

Model organizacji uczącej się koncepcją organizacyjną biblioteki

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, modele organizacji, piąta dyscyplina, Biblioteki Uniwersytetu w Nebrasce (UNL).

Abstrakt: W artykule omówiony został model organizacji uczącej się jako koncepcji organizacyjnej biblioteki. Autorka przedstawia różne definicje organizacji uczącej się, a następnie przechodzi do strony praktycznej zagadnienia. Na podstawie doświadczeń Bibliotek Uniwersytetu w Nebrasce opisuje proces przekształcenia biblioteki w organizację uczącą się.

Keywords: learning organization, models of organization, fifth discipline, University of Nebraska – Lincoln Libraries (UNL).

Abstract: The article presents a model of learning organization as an organizational concept of a library. The author presents various definitions of learning organization, then proceeds to the practical issues. Based on the University of Nebraska Libraries' experience it describes process of transformation of library in a learning organization.

W roku 1990 Peter Senge dokonał przełomu w teorii zarządzania, publikując swoją książkę pt. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Łącząc filozofię wielu dziedzin, zaproponował nowy porządek, w którym sukces organizacji nie jest wypadkową kompetencji, bezwarunkowego posłuszeństwa czy wysegregowanych zdolności umysłu, ale procesu uczenia się na każdym etapie, będącego udziałem każdego pracownika. Senge widzi organizację uczącą się jako tę, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości” [8, s. 195]. Koncepcja ta napotkała, można rzec, nie tyle na aprobatę, co wręcz na prawdziwą eksplozję zainteresowania. Wiele firm borykających się w turbulentnym otoczeniu ze zbyt niskimi wynikami i dużą konkurencją, zdecydowało się na zaimplementowanie procesów uczenia się w strukturę zarządzania. Nowość ta zawitała również do bibliotek wnosząc zmiany w organizacji pracy, zarządzaniu personelem a przede wszystkim usprawnianiu i zwiększaniu efektywności usług wynikających z ciągłego uczenia się indywidualnego jak i zespołowego pracowników. Powstała teoria pozwoliła organizacjom zbudować trwałą przewagę konkurencyjną poprzez podnoszenie poziomu innowacyjności i elastyczności. I tak już od początku lat

dziewięćdziesiątych XX w. trwa duże zainteresowanie tą tematyką na gruncie teorii i praktyki.

Po Peterze Senge jeszcze wielu naukowców podejmowało badania nad koncepcją organizacji uczącej się, stąd tak wiele jej definicji. Czesław Sikorski nazywa taką organizację „maksymalnie elastyczną, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”. Według Ashok Jashapara jest to „organizacja, w której główną rolę odgrywa dostosowywanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się” [8, s. 195]. Natomiast David Garvin definiuje **organizację uczącą się** jako podejmującą fachowe działania w pięciu głównych obszarach, do których należą:

- systematyczne podejście do rozwiązywania problemów;
- eksperymentowanie z nowymi metodami postępowania;
- wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń;
- przejmowanie dobrych rozwiązań od innych firm;
- szybkie i skuteczne rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji [2, s. 58].

Silvia Gherardi pisze z kolei, że organizacja ucząca się jest koncepcją, która przywiązuje mniejszą wagę do problemów efektywności, porządku i stabilności, a większą do niezawodności, zmian adaptacyjnych i elastyczności [8, s. 195-196]. Mimo, że każdy z autorów w swych wywodach skupia się na różnych cechach, wszyscy oni mają słuszość. Pojawia się tu pewna trudność, wynikająca z ilości i różnorodności cech organizacji uczącej się, a mianowicie kwestia wyłonienia tych uniwersalnych i wyróżniających ją. Najlepiej przedstawi je poniższa tabela.

