, chociaż nie zawsze stosowane w codziennym funkcjonowaniu wielu bibliotek. Ilustracją tego stanu rzeczy, może być doświadczenie studentki prowadzącej badania dotyczące optymalizacji działań bibliotecznych w jednej z większych bibliotek akademickich. Usłyszała ona, że w tejże bibliotece nie ma potrzeby stosowania marketingu i tym samym nie zatrudnia się specjalistów w tym zakresie „bo i tak niczego się nie sprzedaje”, a niektórzy bibliotekarze zwalniają się z obowiązku dbania o klienta „bo i tak będzie zmuszony do korzystania z usług biblioteki bez względu na jakość”. Aczkolwiek nie są to sytuacje powszechne, to jednak zdarzają się tworząc negatywne stereotypy i wykluczenie takiej postawy wśród pracowników w zasadniczym stopniu zależy od władz biblioteki i kultury organizacyjnej panującej w danej placówce. Jak powiedziano wcześniej, dyrekcja w zasadniczy sposób nadaje jej kształt, a kierownictwo niższego szczebla i pracownicy te treści wprowadzają w życie.

Wśród wymiernych korzyści płynących z zastosowania stra-

¹⁹ L. Derfert-Wolf, T. Skibicka: *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 45.

²⁰ J. Wojciechowski: *Marketing w bibliotece*. Warszawa 1993 s. 11.

tegi marketingowych w bibliotekach i oddziałujących bezpośrednio na ich wizerunek wymienić można m.in.: oferowanie tego, co użytkownik naprawdę potrzebuje, w sposób najbardziej go satysfakcjonujący, ograniczanie amatorszczyzny działania, wzrost aktywności i innowacyjności w procesach usługowych²¹. Stąd ważne jest, aby kultura organizacyjna kompleksowo sprzyjała działaniom marketingu bibliotecznego mającego na celu doskonalenie działania.

Specjaliści od marketingu zwracają uwagę, iż pozyskanie klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu. Dla osiągnięcia pożądanego efektu właściwych z nim kontaktów wskazane jest stosowanie **marketingu relacyjnego** – CRM (customer relationship management). Ta forma działań skupia się bardziej na tworzeniu, wzbogacaniu i utrzymywaniu długotrwałych relacji z klientem już pozyskanym²², podczas gdy tradycyjne podejście do marketingu nic nie mówi o budowaniu więzi z klientem²³. Cechami charakterystycznymi dla marketingu relacji jest: zindywidualizowana obsługa, długotrwała współpraca z klientem na zasadzie partnerstwa, strategie utrzymania czytelnika w bibliotece²⁴.

Wg CRM, długotrwałe związki z klientem powodują lepsze poznanie jego potrzeb i przeniesienie platformy współpracy z oficjalnej na opartą na wspólnych wartościach, na przyjaźni i zaufaniu. Takie podejście sprawia, że dostawca (biblioteka i jej personel) może uczynić więcej niż oczekiwał klient. Klient usatysfakcjonowany to klient bardziej lojalny²⁵.

Marketing relacji z użytkownikiem to nowy sposób pracy i podejmowania decyzji. „CRM zmienia w firmie praktycznie wszystko – począwszy od sposobu powitania przez recepcjonistę, poprzez sposób księgowania kosztów, na wyborze ryn-

²¹ A. Zawada: *O promocji biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/zawada.php> s.1.

²² A. Payne: *Marketing usług*. Warszawa 2001 s. 51.

²³ M. Stanusch: *Klient nie tylko na dziś. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrażanie systemu CRM*. „Personel” 2002 nr 4 s. 36.

²⁴ J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa 2001 s. 279.

²⁵ M. Stanusch: op.cit., s. 36.

ków i produktów skończywszy”²⁶.

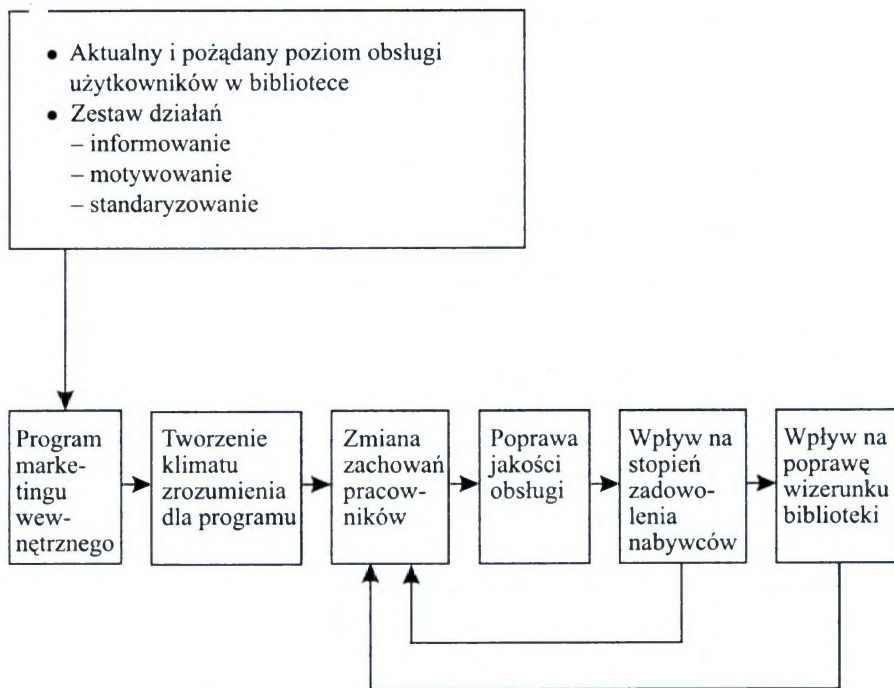
Wprowadzanie marketingu relacji wymaga akceptacji ze strony personelu, większej niż dotychczas jego mobilizacji i aktywności. Bez jego zaangażowania proces wdrożenia działań nastawionych na właściwe relacje z użytkownikiem nie będzie możliwy. CRM uczynił personel, bezpośrednio obsługujący klientów (a więc nie tylko kierownictwo, ale także dział obsługi, recepcjoniści, szatniarki, osoby sprzątające itp.) personelem strategicznym; od niego zależą relacje z klientami zewnętrznymi.

Mówiąc o marketingu relacyjnym należy zauważyć, iż jego podstawowe założenia, podkreślające konieczność utrzymywania dobrych i długotrwałych związków z klientem, nie ograniczają się do zewnętrznego użytkownika, ale włączają w to również pracownika. CRM wskazuje na istnienie ścisłego związku pomiędzy marketingiem wewnętrznym ukierunkowanym na pracowników a skierowanym na zewnątrz oddziaływaniem na klienta. Tego klienta zewnętrznego nie da się jednak utrzymać na stałe bez wcześniejszego ułożenia należytej współpracy między pracownikami²⁷.

Zastosowanie marketingu relacji oznacza, podobnie jak TQM, zadbanie o marketing wewnętrzny, a więc o kondycję personelu. Obejmuje to również dążenie do poznawania przyczyn jego frustracji i niezadowolenia, albowiem zostaną one przeniesione na użytkowników. Biblioteki, które stosują marketing relacji (dbający o potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych) osiągają lepszą atmosferę sprzyjającą wzajemnym kontaktom i pracy.

²⁶ M. Stanusch: op.cit., s. 36.

²⁷ K. Rogoziński: *Nowy marketing usług*. Poznań 2000 s. 40.



Rys. 6. Wprowadzanie programu marketingu wewnętrznego w bibliotece

Źródło: B.Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. M.Huczka. Katowice 2002 s. 121.

Maciej Stanusch podkreśla, iż dla marketingu relacyjnego konieczne jest:

- współdziałanie pomiędzy wszystkimi, którzy mają jakikolwiek kontakt z klientem,
- wzajemne zaufanie, bowiem CRM upublicznia informację o kliencie, którą dysponują pracownicy,
- umiejscowienie klienta i jego potrzeb w centrum myślenia i działania firmy; oznacza to również obdarzenie klienta zaufaniem: trzeba wierzyć w jego dobre intencje i chęć współpracy²⁸.

²⁸ M. Stanusch: op.cit., s. 36.

Dlatego podczas wdrażania marketingu relacyjnego za jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie lub porażce tych działań uznaje się kulturę organizacyjną²⁹. Ponieważ marketing relacyjny nie jest w stanie w jednakowym (wysokim) stopniu dbać o zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów, dlatego powszechnie jest dokonywanie wyboru grup priorytetowych. Oznacza to, jak zauważa R. Miller³⁰, podział klientów na pierwszoplanowych, których oczekiwania należy spełnić przede wszystkim oraz drugoplanowych. Biblioteka powinna dążyć do sprostania oczekiwaniom wszystkich klientów, niemniej potrzeby klientów drugoplanowych mogą być odsunięte na plan dalszy i nie mają specjalnych przywilejów. Przykładem jest Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, w której za grupę „wybraną” uznano studentów i pracowników macierzystej uczelni. Z myślą o ich potrzebach prowadzi się politykę gromadzenia, uzupełniania i udostępniania zbiorów. Działaniem ilustrującym dbałość o klienta jest wprowadzenie jednoegzemplarowości gromadzonych zbiorów (poza księgozbiorem dydaktycznym). Aczkolwiek pozornie może wydawać się to sprzeczne z interesami użytkownika to w praktyce, przy ograniczonych zasobach finansowych, oznacza wprowadzenie do zbiorów większej liczby tytułów dostępnych w bibliotece. Czytelnicy spoza UAM mogą korzystać ze zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej wyłącznie w czytelni lub wypożyczać na bardzo krótki okres, co zapewnia dostępność zbiorów dla najcenniejszych – własnych użytkowników³¹.

Elementem marketingu relacyjnego świadczącym o stosunku do klienta jest zaznajamianie go z biblioteką, jej zbiorami, przygotowywanie do korzystania z nowych technik i narzędzi wspomagających wyszukiwanie informacji. Temu służą m.in. szkolenia biblioteczne czy kształcenie użytkowników informacji, które wyposażają w umiejętności biblioteczne, zapewniają sprawność w korzystaniu ze wskazówek i obwieszczeń i tym samym umożliwiają wyeliminowanie uczucia obcości i zagu-

²⁹ Tamże.

³⁰ R. Miller: *Biblioteki a...* op.cit., s. 2.

³¹ A. Jazdon: *Realizacja hasła...* op.cit., s. 32.

bienia, a nadto są okazją do lepszego poznania użytkowników i ich potrzeb³².

Aby jednak szkolenia użytkowników w pełni realizowały swoje zadanie powinna ulec zmianie zarówno oferta dydaktyczna (odpowiadać potrzebom poszczególnych grup), jak i sposób jej realizacji. A więc także i tu konieczne jest uwzględnienie jakościowego aspektu kultury organizacyjnej. Powinny być właściwie poprowadzone i skutecznie rozreklamowane wśród potencjalnych adresatów szkoleń (w czasopismach uczelnianych, poprzez Internet, pocztę elektroniczną, ulotki itp.). Dobry efekt szkoleń, bezpośredni, osobisty kontakt z bibliotekarzem to doskonały sposób na kreowanie pożądanego wizerunku biblioteki i jej pracowników.

O jakości świadczonych usług decyduje stopień zgodności pomiędzy oczekiwaniami klienta (odnośnie potrzeb i sposobów ich otrzymania), a postrzeganymi przez niego usługami bibliotecznymi świadczonymi jako efekt realizacji jej misji. Ponieważ istnieje sprzężenie zwrotne pomiędzy oczekiwaniami klientów a deklaracjami zawartymi w misji – podstawowej wartości kultury organizacyjnej, a więc, jak zaznaczono wcześniej, powinna być ona nakreślana po dokładnym rozpoznaniu potrzeb obsługiwanego środowiska. 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 danym roku. Kryteria pomiaru, jak zauważa David Nicholas, muszą zostać zmienione, bo prawdziwą miarą sukcesu czy efektywności danej biblioteki może być tylko satysfakcja użytkownika³³. Konieczne jest więc wprowadzenie ankiet czytelniczych oceniających jakość usług.

³² M. Świгоń: *Poszukiwanie informacji w bibliotece jako źródło niepokoju – badania wśród studentów biblioteki uczelnianej*. „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej” 2002 nr 1 s. 12-19.

³³ D.Nicholas: *Analiza potrzeb informacyjnych w dobie Internetu*. „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2000 nr 2 s. 26.

Badania takie nie tylko wskażą te aspekty organizacji i funkcjonowania biblioteki, które wymagają zmiany czy usprawnienia, ale będą stanowiły potwierdzenie, o czym już wspomniano, że użytkownik jest ważny w danej bibliotece i liczy się jego satysfakcja i zadowolenie. Podobne sondaże warto także przeprowadzać w odniesieniu do szkoleń bibliotecznych, podsumowując realizację takich zajęć z punktu widzenia merytorycznego i sposobu ich przeprowadzenia.

Sposobem na podniesienie jakości usług może być profilaktyka, a więc zapobieganie różnorodnym usterkom i niedociągnięciom w obsłudze użytkowników³⁴. Hasła takie jak: *profilaktyka sposobem na podniesienie jakości usług*, *Wykonuj swoją pracę dobrze już za pierwszym razem* powinny być upowszechniane w zespole pracowniczym i stanowić zasadniczy element kultury organizacyjnej, tworzącej wizerunek danej biblioteki.

Peter Herson i Ellen Altman zwracają uwagę na konieczność zbudowania systemu informacji na temat jakości usług, w którym należy uwzględnić komunikację z użytkownikiem: przyjmowanie skarg, ich analizę i rozwiązanie. Zgodnie ze wskazówkami tych autorów, do obsługi i kontaktów z klientami powinni być zaangażowani najlepsi pracownicy, którzy szybko, grzecznie i rozsądnie będą reagować na skargi, a także będą dążyć do rozwiązania problemów już za pierwszym razem, co zaoszczędzi czas użytkownika i przyczyni się do pozyskania jego zaufania. Procedura składania skarg powinna być łatwa, np. umieszczanie ich w tradycyjnych skrzynkach życzeń i zażaleń czy też elektronicznie na stronie domowej biblioteki, poszczególnych oddziałów lub w katalogu online³⁵.

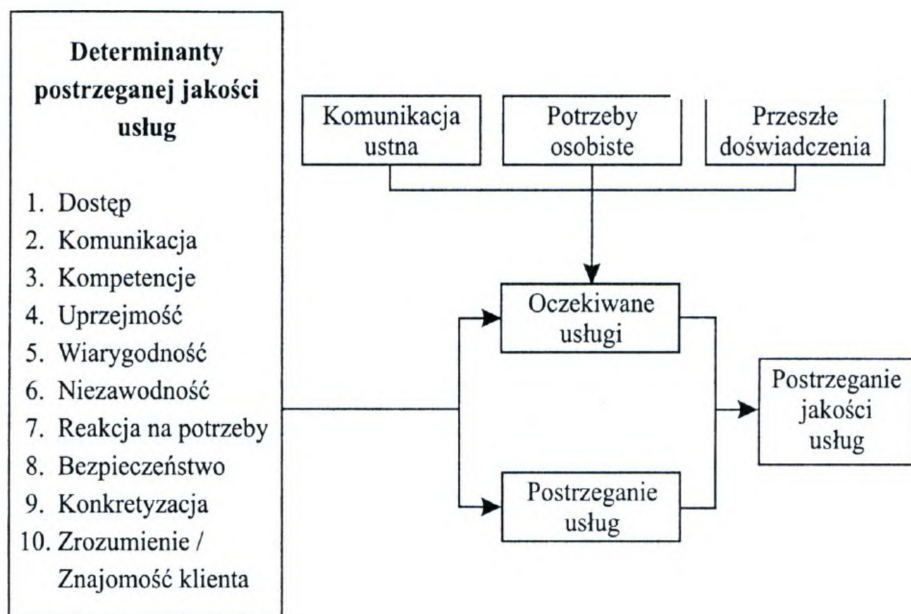
Zespół cech, które zapewniają satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb klienta to tzw. wymiary jakości usług obejmujące konkretyzację, niezawodność, szybkość obsługi, fachowość i empatię. Te wymiary jakości, określone przez A. Para-

³⁴ J. Sójka: *Profilaktyka w...* op.cit., s. 241-242.

³⁵ M. Sidor: *Badanie jakości usług bibliotecznych z wykorzystaniem metody Servqual*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. W. Pińdłowej. Warszawa 2003 s. 96.

suramana, V.Zeithaml i L.Berry'ego stały się podstawą opracowanej przez nich metody SERVQUAL, służącej do badania jakości usług i satysfakcji użytkowników³⁶.

Jakość usług to poznawanie odpowiedzi na pytania klientów w jakim celu odwiedzają konkretną bibliotekę, czego oczekują i jak ją oceniają. Niestety, bibliotekarze często są przekonani, że doskonale znają swoich użytkowników i nie starają się poznawać tych potrzeb. Jakość to także warunki w jakich usługa dociera do klienta: przyjazne środowisko fizyczne, życzliwy i kompetentny bibliotekarz, wolny dostęp do zbiorów, dogodne warunki do pracy, skrócenie kolejek do wypożyczalni, czy ułatwienie zwrotu książek.



Rys.7. Determinanty postrzegania jakości usług

Oprac. na podst. A.Parasuraman, V.Zeithaml, L.Berry: *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. „Journal of Marketing” 1985 vol. 49 s.48; cyt. za: M.Sidor: *Badanie jakości usług bibliotecznych z wykorzystaniem metody Servqual*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof.dr hab. W.Pindlowej. Warszawa 2003 s. 110

³⁶ M. Sidor: op.cit., s.10.

Wśród determinantów postrzeganej jakości usług, decydującej o wizerunku biblioteki, cytowani autorzy wymieniają 10 czynników: dostęp, komunikację, kompetencje, uprzejmość, wiarygodność, niezawodność, reakcję na potrzeby, bezpieczeństwo, konkretyzację oraz zrozumienie/znajomość klienta³⁷.

Utrzymywanie bibliotek ze środków samorządowych sprawia, że coraz powszechniejsze są badania oceniające wizerunek, przeprowadzane z inicjatywy nie bibliotek, a organów samorządowych prowadzących i utrzymujących biblioteki. Badania takie mają służyć ustaleniu ich przydatności dla środowiska i tym samym wpływać na wielkość ich finansowania. Ilustracją mogą być badania przeprowadzone w 1997 r. we włoskim regionie Emilia-Romania, które stanowiły część ogólnego nurtu zainteresowań zarządzaniem jakością w usługach publicznych, tzn. na ile produkty i usługi odpowiadały potrzebom użytkowników. W badaniach, w których zastosowano wytyczne Włoskiego Stowarzyszenia Bibliotek służące do oceny jakości usług i ich dogodności dla klientów, wykorzystano aż 40 wskaźników decydujących o jakości i kreujących wizerunek biblioteki. Wzięto pod uwagę czas pracy, powierzchnię i warunki pracy (np. istnienie lub brak sal do cichej pracy, sal dla dzieci, sal do imprez), wyposażenie techniczne, wielkość zasobu i tempo jego przyrostu, wydajność (tu zwracano uwagę głównie na liczbę wypożyczeń w stosunku do wielkości zbioru i liczby mieszkańców) i stosowanie udogodnień dla czytelników w zakresie udostępniania (wypożyczenia np. na telefon, z dostawą do domu), komunikacji wewnętrznej i informacji wizualnej oraz współpracy ze szkołami i innymi instytucjami samorządowymi³⁸.

Implementacja tych wymiarów jakości zależna jest w głównej mierze od osoby (osób) sprawującej funkcje kierownicze i poszczególnych pracowników, o czym wspomniano w poprzednich rozdziałach. Oni w dużym stopniu sprawiają,

³⁷ M. Sidor: op.cit., s.110.

³⁸ R.Montali: *Misurare la qualita: criteri di valutazione del servizio delle biblioteche pubbliche di base: il caso dell'Osservatorio provinciale di Parma*. „Biblioteche OGGi” Vol.17: 1999 no 6 s. 20-24.

że czytelnik będzie odbierał bibliotekę jako przyjazną sobie czy też będzie odczuwał niepokój podczas przebywania w niej, nawet czuł lęk przed korzystaniem z niej, a bibliotekarza uważał za osobę toksyczną, której lepiej unikać³⁹. Przykładem (zapewne skrajnym) może być wypowiedź jednego z respondentów „chętnie pomogą, jak trochę poskamlesz, popodlizujesz się, dasz poczuć, że jesteś nikim”⁴⁰. Bibliotekarze powinni mieć jednak świadomość, że tak naprawdę ważne jest nie tylko to co robią, ale także jak traktują swoich klientów⁴¹.

Pracownicy, ich postawa i kompetencje decydują o zaufaniu klientów do biblioteki, i o ich ocenie otrzymanych usług. „Najpierw klient ufa radom udzielanym przez pracownika, potem wierzy w przyjazne relacje z instytucją jako całością”⁴².

Jak zauważa Bożena Bednarek-Michalska do cech i zachowań bibliotekarza negatywnie wpływających na wizerunek biblioteki należy m.in. aroganckie traktowanie czytelnika, pouczanie go, jakie jest jego miejsce w bibliotece, ton wyższości w stosunku do niego, zbywanie go i brak cierpliwości, nieprofesjonalne udzielanie informacji, stosowanie tzw. psychotechniki – odsyłanie do innych osób lub działów, brak znajomości regulaminu biblioteki i procedur działania, brak dbałości o poziom komunikacji, brak uśmiechu w kontaktach z użytkownikiem, załatwianie spraw prywatnych i głośne rozmowy przy czytelnikach, brak kreatywności w rozwiązywaniu problemów klientów, niechęć do wyjścia naprzeciw ich problemom a także brak dbałości o stanowisko pracy i własny wygląd⁴³.

Użytkownicy nie są zadowoleni z wyglądu bibliotekarzy, którzy, jak podkreślają, „nie muszą być przystojni, lecz wyglądać dobrze i schludnie, bowiem osoba zadbana wzbudza

³⁹ S. A. Ezova: *Vrednye bibliotekari, vrednye pol'zovateli*. „Naucznye i Techniceskie Biblioteki” 1998 nr 6, s. 35-40.

⁴⁰ M. Kuczkowski: *Klient w...* op.cit., s. 2.

⁴¹ L. Derfert-Wolf: *Klient nasz...* op.cit., s. 11.

⁴² M. Kuczkowski: op.cit., s. 2.

⁴³ B. Bednarek-Michalska: *Proklienckie szkolenia bibliotekarzy BG UMK – projekt menedżerski*. (dok. elektron.). <http://www.ebib.oss.wroc.pl> s. 2.

zaufanie i większy autorytet”⁴⁴.

Od życzliwości i uprzejmości pracowników, ich stylu pracy z czytelnikiem w zasadniczym stopniu zależą społeczne opinie o bibliotece. Do przykładowych powodów niezadowolenia użytkownika wynikającego z zachowań pracownika najczęściej zalicza się niedbałą reakcję na jego potrzeby, uzewnętrznianie syndromu „małego klienta”, a więc takiego, którego uważa się za mniej ważnego, np. skromnie wyglądającego, zagubionego. W związku z tym w celu wyeliminowania lub choćby zminimalizowania tego zjawiska warto stworzyć w bibliotece procedury wewnętrzne pozwalające zapewnić właściwy dobór bibliotekarzy pracujących z/i dla klienta oraz zapewnić kontrolę osób bardziej doświadczonych nad tym zespołem, np. poprzez cotygodniowe wewnątrzbiblioteczne spotkania w celu określenia priorytetów, uwrażliwienia na sygnały od członków zespołu, promowania pożądanych wartości i zidentyfikowania potencjalnych obszarów, gdzie mogą pojawić się trudności⁴⁵.

Trzecią grupę czynników oddziałujących na wizerunek biblioteki stanowią te, które odnoszą się do warunków w jakich dochodzi do kontaktu użytkownika z biblioteką. Tworzą one klimat **przyjazności** w stosunku do niego lub wywołują lęk przed biblioteką.

Na przyjazność składa się wszystko to, co zapewnia dobre odczucia odnośnie biblioteki, m.in. omówione w poprzednim rozdziale sprawy dotyczące wyglądu biblioteki, jej wyposażenie, rozwiązania architektoniczne zapewniające przytulność, funkcjonalna aranżacja przestrzeni umożliwiająca łatwą w niej orientację, sprzyjająca pracy, relaksowi. Jednakże, jak pokazują doświadczenia różnych bibliotek, skromna baza lokalowa czy niski standard wyposażenia, aczkolwiek wpływają na ich wizerunek to jednak nie wykluczają pozytywnej oceny i przyjazności. Można mówić także o sytuacji

⁴⁴ A. Kowalska: *Studenci w bibliotece akademickiej*. Niepublikowana praca licencjacka przygotowana pod kierunkiem dr M. Banackiej. Warszawa 2003 s. 41.