Tabela 1. Koncepcje wyróżniania cech organizacji uczącej się

Autorzy	Cechy wyróżniające organizacji uczącej się
Kazimierz Zimniewicz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy ✓ Kultura zorientowana na uczenie się ✓ Otwarte granice między przełożonymi a podwładnymi ✓ Kultura „odmiennych zdań”
Piotr Nesterowicz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mechanizm konstruktywnej konfrontacji ✓ Procesy uczenia się ✓ Otwarty system informacyjny ✓ Kultura organizacyjna
Bogusz Mikuła	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uczenie się na błędach ✓ Ciągły trening personelu oraz planowane szkolenia ✓ Dostosowywanie procedur pracy do sytuacji ✓ Kierownictwo prowadzi trening i dba o rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników ✓ Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania ✓ Podejmowanie ryzyka

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zachęcanie do eksperymentowania ✓ Rutynowe rewizje procedur działania ✓ Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy ✓ Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań ✓ Podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych ✓ Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami
Charles Handy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciekawość ✓ Przebaczenie ✓ Zaufanie ✓ Zespołowość
Peter Senge	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Myślenie systemowe ✓ Doskonalenie osobiste ✓ Modelowe myślenie ✓ Wspólna wizja ✓ Zespołowe uczenie się
Mariusz Bratnicki	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uczenie się wytwarzania lepszych produktów/usług ✓ Uczenie się doskonalenia procesów ✓ Uczenie się rozpowszechniania nowych idei, praktyk, procesów i procedur ✓ Uczenie się powiększania żywoтного zasobu: wiedzy, posiadanie mechanizmów promujących nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy ✓ Traktowanie każdej działalności jako okazji do uczenia się ✓ Wrażliwość na zjawiska zewnętrzne ✓ Całkowita otwartość na otoczenie
Jean Brillman	<ul style="list-style-type: none"> ✓ System zbiorowego uczenia się ✓ Stałe znajdowanie się w stanie czuwania ✓ Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności ✓ Doskonalenie kompetencji swoich pracowników ✓ Dokonywanie samooceny i porównywanie się z najlepszymi ✓ Przekształcanie się, aby osiągać założone cele
Rajvinder Kandola, Johanna Fullerton	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wspólna wizja ✓ Zachęcająca struktura ✓ Wspierająca kultura ✓ Kierownictwo delegujące uprawnienia ✓ Umotywowani pracownicy ✓ Kształcenie

Źródło: STAŃCZYK-HUGIERT Ewa. Organizacja ucząca się. In KRUPSKI Rafał (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa, 2005, s. 196-197.

Organizacja opierająca swoje działanie o takie założenia jest zdolna do kreowania, przyswajania i transponowania wiedzy, co w codziennym funkcjonowaniu w otoczeniu turbulentnym przekłada się na możliwość ciągłego monitorowania i dostosowywania oferty do potrzeb społeczeństwa. Spośród wymienionych w tabeli 1

cech fundamentalnymi, zawierającymi się już w samej nazwie, są: uczenie się, uczenie się wszystkich uczestników, motywowanie pracowników do uczenia się ciągłego i świadomego.

Według naukowców za pojęciem kluczowego uczenia się stoi proces polegający na wprowadzaniu usprawnień w działaniach firmy przez zdobywanie nowej wiedzy i lepsze zrozumienie procesów. Mieści się tu również nabywana w wyniku wspólnych działań umiejętność wykrywania i naprawiania błędów, wykorzystania posiadanej już wiedzy i doświadczenia, czyli pamięci człowieka [2, s. 92]. Człowiek staje się tu głównym podmiotem. To czy w ostatecznym rozrachunku przedsiębiorstwo osiągnie miano „uczącego się”, zależy od każdego pracownika i od efektywności jego nauki – zarówno indywidualnej jak i zespołowej. Zgromadzona wiedza ludzka przenoszona jest następnie na pamięć organizacyjną poprzez tworzenie różnorodnych baz danych, programów i innych form utrwalania efektów nauki.

Optymalny proces uczenia się w organizacji został opisany przez Chrisa Argyrisa – psychologa organizacji – który wyróżnił tzw. pętlę pojedynczą i pętlę podwójną uczenia się. „Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli polega na zadawaniu jednowymiarowych pytań i uzyskiwaniu jednowymiarowych odpowiedzi”. Jest ono odpowiednie dla zadań rutynowych. Występuje wtedy, gdy plan realizowany jest zgodnie z założeniami, lub kiedy koryguje się wszelkie niezgodności. Natomiast podwójna pętla pojawia się wówczas, gdy zaistniałe niezgodności korygowane są w oparciu o analizę ich przyczyn. Umożliwia zatem identyfikację problemu i zlikwidowanie go u źródeł. „Uczenie się na zasadzie podwójnej pętli polega na stawianiu pytań, dotyczących nie tylko obiektywnych zdarzeń, lecz także przyczyn i motywów ich wystąpienia” [1, s. 110-111].