⁴⁵ A. Zdrojewska: *Po prezentacji czyli co robić, by z sukcesem wdrożyć pomysł w życie, a klient polecał nas innym*. „Brief” 2002 nr 30 s. 50.

przeciwnej: doskonale rozwiązanie architektoniczne budynku biblioteki samo z siebie nie uczyni jej przyjazną, jeśli będzie w niej brakowało życzliwości i zrozumienia dla potrzeb i czasu użytkownika.

Ponieważ budynek biblioteki, jej aranżacja wewnętrzna i wystrój stanowią część całościowej strategii komunikacyjnej biblioteki i budowania jej wizerunku, w którym każdy element ma swoje znaczenie, dlatego też niedoskonałości w jednym z aspektów muszą być rekompensowane przez inne. Np. Biblioteka Ekonomiczna Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego mimo małej bazy lokalowej oraz niskiego standardu wyposażenia spotyka się z pozytywną oceną działalności. Mają na to wpływ dogodne rozwiązania organizacyjne, jak np. natychmiastowa realizacja zamówień, wolny dostęp do półek w czytelniach, skrytki na torby w holach przy czytelniach oraz tzw. wypożyczenia nocne i weekendowe książek z czytelní⁴⁶.

Innym aspektem przyjazności biblioteki, mimo skromnych jej środków finansowych, jest stwarzanie klimatu serdeczności, decydującego o jej wyjątkowości, jak ma to miejsce w jednej z moskiewskich bibliotek. „Ci co regularnie przychodzą znaleźli w niej miejsce, gdzie się na nich czeka, można poznać ciekawych ludzi, posłuchać muzyki. Gdzie po rozmowach o najnowszych pozycjach wydawniczych ma miejsce wspólne picie herbaty i niespieszna wymiana myśli”⁴⁷.

O przyjazności decyduje także logistyka, a więc zastosowanie urządzeń ułatwiających samoobsługę w zakresie wypożyczeń i zwrotu dokumentów, zamawianie pozycji bez konieczności odwiedzania biblioteki, przesyłanie za pośrednictwem Internetu dokumentów elektronicznych lub plików zawierających zeskanowane strony dokumentów tradycyjnych, etykietowanie pozycji, zapobieganie kradzieżom. Wpływ kultury orga-

⁴⁶L. Gabrielewicz, L.Liberska: *Problemy zarządzania dużą biblioteką wydziałową w szkole wyższej*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 75-76.

⁴⁷J. Orlik: *Co może być ważne. Fotoreportaż z Moskwy*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 3.

nizacyjnej będzie szczególnie widoczny w odniesieniu do ostatniego z nich. Nie tylko kultura osobista pracownika, ale także pozytywne nastawienie do użytkowników, instalacja systemów zabezpieczających, sprzętu powielającego mogą decydować o prewencji i dobrej ocenie oraz o pozytywnym wizerunku biblioteki także w odniesieniu do tego delikatnego problemu.

Czynnikiem wpływającym na wizerunek i przyjazność biblioteki jest właściwe zarządzanie czasem, rozumiane jako godziny otwarcia biblioteki dla użytkownika oraz wewnętrzna organizacja procesów w samej bibliotece szanująca jego czas. Jak zauważa M.Górny, czas korzystania z biblioteki uzależniony jest od czasu dostarczania informacji. Im ten ostatni jest dłuższy, tym więcej czasu traci użytkownik w kontaktach z biblioteką, a zwykle o ilości tego czasu decyduje sprawność całego układu bibliotecznego⁴⁸.

Częstym zjawiskiem jest nieuwzględnianie możliwości klientów, np. skracanie czasu otwarcia biblioteki w zależności od potrzeb bibliotekarzy czy coraz krótsze godziny dostępności do księgozbiorów specjalnych. Inne sytuacje wynikające z niewłaściwej organizacji czasu to nieprzestrzeganie regulaminów odnośnie czasu realizacji rewersów w wypożyczalniach i czytelnich lub długi okres obiegu dokumentów w bibliotece (od gromadzenia, przez opracowanie do udostępniania). Frustracje i niezadowolenie użytkowników wywołuje długi czas opracowania zbiorów, zwłaszcza gdy w katalogu komputerowym jest informacja, że książka znajduje się w opracowaniu. Niestety użytkownik nie wie jak długo ta czynność będzie trwała. Chociaż w wielu bibliotekach istnieje możliwość zgłaszania takich indywidualnych próśb o przyspieszenie opracowania, z natychmiastowym niemal skutkiem, to jednak nie wszyscy czytelnicy są jej świadomi.

Przykładem nieliczenia się z czasem użytkownika może być zaprzestanie powiadamiania klientów o tym, że zarezerwowane

⁴⁸ M. Górny: *Czas jako ilościowa miara jakości usług bibliotecznych*. (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/gorny.php> s. 3.

przez nich książki są już w wypożyczalni. Książka czeka kilka dni, o czym użytkownik nie wie; zazwyczaj musi się o tym dowiadywać osobiście w wypożyczalni. Niektóre z bibliotek umożliwiają sprawdzanie tego poprzez Internet lub informują o tym pocztą elektroniczną, czy darmowymi SMS-ami wysyłanymi z Internetu. Często jednak przeszkodą jest brak odpowiedniej bazy o klientach, co powinno stanowić podstawę marketingu relacyjnego.

Zarządzanie czasem, jak wykazały badania przeprowadzone przez Monikę Dudę, jest w bibliotekach rzadko praktykowane, mimo deklaratywnej wiedzy pracowników na ten temat⁴⁹. Nie prowadzi się badań tego typu, a działania w zakresie zarządzania procesami, obejmujące procedury planistyczne, realizacyjne i kontrolne nie są zintegrowane, co jest m.in. uwarunkowane kulturą organizacyjną danej biblioteki nie zachęcającą do zmian, do pracy zespołowej i racjonalnego wykorzystania czasu bibliotekarzy i użytkowników.

Wdrożenie zarządzania czasem świadczy o zrozumieniu użytkownika, a przede wszystkim jego oczekiwań odnośnie punktualności, aktualności i nowości. Pozwala, jak zauważa Kazimierz Zimniewicz, elastycznie reagować na potrzeby i kaprysy klienta, szybciej je zaspokajać, terminowo wywiązywać się ze swoich zobowiązań i szybciej dostosowywać do nowych tendencji rozwojowych w otoczeniu. Zarządzanie czasem zmusza do modelowania wnętrza organizacji, zmiany jej struktury, wprowadzania nowych produktów usług oraz optymalizacji trwania procesów⁵⁰.

Użytkownik mówiąc o sympatii do danej biblioteki i doznając jej przyjazności nie zawsze jest w stanie wyszczególnić czynniki, które się na to składają, takie jak dobra organizacja pracy, proste procedury wyszukiwania i zamawiania zbiorów czy szybka realizacja zamówień. Natomiast, gdy jest niezado-

⁴⁹ M. Duda: *Zarządzanie czasem w bibliotekach*. Niepublikowana praca magisterska przygotowana pod kierunkiem prof. E. B. Zybert. Warszawa 2003.

⁵⁰ K. Zimniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2000 s. 72.

wolony, bez problemu wskaże te czynniki, które go zniechęcają i kreują negatywny wizerunek tej biblioteki. Ponadto, wszelkie utrudnienia w korzystaniu z biblioteki automatycznie przekładane są na jej obraz w oczach użytkownika⁵¹.

Jednym z kontrowersyjnych problemów, wpływających na przyjazność i wizerunek biblioteki jest możliwość jedzenia i picia w bibliotece. Polityka coraz szerszego przyciągania czytelników do bibliotek (i poprawy wizerunku) sprawia, że ograniczenia w tym zakresie stają się ostatnio coraz mniejsze, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Rozważania dotyczą nie tylko jedzenia przez użytkowników w pomieszczeniach, gdzie znajdują się zbiory czy komputery ale także miejsc wydzielonych w tym celu. Argumenty przeciwko jedzeniu i piciu przez użytkowników w bibliotece to głównie obawa przed zniszczeniem zbiorów, mebli, czy sprzętu. Natomiast czynnikami przemawiającymi za są: możliwość dłuższego przebywania czytelnika w bibliotece, większe jego przywiązanie do niej, wzrost liczby użytkowników i wypożyczeń, możliwość zarobkowania przez biblioteki i większa ich popularność. Zwłaszcza emerytów zachęca możliwość wypicia kawy, która często jest tańsza i lepsza w bibliotecznej kawiarence. Restrykcje odnoszące się do jedzenia i picia przez bibliotekarzy nie są takie surowe. Prawie wszystkie biblioteki na to pozwalają, choć prawie wyłącznie w przeznaczonych do tego miejscach. Są także biblioteki, które nie pozwalają pracownikom w ogóle spożywać posiłków na swoim terenie i takie, które nie ograniczają jedzenia i picia do określonego miejsca⁵².

Niewiele bibliotek prowadzi badania służące do określenia niezadowolenia użytkowników i ustalenia przyczyn niekorzystania przez nich z biblioteki. Do tych nielicznych,

⁵¹ J. Sobięga: *Czynniki kształtujące opinie studentów o bibliotece* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/eo12-07.html> s. 2.

⁵² D. B. Lyons: *No food, no drink – no more?: a study of food and drink policies and practices in public libraries*. „Public Libraries” Vol. 39: 2000 no 6 s. 338-340.

które dokonały sondażu należała m.in. Biblioteka Główna WSP w Zielonej Górze⁵³ (obecnie przekształcona w Bibliotekę Uniwersytetu Zielonogórskiego). Wypowiedzi respondentów można jednak uogólnić, gdyż pokrywają się z uwagami indywidualnie wypowiedzianymi pod adresem innych bibliotek. Wśród cech powodujących niezadowolenie użytkowników i niechęć do korzystania ze zbiorów zazwyczaj wymieniają: „stale obniżający się komfort korzystania z biblioteki, brak możliwości wypożyczenia książek do domu, zbyt krótki czas wypożyczeń, zbyt częsta propozycja skorzystania z książki tylko na miejscu, kłopoty z dotarciem do książki, niewłaściwy i czasochłonny tryb zamawiania i wypożyczania książek, nieodpowiednie warunki pracy w czytelni, niedogodny, niedostosowany do potrzeb studiujących, czas pracy magazynów bibliotecznych, brak świadomości potrzeb użytkowników, brak współpracy biblioteki z poszczególnymi kierunkami i wydziałami, brak możliwości przyuczenia studentów do prawidłowego korzystania z biblioteki, niesprawna i niezyczliwa obsługa, brak reklamy i informacji o bibliotece, jej zbiorach i usługach i mało sprawne usługi kserograficzne”⁵⁴.

Na postawy użytkowników wobec bibliotek mają wpływ przede wszystkim: ich wiedza na temat danej biblioteki, odczucia emocjonalne oraz skłonność do określonego zachowania się podczas korzystania z usług bibliotecznych⁵⁵. Do pełni obrazu przyczyn niekorzystania z biblioteki trzeba dodać także te, które nie są spowodowane przez bibliotekę a wynikają z subiektywnych cech użytkowników, takich jak: brak zaangażowania w studiowanie czy brak zainteresowania studiami powodujące, że mocniej odbierane są przeszkody, na jakie

⁵³ E. Stanglewicz: *Wykorzystanie wydawnictw ciągłych w czytelni czasopism biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Zielonej Górze*. W: *Próby zastosowania marketingu w bibliotekach*. Warszawa 1997 s. 30-40; E. Adaszyńska: *Studenci nie będący użytkownikami bibliotek*. W: *Próby zastosowania marketingu w bibliotekach*. Warszawa 1997 s. 9-29.

⁵⁴ E. Adaszyńska: tamże, s. 18.

⁵⁵ J. Sobięga: *Czynniki kształtujące opinie studentów o bibliotece*. (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/eo12-07.html> s. 3.

natrafiają w bibliotece⁵⁶, czy indywidualny styl studiowania preferujący pracę w określonych warunkach.

Przeciwnieństwem uczucia przyjazności jest **lęk, niepokój przed biblioteką**. Termin ten określany także w polskim piśmiennictwie jako **library anxiety**, pojawił się w 1986 r. w badaniach Constance A.Mellon i coraz częściej staje się treścią rozważań profesjonalistów w zakresie bibliotekarstwa⁵⁷. Świadczy to o rozszerzaniu się skali tego zjawiska, w sposób negatywny wpływającego na wizerunek biblioteki i poziom czytelnictwa. Badania wykazują, iż takich odczuć doświadcza ok. 70-80% początkujących studentów⁵⁸. Także coraz powszechniejsze są w bibliotekach badania prowadzone przy wykorzystaniu standardowych testów (Library Anxiety Scale), określające poziom lęku przed biblioteką⁵⁹.

Library anxiety oznacza zespół nieprzyjemnych stanów emocjonalnych, towarzyszących korzystaniu z biblioteki. Sharon L. Bostick, która rozwinęła teorię lęku przed biblioteką, wyróżniła pięć grup czynników, które mają największy wpływ na powstawanie uczucia obawy, napięcia psychicznego, dezorganizacji umysłowej, frustracji czy zagubienia⁶⁰. Są to:

– **problemy związane z personelem** biblioteki; wynikają one z postrzegania bibliotekarzy jako nieprzystępnych i onieśmielających oraz zbyt zajętych, aby udzielać pomocy w korzystaniu z biblioteki. Złwłaszcza ich wygląd oceniany jako „groźny, daleki” wywołuje obawy przed proszeniem o pomoc, szczególnie mały czytelnik bardzo potrzebuje przychylnego, mądrego i przyjaźnie nastawionego doń przewodnika, który

⁵⁶ J. Sobielga: tamże, s. 3.

⁵⁷ M. Świgoń: „*Library anxiety*”, czyli lęk przed biblioteką. „Bibliotekarz” 2002 nr 4 s. 11.

⁵⁸ Q. G. Jiao, A.J.Onwuegbuzie: *Is library anxiety important?* „Library Review” Vol.48:1999 nr 6 s. 278-282.

⁵⁹ Q.G.Jiao, A.J.Onwuegbuzie: *Self-perception and library anxiety: an empirical study*. „Library Review” Vol.48:1999 nr 3 s. 140-147.

⁶⁰ M. Świgoń: „*Library anxiety*”... op.cit., s. 12.

nawiąże z nim dialog, pomoże mu oswoić się z nowym miejscem, wybrać interesującą dla niego lekturę, albo wzbudzić w nim ciekawość czytania⁶¹;

– **bariery afektywne**; spowodowane są negatywnymi odczuciami użytkowników, wynikającymi z ich kompleksów i niewiary w swoje możliwości w samodzielnym korzystaniu ze zbiorów i sprawiającymi, iż użytkownicy mają uczucie, iż nie są w stanie skorzystać z biblioteki i odnaleźć potrzebne im źródła. Sprawia to, iż czują się niemiło i mało bezpiecznie, bowiem miejsce to nie zapewnia im **komfortu** i spokoju;

– **wiedza o bibliotece**, to wspomniany wcześniej wygląd biblioteki czy organizacja przestrzeni wpływająca na orientację użytkownika w planie budynku, w tym co i gdzie znajduje się w bibliotece. Niepokoje wywołane rzeczywistą niewiedzą o bibliotece i nieumiejętnością poruszania się po niej mogą być skutecznie minimalizowane czy eliminowane przez wspomniane uprzednio szkolenia biblioteczne;

– **bariery mechaniczne**; związane są z korzystaniem z urządzeń mechanicznych: komputerów, drukarek, kserokopiarek, czytników mikrofilmów, czy automatów do doładowywania kart⁶².

6.3. ROLA PROMOCJI W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU BIBLIOTEKI

Budowanie wizerunku biblioteki ściśle wiąże się z jej zaistnieniem w świadomości społecznej. Stąd potrzebne jest powiadamianie o istnieniu biblioteki i oferowanych przez nią usługach, poprzez informowanie, przekonywanie i przypominanie, dokonywane za pomocą podstawowych instru-

⁶¹ Z. Głowacka: *To nie ja – to lalka*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 26.

⁶² M. Świgoń: „*Library anxiety...*” op.cit., s. 12.

mentów strategii marketingowej, takich jak reklama, promocja sprzedaży, public relations czy sprzedaż osobista⁶³.

W działalności promocyjnej prowadzonej przez biblioteki, chętnie wykorzystują one środki masowego przekazu: prasę, radio czy telewizję, w których pojawiają się fizyczne atrybuty kultury organizacyjnej danej biblioteki. Badania przeprowadzone w bibliotekach publicznych wskazują, iż stosują one w swej promocji prasę, głównie dzienniki, uważając to za dobrą, pewną i stosunkowo szybką formę dotarcia do czytelników, przypominanie środowisku o swoim istnieniu, informowanie o prowadzonej działalności kulturalno-oświatowej, okazjonalnych imprezach bibliotecznych, wystawach, osiągnięciach i potrzebach danej placówki (np. sukcesy w komputeryzacji biblioteki, kłopoty lokalowe czy finansowe)⁶⁴.

Z reklamy zewnętrznej biblioteki najczęściej wykorzystują plakaty, które zamieszczane są na słupach ogłoszeniowych, specjalnych tablicach na plakaty, supersłupach czy supertablicach⁶⁵. W niektórych bibliotekach spotyka się upominki z wydrukowaną nazwą, logo biblioteki czy hasłem reklamowym. Te artefakty fizyczne, będące środkiem reklamy specjalnej w bibliotece, to zakładki do książek, ulotki, kalendarze, foldery i katalogi wystaw, plakietki, etykiety samoprzylepne ze znakiem firmowym oraz widokówki.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku to ustawiczne dbanie o właściwe stosunki z otoczeniem. Nieograniczające się jedynie do relacji ze środowiskiem bliższym (środowiska zawodowego lub lokalnego), które bezpośrednio obsługuje, ale również z dalszym (regionem czy krajem), albowiem nawet jednostkowe i sporadyczne kontakty mogą stanowić wkład do tworzonego obrazu. Stosunki z otoczeniem obejmują planową i zorganizowaną działalność biblioteki, na którą składa się jej uczestnictwo w różnych przejawach aktywności tak biernych jak i czynnych, np. obserwowanie i dokumentowanie tych

⁶³ A. Zawada: *O promocji...* op.cit., s. 5.

⁶⁴ I. Kochańczyk: *Skuteczność promocji usług w bibliotekach publicznych*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Huczka. Katowice 2003.

⁶⁵ Tamże, s. 150.

przedsięwzięć czy też uczestniczenie w nich oraz komunikacja ze społeczeństwem za pomocą propagandy bibliotecznej, odnoszącej się do biblioteki jako instytucji, jej zbiorów i usług czy zachęcania do czytania i rozwoju czytelnictwa, których upowszechnianie stanowi zadanie bibliotek. Jak pisze Zbigniew Żmigrodzki, działania te są wzajemnie sprzężone: rozwój czytelnictwa i użytkowania dokumentów wiąże się ze wzrostem znaczenia bibliotek, a poprzez propagandę biblioteczną można trafić do biblioteki i stać się jej czytelnikiem. W każdym z tych przypadków efektem będzie prestiż biblioteki wynikający z jej przydatności⁶⁶.

Sprawa promocji, mimo że wydaje się oczywista w instytucjach nastawionych na zysk, nie jest taką sprawą ewidentną w bibliotekach. Właśnie kultura organizacyjna będzie miała wpływ na to, czy promocja zostanie potraktowana jako konieczna strategia działania czy też jedynie jako absorbujące prace, nie przynoszące bibliotece widocznych i szybkich korzyści. A jak zauważa Anna Zawada, nieobce jest w bibliotekach przeświadczenie, że nie powinny one namawiać do korzystania z usług, ponieważ ich społeczna użyteczność jest oczywista. W związku z tym przyjmują pasywną, wyczekującą postawę⁶⁷. Warianty promocji bibliotecznej nie różnią się od promocji w innych instytucjach czy sektorach. Obejmują zazwyczaj rekomendacyjne zawiadomienia wewnętrzne, na miejscu w danej bibliotece jak i poza nią, reklamę prasową i medialną, plakaty i reklamówki z nadrukiem, zawierające najniezbędniejsze dane o bibliotece i jej zbiorach, t-shirty z logo biblioteki, różnego rodzaju ekspozycje i spotkania promocyjne, programy pracy, informatory i przewodniki biblioteczne oraz działania bezpośrednie np. aukcje czy wystawy⁶⁸.

Natomiast sposób ich realizacji będzie miał cechy indywidualne, odzwierciedlające widoczne i niewidoczne poziomy kultury organizacyjnej panującej w danej bibliotece.

⁶⁶ *Bibliotekarstwo*. Praca zbiorowa pod red. Zb. Żmigrodzkiego Warszawa 1998 s. 344.

⁶⁷ A. Zawada: op.cit., s. 5.

⁶⁸ Tamże.

Do promocji biblioteki i budowy jej wizerunku można wykorzystywać różne sytuacje, np. przeprowadzkę biblioteki. Ilustracją może być biblioteka we włoskim miasteczku Pesaro. „Dzień otwarcia nowej biblioteki w Pesaro był także świętem dzieci z Pesaro, które same, w uroczystym pochodzie wędrowały przez miasto z pudełkami i taczkami wypełnionymi książkami. Za dziećmi kroczyli pracownicy biblioteki, zespół folklorystyczny i tłumy mieszkańców Pesaro. Po drodze nie mogły nie dołączyć nowe dzieci wraz z rodzicami, dziadkami, przyjaciółmi. Tak oto przy okazji uroczystych symbolicznych przenosin do nowej biblioteki okazało się, że gotowe jest do niej podążać całe miasto. ... Dzieci, które przez chwilę odgrywały w mieście pierwszoplanową rolę, przekonały się o ważności miejsca takiego jak biblioteka, nie czuły lęku i bardzo szybko, bez zahamowań i z pasją objęły we władanie nowe pomieszczenia”⁶⁹.

Upowszechnienie wiedzy o danej bibliotece, kształtowanie jej pozytywnego wizerunku, osiągnięcie przez nią stanu przyjazności wobec użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych, a także minimalizacja lęku przed kontaktami z nią to jedno z ważniejszych celów bibliotek, ściśle wiążące się z założeniami kultury organizacyjnej. Współczesna biblioteka chcąc być konkurencyjna w stosunku do innych instytucji zapewniających dostęp do wiedzy i informacji, chcąc przyciągać a nie zniechęcać rzeczywistych i potencjalnych klientów, musi odwoływać się do treści składających się na kulturę organizacyjną i wykorzystywać wszelkie narzędzia i artefakty sprzyjające budowaniu jej pozytywnej tożsamości i wizerunku w społeczeństwie.

⁶⁹ A. Agnoli: *op.cit.*, s. 5..

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Kultura organizacyjna, jak pisałam, jest w każdej bibliotece, bez względu na to czy jej świadomość istnieje wśród personelu i władz biblioteki, czy też nie. Wpływa ona w swoich wzorach myślenia, zachowaniach i upowszechniających je symbolach na tożsamość i obraz każdej biblioteki. Dlatego każdemu, komu bliskie jest dobro bibliotek i ich pozytywny wizerunek w społeczeństwie, powinno zależeć na upowszechnianiu takich wartości i zewnętrznych objawów kultury, by sprzyjały one osiągnięciu prestiżu przez biblioteki i bibliotekarzy. Aby funkcjonujący w społecznej świadomości obraz biblioteki nie przypominał patologicznego jej studium, zawartego w eseju wygłoszonym w 1981 r. przez Umberto Eco w mediolańskiej Bibliotece Miejskiej, z okazji jej jubileuszu.

Eco podkreślał, „starajmy się uczynić z niej wszechświat na miarę człowieka, a przypominam, że biblioteka na miarę człowieka, to znaczy także biblioteka radosna, zapewniająca możliwość wypicia kawy ze śmietanką, zapewniająca również to, iż para studentów usiądzie sobie po południu na kanapie i – nie mam bynajmniej na myśli nieprzystojnego obłapiania – cząstkę flirtu dopełni w bibliotece biorąc z półki i odstawiając książki naukowe; a zatem biblioteka, do której chodzi się chętnie i która przeobrazi się stopniowo w wielką maszynę spędzania wolnego czasu...”¹. W zdaniu kończącym swoją wypowiedź Eco stawia pytanie: „Czy zdołamy przeobrazić utopię w rzeczywistość?”², tzn. zrealizować idealną bibliotekę łatwo dostępną, otwartą dla wszystkich, bez względu na

¹ U.Eco: *O bibliotece*. Wrocław 1990 s. 33.