Mając zarys istoty koncepcji i możliwości, jakie stwarza ona dla rozwoju organizacji, nasuwa się pytanie o proces implementacji, czyli o sposób, w jaki można dokonać transformacji, funkcjonującej często na skostniałych i przestarzałych zasadach zarządzania, organizacji w ułatwiająca pracownikom ciągłe zdobywanie wiedzy, osobisty rozwój, i nieustannie przekształcającą się. Przed podjęciem działań należy przede wszystkim zdać sobie sprawę, iż budowanie organizacji uczącej się to długoletnia praca, wymagająca zaangażowania i odpowiednich posunięć z zakresu zarządzania. Warto zacząć ją od kilku drobnych kroków. Przede wszystkim należy **stworzyć atmosferę** sprzyjającą uczeniu się, poświęcić czas na przemyślenia, analizę potrzeb grupy docelowej, ocenę istniejącego systemu pracy i ewentualne zaplanowanie zmian. Ważne jest wpisanie w system pracy czasu przeznaczonego na naukę. Kolejnym ważnym zabiegiem jest tzw. „**otwarcie granic**” i pobudzenie wymiany poglądów wszystkich pracowników. Zabieg ten pozwoli wyłonić jak największą ilość idei i ułatwi przepływ informacji wewnątrz organizacji. Kiedy uda się wypracować sprzyjającą atmosferę, można zacząć tworzyć **fora poświęcone zagadnieniu uczenia się**. Mogą to być przeglądy strategii, kontrole systemowe, wewnętrzne raporty benchmarkingowe, konferencje, sympozja, zjazdy. Wszystkie te

zabiegi pomogą pozbyć się barier utrudniających procesy uczenia się, a co najważniejsze pomogą przygotować pracowników do wejścia w tryb uczenia się zamiast myślenia o nim [2, s. 89-91].

Wspomniany już wcześniej Peter Senge stworzył założenia modelowe – tzw. pięć dyscyplin – które postrzegane są również jako etapy budowania organizacji uczącej się. Należą do nich:

- **mistrzostwo osobiste** – przejawiające się w wewnętrznej potrzebie uczenia się przez całe życie oraz sprawiające, iż pojawiające się trudności i przeszkody stanowią dla pracownika inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań;
- **modele myślowe** – które stanowią zakorzenione założenia i uogólnienia wpływające na rozumienie świata. Mogą one zarówno hamować, jak i przyspieszać procesy uczenia się. W organizacji uczącej się modele myślowe są nieustannie kwestionowane, zmieniane i ulepszone;
- **wspólna wizja** – przejawiająca się w wydobywaniu na światło dzienne obrazów przyszłości, tj. celów organizacji i każdego pracownika, które powinny być jasno sformułowane i konkretne;
- **zespołowe uczenie się** – jego fundamentem jest dialog, dzięki któremu możliwy jest wspólny kierunek działania i harmonizowania energii ludzi;
- **myślenie systemowe** – czyli stadium całości zjawisk, procesów i struktur oraz wnikania do głębszych powiązań i wzorców. Integruje wszystkie dyscypliny. Umożliwia odkrycie, w jaki sposób jednostka (zespół, organizacja) wpływa na otaczającą rzeczywistość.

Graham Guest dopisał trzy kolejne, jakby uzupełniające pięć dyscyplin Senge, elementy:

- coaching,
- mentoring,
- benchmarking,

które stanowią propozycję sposobów samego uczenia się [9, s. 58-59].

W procesie przekształcania organizacji w uczącą ważną rolę odgrywają trzy czynniki:

- 1) Istniejące zasoby (np. zasoby finansowe, stosowane technologie, wiedza i doświadczenia pracowników, itp.);
- 2) Procesy (np. sposoby podejmowania decyzji, koordynacji działań, komunikowania, itp.);
- 3) Wartości (standardy organizacyjne).

Tworzeniu organizacji uczącej się, zgodnie z podanymi wyżej etapami, powinny towarzyszyć następujące zasady. Pierwsza dotyczy **budowania strategii**, które jest tak samo ustrukturyzowane jak proces uczenia się, tzn. obejmuje fazy eksperymentowania, analizowania, modyfikowania i systematycznej ewaluacji działań. Ważnym jest, by przy budowaniu strategii brali udział wszyscy pracownicy.

Następnie przy **budowaniu struktur organizacyjnych** należy założyć systematyczne ich modyfikowanie podczas negocjacji pomiędzy uczestnikami organizacji. Kolejna zasada dotyczy **kształtowania procesów wewnątrzorganizacyjnych**, tj. systemów informacji, komunikacji i kontroli, które powinny być zorientowane na wspomaganie procesów uczenia się. W relacjach organizacyjnych winny dominować relacje zależności wzajemnej nad relacjami zależności hierarchicznej. Powinny też być uruchomione systemy motywacyjne umacniające zaangażowanie i poczucie uczestnictwa w procesie. Kiedy przychodzi kolej **budowania relacji z otoczeniem**, należy systematycznie monitorować otoczenie i informować o wynikach wszystkich pracowników. Co się tyczy **identyfikowania i wykorzystywania szans uczenia się** należy kształtować postawy sprzyjające systematycznemu rozwijaniu kompetencji oraz tworzyć ogólnodostępne szkolenia umożliwiające nabywanie i rozszerzanie kompetencji [4, s. 99].

Jak się ma jednak teoria do praktyki? Ikujiro Nonaka podając przykłady japońskich firm takich jak Honda, Canon, Matsushita czy Sharp zapewnia, iż to właśnie dzięki oparciu zarządzania przedsiębiorstwa na wiedzy szeregowych pracowników i wiedzy kierownictwa, wyżej wymienionym markom udało się stworzyć nową technologię lub produkt [5, s. 54-55]. David A. Garvin dodaje, iż programy ciągłego doskonalenia są coraz szerzej stosowane. Firmy bowiem chcą zdobyć przewagę nad konkurencją i w ten sposób ulepszyć swoje działanie. Nie zawsze jednak kończą się one sukcesem. Organizacji uczącej się nie można zbudować z dnia na dzień. Jest to długotrwały proces, który musi się opierać o precyzyjnie przygotowany plan uwzględniający narzędzia oraz cele. W Polsce, jak podała w 2010 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości tylko 45% zbadanych firm potrafiło opisać swoją grupę docelową, zaledwie 46% – określić swoją strategię, a tylko co trzecia – podać własną przewagę konkurencyjną! Co czwarta nie potrafiła wskazać ani swojej grupy docelowej, ani strategii, ani przewagi [10, s. 62]. Aneta Wilmańska – zastępca prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, komentuje to zjawisko w następujący sposób: „Mała aktywność firm w tym zakresie oznacza słabsze wykorzystanie potencjału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm. [...] A powinien być to ważny proces w przedsiębiorstwie, gdyż silnie wpływa na realizację przyjętych długookresowych celów rozwoju firmy. To właśnie umiejętność ciągłego uczenia się otwiera przedsiębiorcom oczy na potrzebę posiadania strategii rozwoju (w której inwestycja w kadry ma swoje miejsce!), pomaga tworzyć, czy absorbować innowacje, rozszerza horyzonty” [10, s. 62].

David Garvin źródło wszelkich niepowodzeń upatruje w niezrozumieniu podstawowej zasady. Mianowicie zanim osiągnie się jakąś poprawę, trzeba się najpierw czegoś nauczyć. Aby tego dokonać, należy wyjść poza retorykę i filozoficzne rozważania i skupić się na podstawach. Dalej podaje w swych rozważaniach trzy kluczowe kwestie, których nie wolno pominąć podczas realizowania koncepcji organizacji uczącej się. Chodzi tu o **zasadę trzech M**, tj. znaczenie (Meaning), czyli poznanie i zrozumienie istoty organizacji uczącej się, zarządzanie (Management), tj.

realizację wskazówek dotyczących działań i wreszcie o pomiar (Measurement), który służy do oceny wskaźnika uczenia się i poziomu zdobytej wiedzy przez organizację [1, s. 57-58]. Powstaje pytanie czy powyżej przedstawione zasady, w gruncie rzeczy tworzone z myślą o firmach komercyjnych, sprawdzą się na gruncie bibliotecznym?