² Tamże.

kolor skóry, narodowość, wiek, płeć, wyznanie, z dogodnymi dla użytkowników godzinami pracy, centralnie usytuowaną, urządzonej estetycznie, wygodnie i przytulnie, w której nie będzie miał zastosowania żaden z dziewiętnastopunktowego antywzorca biblioteki.

Myślę, że pozytywnej odpowiedzi na to pytanie należy poszukiwać właśnie w zaprezentowanej kulturze organizacyjnej, w której powinny dominować proklienckie wartości.

BIBLIOGRAFIA

- ADASZYŃSKA E.: *Studenci nie będący użytkownikami bibliotek*. W: *Próby zastosowania marketingu w bibliotekach*. Praca zbiorowa pod red. R.Cybulskiego. Warszawa 1997 s. 9-29.
- AGNOLI A.: *Czuć się dobrze w bibliotece*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 4-7.
- ALTKORN J.: *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*. „Marketing i Rynek” 2001 nr 6 s. 2-5.
- ARGYRIS C.: *Personality and organization: The conflict between the system and the individual*. New York 1957.
- BEDNAREK-MICHALSKA B.: *Proklienckie szkolenia bibliotekarzy BG UMK – projekt menedżerski (dok. elektron.)* <http://www.ebib.oss.wroc.pl>
- BIBLIOTEKARSTWO. Praca zbiorowa pod red. Z. Żmigrodzkiego. Warszawa 1998.
- BIBLIOTEKI szkolne. Wytyczne IFLA-UNESCO. Warszawa 2003.
- BIENIOK H. i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa 1997.
- BIEŃKOWSKA B., CHAMERSKA H.: *Zarys dziejów książki*. Warszawa 1987.
- BOLESTA-KUKUŁKA K.: *Świat organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński. W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 13-105.
- BONSTING J.J.: *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*. Warszawa 1999.
- BRYSON J.: *Effective library and information centre management*. Aldershot, England:1996.
- BUDZYŃSKI W.: *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa 2000.
- CHAMERSKA H.: *Dyrektor Biblioteki Narodowej w trudnych latach 1948-1956* Władysław Biętkowski. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 30-40.
- CHAUVET A.: *Metody zarządzania. Przewodnik*. Warszawa 1997.
- CZECHOWSKA-FRĄCZAK M.: *Wszystko zaczyna się w naszej głowie*. „Brief” 2002 nr 32 s. 58-59.
- CUDNIK Z.: *Skarbnice wiedzy*. Wrocław 1979.

- CZERSKA M.: *Zmiana kulturowa w organizacji*. Warszawa 2003.
- CYBULSKI R., KOLENDO H.: *Bibliotekarze dyplomowani – frustracje, oczekiwania, potrzeby*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16.10.1996*. Warszawa 1997 s. 49-58.
- ĆWIEKOWA J., ZASADOWA H.: *Pasje reformatorskie w życiu bibliotekarskim Anny Romańskiej*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 118-131.
- DERFERT-WOLF L.: „Klient nasz pan” – implikacje dla biblioteki dziś i jutro (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/defert.php>
- DERFERT-WOLF L.: *Strategia rozwoju biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/derfert.html>
- DERFERT-WOLF L., SKIBICKA T.: *Praktyczne zastosowania TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 37-54.
- DROGOSZ J.: *Obsługa klienta w bibliotece. Co bibliotekarz powinien wiedzieć?* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php>
- DUDA M.: *Zarządzanie czasem w bibliotekach*. Niepublikowana praca magisterska przygotowana pod kierunkiem prof. E. B. Zybort. Warszawa 2003.
- DUSIŃSKI A.: *Dzieło umysłów i serc. Jak strategia firmy wpływa na kulturę organizacyjną – studium przypadku*. „Personel” 2002 nr 3 s.10-11.
- DZIAŁALNOŚĆ BIBLIOTEK PUBLICZNYCH. STANDARDY MIĘDZYNARODOWE IFLA-UNESCO*. Warszawa 2002.
- ETZOLD H., KAMIŃSKI R.: *Zarządzanie w perspektywie jutra czyli jak tworzy się i wdraża wizję przedsiębiorstwa*. „Personel” 2001 nr 22 s. 26-30.
- EZOVA S. A.: *Vrednye bibliotekari, vrednye pol'zovateli*. „Naucznye i Techniceskie Biblioteki” 1998 nr 6 s. 35-40.
- FIRLEJ-BUZON A.: *Jak wygląda bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 9 s. 3-6.
- FIRLEJ-BUZON A.: *Bibliotekarz XXI wieku – twórca czy strażnik świątyni wiedzy?* W: *Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r. pod red. S.Kubowa*. Wrocław 2003 s. 97-101.
- FRĄCZAK H, GRYKO P.: *Wymiary kultury. Audyt kultury jako narzędzie wspomagające zarządzanie zmianą*. „Personel” 2001 nr 13-14 s. 38-39.
- GABRIELEWICZ L., LIBERSKA L.: *Problemy zarządzania dużą biblioteką wydziałową w szkole wyższej*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 67-78.
- GANIŃSKA H.: *Jakość, koszty jakości i efektywność usług informacyjnych, elementy strategii ekonomicznej w bibliotece politechnicznej. (Głos w dyskusji)* <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/ganinska.html>
- GĘBOŁYŚ Z.: *Misja biblioteki szkoły wyższej*. W: *Zarządzanie marketingiem w*

- organizacjach niedochodowych*. Pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczka, I. Sochy. Sosnowiec 2002 s. 43-56.
- GĘBOŁYŚ Z.: *Kodeks etyki zawodowej bibliotekarzy w Europie*. W: *Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r. pod red. S. Kubowa*. Wrocław 2003 s. 113-123.
- GŁOWACKA E.: *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php>
- GŁOWACKA E.: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-03.html>
- GŁOWACKA E.: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000.
- GŁOWACKA Z.: *To nie ja – to lalka*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 26 –28.
- GRODECKA E: *Magia polskich bibliotek*. „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 11 s.11-13.
- GÓRNY M.: *Czas jako ilościowa miara jakości usług bibliotecznych*. (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/gorny.php>
- GRZELCZAK A.: *Ciągły proces ulepszania (KVP) jako forma udziału pracowników w procesach zmian i likwidowania opo-rów wobec tych zmian w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie? Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej zorganizowanej przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Łądek Zdrój 21-23 listopada 1999*. Wrocław 2000 s. 25-129.
- HARRISON H.: *How to describe your organization*. „Harvard Business Review” 1972 No 9/10 (Sept./Oct), s. 437- 438.
- HOLLENDER H.: *W kierunku charakterystyki kwalifikacyjnej bibliotekarza naukowego*. W: *Biblioteka naukowa. Automatyzacja. Organizacja. Zarządzanie*. Warszawa 1995 s. 215-223.
- HOFSTEDE G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2000.
- HUCZEK M.: *Marketing organizacji non-profit*. Sosnowiec 2003.
- HUCZEK H.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Bielsko-Biała 2001.
- JARECKA H.: *Pionier nowoczesności w budownictwie i działalności bibliotekarskiej – Władysław Piasecki*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 101-111.
- JARZĘBOWSKA S.: *Maria Gawarecka- intelektualista w bibliotekach lubelskich*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 70-77.
- JAZDON A.: *Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 109-126.
- JAZDON A.: *O nowych stanowiskach, specjalnościach i zawodach*. W: *Zawód*

- bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003.* Warszawa 2003 s. 97-114.
- JAZDON A.: *Realizacja hasła „Użytkownik naszym królem” w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu. W: Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników. Materiały z konferencji Opole 8 listopada 2001 r.* Opole 2002 s. 30- 48.
- JIAO O. G., ONWUEGBUZIE A. J.: *Is library anxiety important?* „Library Review” Vol. 48:1999 nr 6 s. 278-282.
- JIAO O. G., ONWUEGBUZIE A. J.: *Self-perception and library anxiety: an empirical study.* „Library Review” Vol. 48:1999 nr 3 s. 140-147.
- JOPKIEWICZ S.: *Niektóre problemy kultury organizacyjnej.* „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 1999 z. 5 s. 187-193.
- KAMIŃSKI R.: *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji.* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” R.51:2000 nr 9 s. 6-10.
- KAPUŚCIK J.: *Twórca Głównej Biblioteki Lekarskiej i bibliograf – Stanisław Konopka. W: Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (1). Z warsztatu bibliografa.* Warszawa 1991 s. 59-66.
- KISIELNICKI J.: *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne.* Warszawa 1999.
- KISIŁOWSKA M.: *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić czyli komunikacja w bibliotece.* Warszawa 2001.
- KISIŁOWSKA M.: *Kształcenie bibliotekarzy i użytkowników – uwarunkowania i zadania z perspektywy międzynarodowej.* „Bibliotekarz” 2002 nr 11 s.17-21.
- KISIŁOWSKA M.: *Misja biblioteki i bibliotekarza. W: Biblioteka w otoczeniu społecznym.* Warszawa 2000 s. 9-22.
- KITLIŃSKA K.: *Metody zarządzania, motywowania pracowników a satysfakcja z wykonywanej pracy – na przykładzie bibliotekarzy polskich.* Niepublikowana praca magisterska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. B. Sosińskiej-Kalaty. Warszawa 2002.
- KOBIERSKA-MACIUSZKO E.: *Współczesne budynki biblioteczne w pracach Liber Architecture Group* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/52/maciuszko.php>
- KOCHAŃCZYK I.: *Skuteczność promocji usług w bibliotekach publicznych.* Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab.M. Huczka. Katowice 2003.
- 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.
- KOŁODZIEJSKA J.: *Polityka – pieniądze – biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/21/polityka.html>
- KOMPERDA A.: *„Biblioteka ucząca”.* <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e005-03.html>
- KOSTERA M., KOWNACKI S.: *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. W: Zarządzanie. Teoria i praktyka.* Red. A. K. Koźmiński. W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 397- 449.
- KOSTERA M., KOWNACKI S.: *Zarządzanie potencjałem społecznym orga-*

- nizacji. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 451-503.
- KOSTERA M.: *Zarządzanie międzykulturowe*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 505-548.
- KOWALCZYK J.: *Władysława Borkowska – bibliotekarstwo było jej powołaniem*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 41-51.
- KOWICKI M.: *Nikt nie jest samotną wyspą. Uwagi o architekturze bibliotek publicznych w Danii*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 12-15.
- KOŹMIŃSKI A.K.: *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku*. „Transformacje” 1995/1996 nr 1/2 s.7-14.
- KOŹUCH B., CYWONIUK M. (red.): *Podstawy zarządzania*. Białystok 2000.
- KUBKA J.: *Zarządzanie zmianą – czynnik ludzki*. „Transformacje” 1997 nr 1/4 s. 23-28.
- KUBÓW S.: *Od normy moralnej do etyki zawodowej*. W: *Bibliotekarz w świecie wartości. Materiały z konferencji Wrocław 15-16 maja 2003 r. pod red. S. Kubowa*. Wrocław 2003 s. 102-108.
- KUCZKOWSKI M.: *Klient w bibliotece – trudne wyzwanie?* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczowski.php>
- KUDŁA Sz., BANASIAK J., SOBOCIŃSKI M.: *Pięć warunków organizacji uczącej się (1)*. „Personel” 2001 nr 24 s. 32-35.
- KULIS O.: *Prostranstvo, v ktorom legko orientirovat'sja: sovremennye vozmoznosti razvitiya architektury*. „Biblioteka” 1999 nr 7 s. 85-87.
- KURDA W.: *W oczach pracowników. Korzyści z badania opinii i nastrojów w firmie*. „Personel” 2002 nr 10 s. 23-26.
- LEMAITRE H.: *Wolny dostęp do pól w bibliotekach*. Warszawa 1962.
- LEWICKI A. S.: *Dlaczego właśnie Deming?* „Transformacje” 1997 nr 1/4 s. 11-22.
- LEWICKI A. S.: *O teorii zarządzania W.E. Deminga. (skrót zagadnień)*. „Transformacje” 1995/1996 nr 3/4 s. 13-23.
- LISIECKI M.: *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*. Warszawa 2001.
- LUDWICZAK D.: *Najpierw dialog. Jak stopniowo wprowadzać system ocen pracowniczych*. „Personel” 1999 nr 4 s. 17-19.
- LYONS D. B.: *No food, no drink – no more?: a study of food and drink policies and practices in public libraries*. „Public Libraries” Vol.39: 2000 no 6 s. 338-340.
- ŁUCEWICZ J.: *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław 1999.
- MACCOBY M.: *Deming krytykuje amerykański management*. „Transformacje” 1995/1996 nr 1/2 s.15-16.
- MACCOBY M.: *Nowy model kierowania w korporacji*. „Transformacje” 1992 nr 1/2 s. 10-11.
- MACCOBY M.: *Tworzenie kultury zarządzania jakością na Wschodzie i Zachodzie*. „Transformacje” 1993/1994 nr 3/4 s. 7-10.