To, jak teorię przełożyć na rzeczywistość i wdrożyć w życie biblioteki zasady zarządzania wiedzą, naturalnie najlepiej sprawdzić poprzez podjęcie odpowiednich działań. Wskazane byłoby jednak uprzednie zgłębienie tematu i zapoznanie się z jak największym zakresem literatury. Oprócz podstawowej wiedzy o istocie organizacji uczącej się, narzędziach i etapach jej tworzenia niezwykle pomocne byłyby opisy przykładów, tj. quasi raporty, w których można by znaleźć informacje o przebiegu transformacji w organizację uczącą się w poszczególnych bibliotekach. Niestety istniejąca literatura tematu podaje głównie teorię, rzadziej konkretne przykłady. Te natomiast, które zostały opisane, są nieliczne i stanowią wzmianki obejmujące krótkie akapity w artykułach, najczęściej anglojęzycznych. Oto jeden z nich.

Proces przekształcenia biblioteki w organizację uczącą się został podjęty przez pracowników Bibliotek Uniwersytetu w Nebrasce¹ w 1996 r. Działaniami kierował dyrektor oraz kadra administracyjna. Prace rozpoczęto od stworzenia długoterminowego planu, w którym najważniejszym punktem było określenie ostatecznej wizji UNL jako biblioteki uczącej się, celów strategicznych oraz ewentualnych czynników niepożądanych. Pierwszym krokiem zmierzającym ku organizacji uczącej się było przypomnienie i potwierdzenie wizji. Bibliotekę porównano do jednolitego zintegrowanego źródła informacji drukowanych i elektronicznych znajdującego się w turbulentnym otoczeniu. Następnie do powyższego opisu UNL dodano określenie „źródło usług”. Zadaniem Bibliotek miało być łączenie nowych technologii, formatów oraz usług w ramach jednej organizacji tak, by spełniać znane już potrzeby użytkowników, zamiast szukać nowych czy tworzyć nowe działy informacji elektronicznej lub też nowe usługi. Ta ujednoczona wizja Bibliotek miała zbudować poczucie, iż każdy pracownik jest jej częścią a swoją pracą przyczynia się do rozwoju UNL. Gdy zakończono nanoszenie ostatnich poprawek w kwestii docelowej formy organizacji Bibliotek, rozpoczęto program szkoleniowy dla personelu z zakresu wiedzy o organizacji uczącej się oraz rozpoznawania narzędzi, które będą wykorzystywane na poszczególnych etapach rozwoju. Dla zidentyfikowania tychże narzędzi komitet złożony z reprezentantów grup pracowniczych stworzył listę podstawowych umiejętności pracowników Biblioteki. Posłużyła ona dwóm celom: w rozdysponowaniu pracowników oraz w planowaniu ich rozwoju. Podczas szkoleń wykorzystano prezentacje na temat narzędzi komunikacyjnych, warsztaty, panele dyskusyjne na temat elastyczności i sztuki przystosowywania się oraz prezentacje przedstawiające problem różnic wiekowych w miejscu pracy. Następnie zorganizowano zajęcia ze specjalistką z zakresu zarządzania organizacją uczącą się, dr Marthą Hale, która zapoznała

¹ University of Nebraska – Lincoln Libraries (UNL).

pracowników UNL z niezbędną teorią. Dodatkowe sesje poświęcone były narzędziom służącym do ulepszania komunikacji oraz rozwiązywania konfliktów. Wszyscy pracownicy wzięli udział w dwudniowych warsztatach, podczas których poznali sposoby uczenia się w organizacji i dzielenia się zdobytą wiedzą. Po pierwszej edycji programu szkoleniowego wprowadzono cykl treningów i różnego rodzaju imprezy edukacyjne dla pracowników Bibliotek obejmujące temat pięciu nauk o organizacji uczącej się.

Zgodnie z pierwszą z nauk prowadzących ku organizacji uczącej się – *mistrzostwo osobiste* (która wymaga od każdego pracownika zaakceptowania poczucia obowiązku poszukiwania możliwości uczenia się tak, by osiągać postępy w swojej karierze zawodowej), Biblioteki zachęcały do indywidualnego zdobywania wiedzy i zaoferowały pracownikom programy szkoleniowe na temat samodzielnej nauki i poszerzania swoich kompetencji. Podczas pierwszego roku pracy nad przekształceniem UNL w bibliotekę uczącą się pracownicy byli aktywnie zachęceni do poświęcania czasu w każdym tygodniu na naukę czegoś nowego. Dla większości pracowników oznaczało to zapoznanie się z nowymi technologiami komputerowymi i rozwijanie znajomości internetowych narzędzi wyszukiwania. Z biegiem lat możliwości dokształcania zmieniały się odpowiednio do specyfiki pracy poszczególnych pracowników i ich obowiązków jak i do ich zawodowych zainteresowań. Niektóre z programów poświęconych samodoskonaleniu skłaniały pracowników do zadawania sobie następujących pytań:

- Co chcę osiągnąć w tym roku?
- Co chcę osiągnąć w ciągu następnych kilku lat?
- Jakie mam środki, które pomogą mi to osiągnąć?
- Jakie przeszkody stoją mi na drodze?
- Jakiej pomocy potrzebuję ze strony UNL lub Uniwersytetu?
- Jakiej pomocy potrzebuję od mojego przełożonego?
- Jakie są przyczyny i przebieg moich niepowodzeń?
- Na jakie przeszkody powinienem uważać (lub zwrócić uwagę przełożonemu i współpracownikom, by na nie uważali)?

W dalszej części programu analizowano przypadki indywidualnych osób, tj. ludzi sukcesu, osób publicznych, a zwłaszcza to jak wpłynęły one na zmianę swojej sytuacji. W badanej grupie znalazły się sławne osobistości ze świata sportu, jak i doświadczeni pracownicy bibliotek. Bogatsi o wiedzę zaczerpniętą ze studium przypadków, pracownicy UNL zanalizowali własne umiejętności i stworzyli wykaz tematów, na których się znają z uwzględnieniem stopnia znajomości, zainteresowania i uzasadnienia chęci poszerzenia wiedzy w danym temacie. Biblioteka natomiast na etapie *mistrzostwa osobistego* uruchomiła: wymianę wiedzy między pracownikami, członkostwo i pracę w komisjach, program mentoringu, warsztaty, kursy i treningi komputerowe oraz organizowane w elastycznych godzinach zajęcia na terenie Uniwersytetu. Do pozostałych działań w kierunku

rozwoju i przygotowania personelu należały prezentacje z zakresu zarządzania on time, debaty poświęcone zagadnieniom ergonomicznym, dotyczącym otoczenia, zdrowia i bezpieczeństwa jak i sesje na temat radzenia sobie ze zmianami oraz budowania elastyczności w trudnych czasach (cięcia budżetowe), treningi i poradnictwo dla osób molestowanych lub prześladowanych w pracy.

Podczas gdy cały personel Biblioteki Uniwersytetu w Nebrasce został zaangażowany w wyżej wymienione programy, kształcenie osiągnęło poziom grupowego i organizacyjnego zwanym *uczeniem się w zespole*. Pracownicy naukowcy, administracyjni, kierownicy działów, bibliotekarze pracujący w wypożyczalni, poszczególnych filiach i oddziałach, pracownicy działu technicznego, wszyscy tworzyli grupy, które uczestniczyły w treningach tematycznie dobranych do ich potrzeb. Wszystkie działania edukacyjne miały za zadanie włączyć grupy w programy poświęcone technikom komputerowym, zarządzaniu projektami, kulturze organizacji, partnerstwu oraz współpracy. Szkolenie kadry zarządzającej natomiast zawierało sesje poświęcone metodom oceniania, podejmowania decyzji, kontrolowania, systemowi zwolnień rodzinnych i lekarskich, organizowania spotkań oraz zatwierdzaniu komisji badawczych.