- MACCOBY M.: *Uczące się organizacje. „Transformacje”* 1995/1996 nr 3/4 s. 8-12.
- MACCOBY M.: *Why work – leading the new generation*. New York 1988.
- MACHACZKA J.: *Podstawy zarządzania*. Kraków 2001.
- MAJ J.: *Standardy – czyli co i po co?* „Bibliotekarz” 2002 nr 12 s. 2-5.
- MALEWSKA A.: *O relacji bibliotekarz-użytkownik w holenderskiej bibliotece uczelnianej*. „Bibliotekarz” 2001 nr 12 s. 13-15.
- MANN C.: *Ludzie i organizacje* Warszawa (br).
- MARCINEK M.: *Rola kadry kierowniczej średniego szczebla w nowoczesnym zarządzaniu biblioteką (z punktu widzenia kierownika oddziału informacji naukowej)*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 65-191.
- MATEJKO A.J.: *Usprawnianie zarządzania – delegowanie obowiązków (porady praktyczne)*. „Transformacje” 1993/1994 nr 3/4 s. 11-20.
- MCRAE B.C.: *Praktyczne gospodarowanie czasem*. Lublin 1994.
- MIECZKOWSKA M.: *Wszystko dla sprzedaży. Badania ankietowe pracowników wspomagające realizację strategii firmy*. „Personel” 2002 nr 20, s. 47-51.
- MILLER R.: *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu*. (dok. elektron.) <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/miller.php>
- MILLER R.: *Wizja i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992 nr 7/8, s. 13-15.
- MILLER R.: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992 nr 9 s. 11-14.
- MONTALI R.: *Misurare la qualita: criteri di valutazione del servizio delle biblioteche pubbliche di base: il caso dell’Osservatorio provinciale di Parma*. „Biblioteche OGGi” Vol.17: 1999 no 6 s. 20-24.
- MULTICULTURAL LIBRARIANSHIP: AN INTERNATIONAL HANDBOOK. Ed. M. F. Zielinska, F. T. Kirkwood. Muenchen 1992.
- NADOLSKI J.: *Determinanty oceniania pracowników*. Bydgoszcz 1995.
- NICHOLAS D.: *Analiza potrzeb informacyjnych w dobie Internetu*. „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2000 nr 2 s. 21-30.
- NOWIŃSKI J.: *W poszukiwaniu nowej jakości. Koncepcja pracy Biblioteki Elbląskiej*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 22-25.
- OBŁÓJ K.: *Strategia organizacji*. Warszawa 1999.
- OCHAB M.: *Nie samym chlebem żyje człowiek. Centralna biblioteka polsko-niemiecka Caritas w Opolu*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 18-21.
- OCIEPA A.: *Biblioteki publiczne Wrocławia na progu XXI wieku*. „Bibliotekarz” 2003 nr 1 s. 4-9.
- OLEKSYN T.: *Sztuka kierowania*. Warszawa 2001.
- OLANDER B.: *Recruitment based on applied research: admission test for new LIS student* (dok. elektron.). <http://www.ifa.org/IV/ifa68/prog02.thm>
- ORLIK J.: *Co może być ważne. Fotoreportaż z Moskwy*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 3.
- OSMELAK J.: *Organizacja pracy własnej menedżera*. Bydgoszcz 1995.

OTTO J.: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa 2001.

(P): *Mierzenie reputacji*. „Personel” 2002 nr 4 s. 41-42.

PENC J.: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków 1996.

PAYNE A.: *Marketing usług*. Warszawa 1996.

PETTIGREW A. M.: *On studying organizational cultures*. „Administrative Science Quarterly” 1979 Dec., s. 568-589.

PERECHUDA K. (Red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa 2000.

PIDŁYPCZAK-MAJEROWICZ M.: *Zawód – bibliotekarz* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e001-07.html>

PIECH K.: *Diagnozowanie wykonawstwa – zespół metod badania pracy* (dok. elektron.). <http://akson.sgh.waw.pl>

PIOCH J.: *Motywacja a powodzenie wdrażania zmiany w przedsiębiorstwie*. W: *Opór wobec zmian. Szanse czy zagrożenie? III Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zmiana Warunkiem Sukcesu”*. Łądek Zdrój 21-23 listopada 1999. Red. J. Skalik Wrocław 2000 s. 217-222.

PIOTROWSKI W.: *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. naukowa A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. 3. Warszawa 1996 s. 551-698.

PODGÓRECNZY J., DUBOWIK H.: *Organizator życia kulturalnego Bydgoszczy – Witold Belza*. W: *Bibliotekarze Polscy we Wspomnieniach Współczesnych (5). Organizatorzy i inspiratorzy*. Warszawa 1997 s. 9-19.

PRZENICZKA J.: *Rola partycypacyjnych form zarządzania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom*. W: *Opór wobec zmian. Szanse czy zagrożenie? III Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zmiana Warunkiem Sukcesu”*. Łądek Zdrój 21-23 listopada 1999. Red. J. Skalik Wrocław 2000 s. 239-247.

REICHMANN W., SIWIŃSKI O.: *Za pięć dwunasta. Techniki efektywnego zarządzania czasem, organizacji pracy indywidualnej i zespołowej*. Kraków 1997.

REJMER-SZALLA M.: *Działania marketingowe w Bibliotece Pedagogicznej w Radomiu*. „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 9 s. 8-11.

REKOWSKA M.: *Usługi bibliotek akademickich a marketing*. „Przegląd Biblioteczny” 2000 z. 3 s. 159-164.

RIBOULET P.: *L' espace pour les enfants dans les bibliothèques*. „Bulletin Bibliothèque France” T. 44: 1999 no 3 s 70-75.

ROBBINS S.P., COULTER M.: *Management*. Sixth edit. Upper Saddle River, New Jersey 1999.

ROGOZIŃSKI K.: *Nowy marketing usług*. Poznań 2000.

ROSS M.: *Co Polak potrafi? O związkach między kulturą narodową a kulturą organizacji*. „Personel” 2001 nr 12 s. 26-29.

RUSEK A.: *Zawód bibliotekarza okiem socjologa. Czy badania środowisk bibliotekarskich mogą przydać się praktykom- reformatorom?* W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16. 10. 1996*. Warszawa 1997 s. 91-100.

- SEIWERT L.: *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Warszawa 2001.
- SIDOR M.: *Badanie jakości usług bibliotecznych z wykorzystaniem metody Servqual*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. W. Pindlowej. Warszawa 2003.
- SIDOR-RZĄDKOWSKA M.: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków 2000.
- SIKORSKI C.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002.
- SKUZA A.: *Jak cię widzą tak firmę piszą. O rozwijaniu cech osobowościowych niezbędnych dla budowania reputacji organizacji*. „Personel” 2002 nr 15/16 s. 54-61.
- SOBIELGA J.: *Informacja dla zarządzania biblioteką – kilka uwag na marginesie Normy ISO-11620:1998 (E)*. „Bibliotekarz” 2003 nr 7-8 s. 25-27.
- SOBIELGA J.: *Użytkownicy Biblioteki Głównej Politechniki Świętokrzyskiej w nowej przestrzeni i technologii* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>
- SOBIELGA J.: *Czynniki kształtujące opinie studentów o bibliotece* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/eo12-07.html>
- SOKOŁOWSKA-GOGUT A.: *Zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 221-230.
- SÓJKA J.: *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań 1996.
- SÓJKA J.: *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 231-244.
- STANGLEWICZ E.: *Wykorzystanie wydawnictw ciągłych w czytelnicy czasopism biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Zielonej Górze. W: Próby zastosowania marketingu w bibliotekach*. Praca zbiorowa pod red. R. Cybulskiego. Warszawa 1997 s. 30-40.
- STANUSCH M.: *Klient nie tylko na dziś. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywne wdrożenie systemu CRM*. „Personel” 2002 nr 4 s. 36-38.
- STUEART R. D., MORAN B. B.: *Library management*. Third edit. Littleton, Col. 1987.
- SUDOLSKA A.: *Orientacja na klienta – klient wewnętrzny i zewnętrzny organizacji* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sudolska.php>
- SUŁKOWSKI Ł.: *Rycerze czy partyzanci. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 2002 nr 3 s. 12-15.
- SZYMOROWSKA T. E.: *INFOBIBnet – szansa czy złudna nadzieja?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 1 s. 8-10.
- SZYMOROWSKA T. E.: *Samoocena pracowników biblioteki publicznej na podstawie ankiety przeprowadzonej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej i Książnicy Miejskiej im. Mikołaja Kopernika w Toruniu* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/szymor.html>
- SZYMOROWSKA T. E.: *Zastosowanie projektu normy ISO 11620 do opracowania wskaźników pomiaru procedur zgodnie z Systemem Zarządzania Jakością ISO*

- 9001 w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl.2003/48/szymorowska.php>
- STONER J. A. F., WANKEL C.: *Kierowanie*. Warszawa 1994.
- Strategia WBP-Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu. Oprac. zespół pod przew. F. Czajkowskiego. „Bibliotekarz” 2003 nr 1 s. 21-24.
- STABRYŁA A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa-Kraków 2000.
- SUDOŁ S.: *Przedsiębiorstwo*. Toruń 2002.
- SUŁKOWSKI Ł.: *Rycerze czy partyzanci. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 2002 nr 3 s. 12-15.
- ŚLIWIŃSKA M.: *Bibliotekarska elita i pariasi. Przygotowanie do zadań i realizowane funkcje*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź 15-16. 10. 1996*. Warszawa 1997 s. 59-64.
- ŚWIGOŃ M.: „*Library anxiety*”, czyli lęk przed biblioteką. „Bibliotekarz” 2002 nr 4 s. 11-14.
- ŚWIGOŃ M.: *Poszukiwanie informacji w bibliotece jako źródło niepokoju – badania wśród studentów biblioteki uczelnianej*. „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej” 2002 nr 1 s. 12-19.
- TKACZYK J., RACHWAŁSKA J.: *Wszystko jest obrazem: kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” 1997 nr 5 s. 5-11.
- TRICE H. M., BEYER J. M.: *Studying organizational cultures through rites and ceremonies*. „Academy of Management Review” 1984 no 9 s. 653-669.
- TRYBUŚ J.: *Miejsce otwarte. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie*. „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni” 2003 nr 1 s. 8-11.
- WALCZAK A.: *Model przestrzeni bibliotecznej* (dok. elektron.). <http://ebib.wroc.pl/matkonf/torun/walczak.php>
- WITKOWSKA M.: *Bibliotekarstwo zawodem stresującym? Syndrom „wypalenia się” w pracy bibliotekarza*. „Bibliotekarz” 1997 nr 10 s. 5-9.
- WOJCIECHOWSKI J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków 1997.
- WOJCIECHOWSKI J.: *Bibliotekarstwo: zawód czy zatrudnienie*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003*. Warszawa 2003. s. 29-48.
- WOJCIECHOWSKI J.: *Dyrektorzy*. „Bibliotekarz” 2003 nr 2 s. 3-6.
- WOJCIECHOWSKI J.: *Idee i rzeczywistość. Bibliotekarstwo pragmatyczne*. Warszawa 2002.
- WOJCIECHOWSKI J.: *Marketing w bibliotece*. Warszawa 1993
- WOŁOSZ J.: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Warszawa 1981.
- ZAWADA A.: *O promocji biblioteki* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/zawada.php>