Od 1996 r. kampusy Uniwersytetu w Nebrasce (Lincoln, Omaha, Kearney i Medical Center) przyjęły nowy system wynagrodzenia i klasyfikacji pracowników, tzw. *Zasady NU*. W Bibliotekach objęci nimi zostali wszyscy pracownicy za wyjątkiem bibliotekarzy. Podstawowym założeniem *Zasad NU* było uproszczenie klasyfikacji pracy, polegające na zmniejszeniu ilości poziomów i zespołów. Dzięki temu jednostki mogły podjąć nowe obowiązki i znacznie łatwiej przesuwac ich zakres. Wraz z takim elastycznym systemem szła odpowiedzialność Biblioteki za stwarzanie dalszych indywidualnych oraz grupowych szkoleń dla pracowników. Przejście do nowego podziału personelu wzmocniło proces tworzenia modelu organizacji uczącej się, gdyż rozwój umiejętności i kształcenie stały się ważniejsze na drodze do awansu i podwyższania wynagrodzenia niż staż pracy czy stopień. System klasyfikacji i wynagrodzenia pracowników został ściśle połączony z działaniami prowadzącymi do metamorfozy w bibliotekę uczącą się.

Następnym krokiem było zbudowanie nowej mentalności pracowników, fachowo określanej *myśleniem systemowym*. W tej kwestii Biblioteki NU właściwie wykonały najważniejsze zadanie zmieniając strukturę administracyjną z siedmiu departamentów na cztery. Połączenie lub likwidacja niektórych działów oraz cztery zmiany na stanowiskach kierowniczych oznaczały, że pracownicy ponownie zostali zmuszeni do przemyślenia idei pracy grupowej. Nadeszła wtedy odpowiednia pora, by przeprowadzić szkolenie w kierunku zdobycia umiejętności określania założeń i myślenia systemowego. Restrukturyzacja ta dostarczyła jednocześnie okazji do sprawdzenia samej idei myślenia systemowego jako zmiany w postrzeganiu organizacji przez ludzi. Pracownicy, którzy co prawda od początku projektu odgrywali podstawową rolę, dopiero na tym etapie mogli zauważyć, jak bardzo Biblioteki NU

zmieniły się i co najważniejsze osiągnąć pełną świadomość współtworzenia organizacji uczącej się.

Efekty działań mierzone były na podstawie postępowania programów szkoleniowych dla personelu, powtarzania działań treningowych oraz określania kolejnych celów. Ponadto Biblioteki brały udział w ankiecie przeprowadzanej na terenie całego kampusu przez firmę Gallup. Znalazły się w niej między innymi takie pytania jak:

- Jak często w ciągu dnia personel ma szansę wykonywać pracę, w której się specjalizuje?
- Jakie są jego oczekiwania?
- Jak często personel może nauczyć się czegoś nowego?

Wyniki pomiarów wykazały, iż większość pracowników oceniła koncepcję biblioteki uczącej się jako doskonałą lub bardzo dobrą, przy czym na tle jednostek akademickich Biblioteki osiągnęły najlepsze opinie wśród ankietowanych [7, s. 62-66].

Biblioteki jako instytucje non-profit, których zadaniem jest świadczyć społeczeństwu usługi, istnieją często niezależnie od opinii lokalnej. Pozornie nie muszą walczyć o utrzymanie się na rynku, docierać z jak najbogatszą ofertą do odbiorców czy walczyć z konkurencją. Mogłyby trwać w marazmie i czekać co przyniesie przyszłość. Jednak w takim wypadku trzeba by mówić o egzystencji bibliotek a nie o funkcjonowaniu.

W ostatnich latach powstaje coraz więcej fachowych publikacji poświęconych metodom zarządzania biblioteką, budowania wizerunku czy innym przejawom aktywności bibliotek. Okazuje się bowiem, że aby instytucje te były zauważane, mogły prężnie działać i się rozwijać, muszą mieć wsparcie ze strony społeczeństwa, tj. czytelników korzystających z ich usług. Co za tym idzie, muszą pracować nad jak najlepszym wizerunkiem i być atrakcyjnymi w ciągle zmieniającym się otoczeniu. By wyjść naprzeciwko oczekiwaniom otoczenia, biblioteki muszą dysponować wysokim poziomem obsługi i nowoczesnymi metodami komunikacji z użytkownikiem. Obydwa te efekty są realne do osiągnięcia dzięki dobrze dobranym metodom zarządzania, które można zapożyczać od znawców przedmiotu w teorii i praktyce. Opisywana tu koncepcja biblioteki uczącej się łączy w sobie elementy i cechy wielu modeli. Przede wszystkim te, które pozwalają na ciągłe poszukiwanie optymalnej alternatywy. Organizacja ucząca się z założenia nigdy nie osiąga ostatecznego stanu. Jej celem jest ciągłe nabywanie wiedzy i ewoluowanie, zmienianie się zgodnie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Uczenie się organizacji sprawia, że powiększają się jej zasoby wiedzy, dzięki czemu zwiększa się także elastyczność działań. Im bardziej różnorodna wiedza tym łatwiej zaspokoić oczekiwania i wymagania różnorodnego otoczenia. Ponadto sam proces uczenia ma bardzo ważne znaczenie dla budowania w bibliotece poczucia pracy w zespole i na rzecz zespołu, ale i poczucia swojego potencjału indywidualnego. W takich

warunkach tworzy się atmosfera uczenia się, swoboda poszukiwań i eksperymentowania. Istotne jest tu monitorowanie procesu uczenia się przez menedżerów, tak, by nauka odbywała się nie tylko w kierunku poszerzania, ale i pogłębiania. Kolejnym założeniem organizacji uczącej się jest prowadzenie obserwacji konkurencji, uczenie się na jej błędach i sukcesach. W przypadku bibliotek chodzi tu o czerpanie z doświadczeń innych bibliotek. Naśladowanie dobrych praktyk z pewnością mogłoby służyć poprawie ich kondycji w ogólnej opinii społeczeństwa i zwiększyć zainteresowanie usługami bibliotecznymi.

Jedno jest pewne. Obserwowane w ostatnich latach zmiany w podejściu do uczenia się nie dotyczą jedynie sfery biznesu. Powinny je wspierać administracja krajowa, instytucje i prawo. Kiedy nastąpi pełna zmiana mentalności przedsiębiorców, a potem obywateli, także biblioteki chcąc dostosować się do ich potrzeb powinny zmienić orientację na uczącą się. W końcu jako instytucje, których podstawowa rola polega na gromadzeniu, udostępnianiu informacji oraz działaniu na rzecz rozwoju nauki i kultury nie powinny mieć oporów przed zastosowaniem metod zarządzania opartych na uczeniu się.

Bibliografia

1. ARGYRIS Chris. Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie. *Harvard Business Review Polska*. 2004, nr 11, s. 110-113. ISSN 1730-3591.
2. GARVIN David A. Budowanie organizacji uczącej się. In *Zarządzanie wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2006, s. 57-94. ISBN 83-7361-931-3.
3. GIESECKE Joan, MCNEIL Beth. Transitioning to the learning organization. *Library trends*. Summer 2004, s. 54-67. ISSN 0024-2594.
4. GŁADYS-JAKÓBIK Jolanta, STOBIŃSKA Katarzyna. Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian? In WAWRZYŃIAK Bogdan. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2003, s. 93-108. ISBN 83-86846-93-3.
5. NONAKA Ikujiro. Organizacja oparta na wiedzy. In *Zarządzanie wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2006, s. 29-55. ISBN 83-7361-931-3.
6. ROWLEY Jennifer. The library as a learning organization. *Library Management*. Vol. 18, nr 2, 1997, s. 88-91. ISSN 0143-5124.
7. SEWELL Jacquie. Building a learning organization @ your library. *MLA forum*. Vol. III, Issue 1, February 24, 2004, s. ISSN 1539-4123.
8. STAŃCZYK-HUGIERT Ewa. Organizacja ucząca się. In KRUPSKI Rafał. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005, s. 195-226. ISBN 83-208-1582-7.
9. SZAŁKOWSKI Adam (red.). *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005. ISBN 83-7252-262-6.
10. WILMAŃSKA Aneta. Ostatni dzwonek, by firmy nauczyły się, jak się uczyć. *Magazyn ThinkTank. Biznes_Idee_Państwo_Rozwój*. 2010, nr 3, s. 62-63. ISSN 2080-3052.
11. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.

12. WORELL Diane. The learning organization: management theory for the information age or new age fad? *The Journal of Academic Librarianship*. September 1995, s. 351-357. ISSN 0099-1333.