- ZARZĄDZANIE kadrami. Red. T. Listwam. Warszawa 2002.
- ZBIEGIEN-MACIĄG L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa 2002.
- ZIELIŃSKI A.: *Nominowanie supermenów. Konkurs dla pracowników jako narzędzie komunikowania wartości firmowych – studium przypadku*. „Personel” 2002 nr 10 s. 20-22.
- ZIMNIEWICZ K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2000.
- ZROJEWSKA A.: *Po prezentacji, czyli co robić, by z sukcesem wdrożyć pomysł w życie, a klient polecał nas innym*. „Brief” 2002 nr 30 s. 50-51.
- ZYBERT E. B.: *Biblioteka szkolna biblioteką jakości* (dok. elektron.). <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/zybert.php>
- ZYBERT E.B.: *Działania biblioteczne na rzecz społeczności wielokulturowej*. „Bibliotekarz” 2003 nr 3 s. 8-12.
- ZYBERT E. B.: *Jakość w pracy biblioteki szkolnej*. W: *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*. Warszawa 2002 s. 42-75.
- ZYBERT E.B.: *Studenci kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo a przyszłość zawodu*. „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2003 nr 2 s. 88-100.
- ZYBERT E. B.: *68 konferencja Generalna IFLA w Glasgow: Biblioteki dla życia: demokracja, różnorodność, dostarczanie*. „Przegląd Biblioteczny” 2002 nr 3 s. 223-234.
- ZYCHOWICZ M.: *Jak bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003 nr 11 s.11.
- ŻOŁĘDOWSKA B.: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej*. Niepublikowana rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr. hab. M.Huczka. Katowice 2002.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Uwarunkowania kultury organizacyjnej	28
Rys. 2. Model E.Scheina: Poziomy kultury organizacyjnej.....	58
Rys. 3. Wpływ misji na funkcjonowanie organizacji i jej kulturę organizacyjną	72
Rys. 4. Koło uczenia się kultury organizacyjnej.....	105
Rys. 5. Związek między satysfakcją pracownika a satysfakcją (utrzymaniem użytkownika).....	114
Rys. 6. Wprowadzanie programu marketingu wewnętrznego w bibliotece	194
Rys. 7. Determinanty postrzegania jakości usług	189
Wykres 1. Preferencje badanych odnośnie typu kultury organizacyjnej wg liczby punktów i deklaracji.....	130

A N E K S Y

Aneks 1: Kwestionariusz ankiety do badań nad kulturą organizacyjną. Określa, jaki rodzaj kultury organizacyjnej preferuje badany.

Instrukcja:

Dla każdego z podanych niżej wyrażen zakresł kółkiem jedną z wybranych odpowiedzi: ZT – zdecydowanie tak, T – tak, ? – nie wiem, N- nie, ZN – zdecydowanie nie.

Test:

Lubię miejsce pracy, w którym:

1. Powiniennem codziennie mieć na sobie odpowiednie ubranie
ZT T ? N ZN
2. Sytuacje są nieprzewidywalne
ZT T ? N ZN
3. Ludzie nie łamią ustanowionych reguł
ZT T ? N ZN
4. Miejsca na parkingu są przydzielane na podstawie osiągnięć zawodowych
ZT T ? N ZN
5. Gwarancja pracy jest zapewniona
ZT T ? N ZN
6. Pracownicy pracujący dla mnie nie są przestraszeni, nie zgadzając się z moimi decyzjami
ZT T ? N ZN
7. Pracownicy pracujący dla mnie idą ze swoimi problemami do mojego zwierzchnika
ZT T ? N ZN
8. Staż pracy jest tak samo istotny jak podwyżki i awans
ZT T ? N ZN
9. Lojalność wobec przedsiębiorstwa jest nagradzana najwyżej
ZT T ? N ZN

10. Nie jestem proszony o pracę po godzinach lub opóźnienie (przesunięcie) zaplanowanych wakacji

ZT T ? N ZN

Rozwiązanie:

1. Dla każdego z pytań 1, 3, 4, 5, 8, 9,10 należy za podane odpowiedzi zapisać odpowiednio:

ZT=+2 T =+1 ?=0 N=-1 ZN=-2

2. Dla każdego z pytań 2,6,7 należy za podane odpowiedzi zapisać odpowiednio:

ZT=-2 T =-1 ?=0 N=+1 ZN = +2

3. Suma punktów za wszystkie pytania powinna zawierać się w przedziale od -20 do +20.

Komentarz:

- Wynik dodatni oznacza, że najlepiej czułbyś się w formalnej, urzędowej, mechanistycznej i opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji.
- Wynik ujemny oznacza preferencje dla nieformalnej, organicznej, innowacyjnej, elastycznej kultury organizacyjnej.

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja znanych firm*. Warszawa 2002 s. 161-162.

Aneks 2: Test: „Czy Twoja praca jest dla Ciebie odpowiednia”

Zakreśl odpowiadające Ci odpowiedzi na pytanie czy jesteś:

BZ – bardzo zadowolony, Z – zadowolony, NZ – niezadowolony, Zn – zniechęcony, BZn – bardzo zniechęcony

KOMPETENCJE

	BZ	NZ	Z	Zn	BZn
1. Rozwój osobisty	+2	+1	0	-1	-2
2. Praca niezależna	+2	+1	0	-1	-2
3. Bezpieczeństwo	+2	+1	0	-1	-2
4. Wystarczający poziom zarobków	+2	+2	+1	0	-1
5. Poczucie własnej wartości	+2	+1	0	-1	-2
6. Udział w procesie decyzyjnym	+2	+2	+1	0	-1
7. Osiągnięcie czegoś wartościowego	+2	+1	0	-1	-2
8. Posiadanie autorytetu/charyzmy	+2	+1	0	-1	-2
9. Pomoc innym ludziom	+2	+2	+1	0	-1
10. Status społeczny i prestiż	+2	+1	0	-1	-2
11. Czas na rozrywkę	+2	+1	0	-1	-2
12. Pieniądze na rozrywkę	+2	+1	0	-1	-2
13. Odpowiedni wizerunek	+2	+1	0	-1	-2
14. Możliwość rozwijania przyjaźni	+2	+1	0	-1	-2
15. Różne typy odpowiedzialności	+2	+2	+1	0	-1
16. Rozwój zawodowy	+2	+2	+1	0	-1
17. Widzieć efekty swojej pracy	+2	+1	0	-1	-2
18. Informacja zwrotna na temat wyników w pracy	+2	+1	0	-1	-2
19. Dodatkowe korzyści z pracy	+2	+1	0	-1	-2
20. Możliwość awansu	+2	+2	+1	0	-1
21. Czas na dodatkową naukę	+2	+1	0	-1	-2
22. Możliwość zmiany pracy wewnątrz firmy	+2	+1	0	-1	-2
23. Korzystanie ze specjalnych umiejętności	+2	+2	+1	0	-1
24. Szacunek i wsparcie współpracowników	+2	+2	+1	0	-1
25. Korelacja celów zawodowych i osobistych	+2	+1	0	-1	-2
26. Środki na wykonywanie odpowiedniej pracy	+2	+1	0	-1	-2
27. Wsparcie przełożonych	+2	+1	0	-1	-2

28. Otoczenie		+2	+1	0	-1	-2
29. Interesująca praca		+2	+1	0	-1	-2
30. Ilość stresu		+2	+1	0	-1	-2
31. Możliwość zmiany pracy	+2	+1	0	-1	-2	
32. Wkład kreatywny w realizowane projekty	+2	+1	0	-1	-2	
33. Wykorzystywanie swoich pomysłów	+2	+1	0	-1	-2	
34. Czas spędzany z rodziną	+2	+1	0	-1	-2	
35. Zaangażowanie w pracę	+2	+1	0	-1	-2	
36. Ilość biurowej zmundnej pracy	+2	+2	+1	0	-1	-2
37. Umiejętność organizowania pracy		+1	0	-1	-2	
38. Satisfakcja klientów		+2	+1	0	-1	-2
39. Motywująca praca		+2	+1	0	-1	-2
40. Godziny pracy		+1	0	-1	-2	
41. Wykorzystywanie kreatywności	+2	+2	+1	0	-1	-2
42. Nastawienie na cel		+2	+1	0	-1	-2
43. Niezależność		+2	+1	0	-1	-2
44. Poczućcie własnej tożsamości	+2	+1	0	-1	-2	

Aby określić czy Twoja praca jest dla Ciebie odpowiednia:

– Zsumuj rubryki BZ, Z, Zn, BZn

– Określ pełny poziom zadowolenia (BZ + Z)

oraz pełny obraz zniechęcenia (Zn+ BZn)

Dodaj do siebie dwa ostatnie wyniki aby otrzymać wynik ostateczny: najwyższy z możliwych to 88, a najniższy: –88.

Odpowiedź:

50+: Twoje potrzeby są zaspokojone

20+ do 49+ Jesteś w miarę zadowolony

19+ do –10 Jesteś niezadowolony, rozważ zmianę

-11 albo więcej: zaczynaj się pakować.

Źródło: M.Czechowska-Frańczak: *„Wszystko zaczyna się w naszej głowie. „Brief” 2002 nr 32 s. 2.*

Aneks 3: Kwestionariusz ankiety do badań satysfakcji pracownika

Proszę zaznaczyć odpowiedź albo wpisać odpowiednie wyjaśnienie zagadnienia.

1 Od kiedy pracuje Pan(i) w naszej bibliotece?

mniej niż 7 miesięcy	8 miesięcy – 1,5 roku	1,5 roku – 3 lata	dłużej niż 3 lata
----------------------	-----------------------	-------------------	-------------------

2 Czy jest Pan(i) zadowolony (zadowolona) z pracy w bibliotece?

zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
------------------	------------	-------------------	------------	------------------

3 Jeśli jest Pan(i) niezadowolony (niezadowolona) z pracy, to co jest tego przyczyną? Proszę podać najważniejsze powody.

4 Jakie proponuje Pan(i) działania, które mogłyby poprawić zadowolenie z pracy?

5 Czy czuje się Pan(i) doceniony (doceniona) w pracy?

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
-----	------------	-------------------	------------	-----

6 Jak układają się Pana(i) relacje ze współpracownikami?

bardzo dobrze	dobrze	średnio	źle
---------------	--------	---------	-----

7 Jak układa się Pana(i) współpraca z przełożonym?

bardzo dobrze	dobrze	średnio	źle
---------------	--------	---------	-----

8 Czy uważa Pan(i), że przełożony ma do Pana (Pani) zaufanie?

tak	nie	nie wiem
-----	-----	----------

9 Co jest dla Pana (Pani) najważniejsze w pracy?

awans	płaca	Możliwość rozwoju zawodowego	odpowiednie warunki pracy	dobra organizacja pracy
okazywanie uznania i szacunku	miła atmosfera w pracy	ciekawa praca	kontakty z ludźmi	znana firma (Marka)

- 11 **Jak ocenia Pan(i) wewnętrzną komunikację w bibliotece? Czy uważa Pan(i), że informowanie ogółu pracowników w kwestiach najważniejszych odbywa się w sposób właściwy?**

tak, zawsze	tak, ale nie zawsze	raczej nie	trudno powiedzieć
-------------	---------------------	------------	-------------------

Jeśli uważa Pan(i), że komunikacja nie przebiega w sposób właściwy, proszę podać dlaczego?

- 12 **Czy ma Pan(i) poczucie stabilności i pewności pracy?**

tak	raczej tak	raczej nie	nie	trudno powiedzieć
-----	------------	------------	-----	-------------------

- 13 **Czy wiąże Pan(i) swoje dalsze losy zawodowe z pracą w bibliotece w ciągu najbliższych pięciu lat?**

tak	nie	trudno powiedzieć
-----	-----	-------------------

- 14 **Czy obecne całkowite Pana (Pani) dochody osiągnęte w bibliotece są zadowalające w odniesieniu do wkładu pracy, doświadczenia, wykształcenia oraz zajmowanego stanowiska?**

tak	raczej tak	raczej nie	nie	trudno powiedzieć
-----	------------	------------	-----	-------------------

- 15 **Jakie czynniki powinny decydować o wzroście Pana (Pani) wynagrodzenia? Proszę uporządkować wymienione kategorie według ważności (1- największe znaczenie, 7 najmniejsze znaczenie):**

- ocena wyników pracy

- poszerzenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności

- inflacja

- wzrost kwalifikacji (np. w wyniku szkoleń, nowych doświadczeń)

- wzrost wynagrodzenia w innych firmach/bibliotekach

- staż pracy

- inne – jakie?

- 16 **Jak oceniliby Pan (oceniliby Pani) obecne nastroje wśród współpracowników, z którymi styka się Pan(i) w codziennej pracy?**

optymistycznie	umiarkowanie optymistycznie	pesymistycznie	umiarkowanie pesymistycznie	obojętne	trudno powiedzieć
----------------	-----------------------------	----------------	-----------------------------	----------	-------------------

- 17 **Proszę podać w skali od 1 do 100 procent swój poziom optymizmu:**

- 18 **Inne uwagi, spostrzeżenia i propozycje dotyczące powyższych zagadnień:**

Oprac. na podst.: M. Mieczkowska: *Wszystko dla sprzedaży. Badania ankietowe pracowników wspomagające realizację strategii firmy*. „Personel” 2002 nr 20 s. 50-51.

Aneks 4: Kwestionariusz ankiety do badania opinii pracowników (przykładowy zestaw pytań)

	1	2	3	4	5	6	7
Komunikacja	W naszej bibliotece dba się o to, aby poznać opinie i sposób myślenia pracowników.						
	W naszej bibliotece dobrze informuje się pracowników o polityce kadrowej i jej procedurach.						
	Nasza biblioteka dobrze informuje o zmianach organizacyjnych zachodzących w firmie.						
Organizacja pracy	Działania różnych struktur w naszej bibliotece są dobrze skoordynowane.						
	Jakość pracy wykonywanej w całej bibliotece jest wysoka.						
	Zarząd biblioteki podejmuje decyzje cały czas.						
Podjęmowanie decyzji	Kierownicy wystarczająco wyjaśniają bezpośrednio podległym pracownikom powody podejmowania przez siebie decyzji.						
	Kierownicy angażują pracowników w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą.						
Praca zespołowa	Porozumiewanie się między zespołami z różnych struktur w bibliotece jest bardzo dobre.						
	W bibliotece docenia się pracę zespołową.						
	Współpraca między kierownikami w bibliotece układa się właściwie.						
System ocen	Znam kryteria przyjęte do oceny mojej pracy.						
	Znam wyniki oceny mojej pracy.						
	O wynikach mojej pracy dowiaduję się regularnie.						
Kierowanie na poziomie komórek organizacyjnych	Mój bezpośredni szef regularnie ocenia moją pracę.						
	Mój bezpośredni szef skutecznie motywuje pracowników do wydajniejszej pracy.						
Kierowanie na poziomie zarządzania firmą	Mój bezpośredni szef dobrze organizuje pracę zespołu.						
	Kierownictwo naszej biblioteki realizuje właściwą politykę kadrową.						
	Kierownictwo wyższego szczebla w dostatecznym stopniu dba o efektywność biblioteki.						
	Kierownictwo wyższego szczebla dobrze radzi sobie z przeprowadzaniem zmian w bibliotece.						

Wynagrodzenia

W naszej bibliotece istnieje widoczny związek pomiędzy dobrą pracą i wzrostem wynagrodzenia.

W naszej bibliotece funkcjonuje dobrze opracowany system wynagradzania.

System wynagrodzeń w naszej bibliotece motywuje do zwiększania wydajności i jakości pracy.

Jestem zadowolony(a) z opieki lekarskiej świadczonej w naszej bibliotece

Świadczenia socjalne w naszej bibliotece odpowiadają moim potrzebom.

Pracownicy są dobrze informowani o możliwościach rozwoju zawodowego.

Mam dość jasną wizję mojego rozwoju zawodowego w bibliotece.

Nasza biblioteka zapewnia wystarczającą liczbę specjalistycznych szkoleń doskonalących umiejętności, które wykorzystuję na obecnym stanowisku.

Świadczenia

Rozwój i szkolenia

Identyfikacja z firmą

Wolał(a)bym zostać w naszej bibliotece nawet gdyby proponowano mi porównywalną pracę w innej bibliotece.

Pracownicy biblioteki czują przywiązanie do niej i traktują ją jako coś więcej niż tylko „miejsce pracy”.

Biblioteka zapewnia poczucie bezpieczeństwa zawodowego pracownikom, którzy dobrze pracują

Ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza odpowiedź: zdecydowanie NIE, 7 – odpowiedź zdecydowanie TAK

Przygotowano na podstawie oprac. Haliny Bierzwińskiej. Cyt. za: W. Kurda: *W oczach pracowników*. „Personel” 2002 nr 10 s. 26.

Aneks 5: Test „Czy właściwie motywujesz pracowników”

Zaznacz odpowiedź, która najlepiej odzwierciedla Twoje doświadczenie.

Jeżeli Twoja odpowiedź brzmi „nigdy” zaznacz 1; jeśli „czasami” – 2; jeśli „często” – 3; jeśli „zawsze” opcję 4.

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Czy próbuje przekonywać swój personel i wywierać na niego wpływy, a nie zmuszać do pracy? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Czy staram się aby praca mojego personelu była ciekawa? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Czy rozmawiam z pracownikami, którzy zdecydowali się opuścić bibliotekę, o powodach ich decyzji? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Czy wykorzystuję swoją wiedzę o komunikacji niewerbalnej w celu pobudzenia dyskusji? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Czy zawsze jeżeli jest to konieczne, przekazuję pracownikom pełne i precyzyjne informacje? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Czy analizując podejście pracowników do pracy, wyciągam właściwe wnioski? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Czy w zarządzaniu personelem stosuję teorię Y, czy może teorię X? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Czy staram się poprawić złą atmosferę w bibliotece? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Czy angażuję pracowników w istotne sprawy najszybciej jak mogę? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Czy podaję powody swojego działania i argumentuję w sposób rzeczowy, jeżeli mam odmienne zdanie? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Czy zawsze daję do porozumienia i zachęcam innych do tego samego? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Czy w przypadku niepowodzeń obwiniam, zapominają o analizie błędów i poszukiwaniu środków naprawczych? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Czy dążę do równowagi pomiędzy ścisłą kontrolą pracowników a dawaniem swobody działania? | 1 | 2 | 3 | 4 |

14. Czy dążę do podniesienia swoich umiejętności motywowania?	1	2	3	4
15. Czy modyfikuję cele z myślą o stymulowaniu personelu?	1	2	3	4
16. Czy regularnie analizuję system pracy w celu wyeliminowania ewentualnych hamulców wysokiej wydajności?	1	2	3	4
17. Czy przydzielając pracownikom nagrody za wydajność, zwracam uwagę wyłącznie na ich wyniki finansowe?	1	2	3	4
18. Czy zachęcam swój personel do otwartości odnośnie kwestii zarobków?	1	2	3	4
19. Czy podczas rozmów dotyczących oceny efektywności zawodowej zachęcam podwładnych do oceny mojej osoby?	1	2	3	4
20. Czy od osób, które muszą skrytykować otrzymuję informację zwrotną?	1	2	3	4
21. Czy organizuję pracę w taki sposób, aby jedna osoba mogła nadzorować realizację całego przedsięwzięcia?	1	2	3	4
22. Czy traktuję zadania specjalne jako okazję do rozwoju personelu?	1	2	3	4
23. Czy zachęcam pracowników do wykazywania się inicjatywą?	1	2	3	4
24. Czy powierzam innym zadania, których nie muszę sam wykonywać?	1	2	3	4
25. Czy podjęcie trudnej decyzji kadrowej przychodzi mi z trudem?	1	2	3	4
26. Czy skutecznie zapobiegam konfliktom personalnym i rozwiązuję je?	1	2	3	4
27. Czy wprowadzam zmiany jedynie po konsultacji ze wszystkimi, których one dotyczą?	1	2	3	4
28. Czy dziękuję pracownikom za dobrą robotę osobiście lub pisemnie?	1	2	3	4

29. Czy czasami odchodzę od reguł i pracuję pomijając procedury?	1	2	3	4
30. Czy potrafię się zorientować, że możliwości pracownika nie są w pełni wykorzystane?	1	2	3	4
31. Czy poszukuję okazji do wprowadzania radykalnych zmian tam gdzie jest to możliwe?	1	2	3	4
32. Czy nagradzam, wyrażam uznanie i promuję najbardziej wydajnych pracowników?	1	2	3	4

Ocena wyniku testu:

Zsumuj zaznaczone punkty i odczytaj odpowiedni opis.

Liczba punktów 32-63: zdaje się, że zamiast motywować swój personel do działania, robisz wręcz odwrotnie.

Liczba punktów 64-95: robisz co w Twojej mocy, aby dostarczać pracownikom właściwej motywacji. Możesz jednak działać jeszcze bardziej skutecznie, dzięki czemu motywacja Twojego personelu znacznie wzrośnie.

Liczba punktów 96-128: jeżeli Twoje odpowiedzi były szczerze, jesteś prawdziwym mistrzem motywowania.

Źródło: R.Heller: *Motywowanie pracowników*. Warszawa 2000 s. 66-69

ZDJĘCIA BIBLIOTEK

Zaprezentowano przykładowe zdjęcia ilustrujące zewnętrzne symbole kultury organizacyjnej w bibliotekach: wolny dostęp do zbiorów, miejsca do pracy indywidualnej, odpoczynku, wypożyczalnię, informatorium czy ekspozycje prac uczniów



1. Biblioteka Uniwersytecka (BUW) w Warszawie

http://www.forumakad.pl/archiwum/2002/05-06/artykuly/17-za-budynki_bibliotek_akademickich_w_polsce.htm



2. Biblioteka Uniwersytecka (BUW) w Warszawie

http://www.forumakad.pl/archiwum/2002/05-06/artykuly/17-za-budynki_bibliotek_akademickich_w_polsce.htm



3. Biblioteka Uniwersytecka w Getyndze, Niemcy

http://www.forumakad.pl/archiwum/2002/05-06/artykuly/17-za-budynki_bibliotek_akademickich_w_polsce.htm



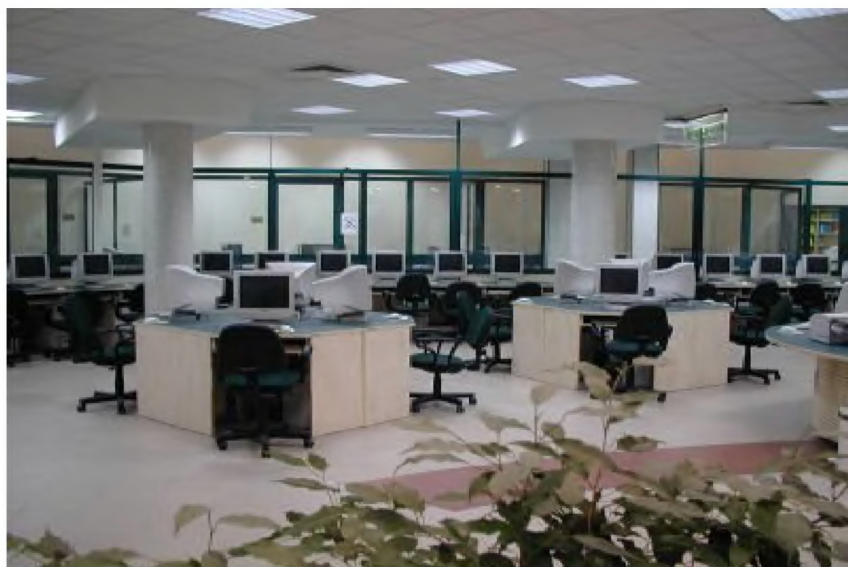
4. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce (bramki kontrolne)

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>



5. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce (Informatorium)

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>



6. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce (Stanowiska komputerowe)

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>



7. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce (Self-checks)

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>



8. Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce (miejsca do odpoczynku)

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sobielga.php>



9. Krajská Vedecká Knihovna (Państwowa Biblioteka Naukowa)
w Libercu, Czechy

<http://www.kvkli.cz/en/fotky.html>



10. U.S. Naval Observatory Library w Waszyngtonie, DC, Stany Zjednoczone

<http://www.usno.navy.mil/library/history/history10.html>



11. Central Library, Delft University of Technology, Holandia

<http://www.galinsky.com/buildings/delftuniversitylibrary/>



12. Arthur Lakes Library, Colorado School of Mines, Golden, Col.
Stany Zjednoczone

<http://www.mines.edu/library/libmap/floor1m.html>



13. Arthur Lakes Library, Colorado School of Mines, Golden, Col.
Stany Zjednoczone

<http://www.mines.edu/library/libmap/images/lab.jpg>



14. Arthur Lakes Library, Colorado School of Mines, Golden, Col.
Stany Zjednoczone

<http://www.mines.edu/library/libmap/images/circ.jpg>



15. Biblioteka szkolna Edmund Rice College, West Wollongong, Australia

<http://www.edmundricecollege.nsw.edu.au/gallery/images/library-inside.jpg>



16. Fraser-Hickson Library (biblioteka publiczna), Montreal, Kanada

<http://www.fraserhickson.gc.ca/english/>