

Sztuka komunikacji a oddziaływanie kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników w bibliotekach naukowych

Słowa kluczowe: komunikacja, oddziaływanie kontroli wewnętrznej na pracowników, biblioteki naukowe.

Abstrakt: W artykule ukazano jakie znaczenie w kontroli pracowników ma dostrzeżenie człowieka jako podmiotu kontroli z uwzględnieniem przydatności wiedzy z zakresu psychologii w tym procesie. Przedstawiono zagadnienie współdziałania stron kontroli, co ma zmierzać do stworzenia życzliwego klimatu kontroli.

Keywords: communications, interaction of internal control on employees, scientific libraries.

Abstract: The article presents how important in control of the employees is paying attention to human as an entity, in particular a knowledge of psychology in this process. The problem of the interaction between both sites of the control, which aims to create a friendly control atmosphere, was presented.

Nowe uwarunkowania działalności bibliotek wymagają nowoczesnego podejścia do zagadnień kontroli. Specyfika współcześnie rozumianej kontroli wymaga nie tylko znajomości zasad organizacji i zarządzania czy umiejętności stosowania odpowiednich metod i form kontroli, ale przede wszystkim dostrzeżenia podmiotu działań kontrolnych. Główne prawa i zasady stanowiące niezbędny warunek sprawnego procesu kontroli odnoszą się do czynnika ludzkiego. Humanizm procesu kontrolnego nakazuje w każdym przypadku uznawać człowieka za najwyższą wartość moralną.

Wiedza z zakresu psychologii, ze szczególnym uwzględnieniem cech osobowościowych, pozwoli kontrolującemu na zrozumienie przyczyn działań i określonych zachowań kontrolowanych pracowników oraz przyczyni się do racjonalnego kształtowania własnego rozwoju oraz profesjonalizmu. Podkreślić należy rolę i znaczenie kontroli jako formy ludzkiej działalności, zmierzającej do realizacji i optymalizacji zadań. Wśród elementów składających się na profesjonalizm kontrolera wskazać należy na kwalifikacje formalne i moralne do kontrolowania.

Specyfika kontroli przeprowadzanej w instytucji, jaką jest biblioteka naukowa, wymaga od kontrolującego posiadania określonych predyspozycji osobowościowych, które odpowiednio uporządkowane pozwolą na wyróżnienie typowych sylwetek kontrolujących.

Gwarancją skuteczności kontroli jest ustawiczne dostosowywanie jej do potrzeb zmieniającej się rzeczywistości we współczesnych bibliotekach naukowych. Aby sprostać takim wymaganiom kontroler powinien doskonalić swoje umiejętności i podwyższać kwalifikacje. W dalszej kolejności uwzględnić należy, problem wymagający naukowego podejścia, czyli aspekt psychologiczny towarzyszący działaniom kontrolnym, który dotyczy zachowań uczestników kontroli.

Z uwagi na charakter działalności kontrolnej, przedstawiono zagadnienie współdziałania stron w kontroli, które ma istotne znaczenie dla kształtowania postaw psychicznych i społecznych, zarówno kontrolujących, jak i kontrolowanych oraz stworzenie życzliwego klimatu kontroli.

Nie bez znaczenia pozostaje także etyka w kontroli, której znajomość oraz przestrzeganie są podstawowymi elementami profesjonalizmu kontrolera. Dążenie do humanizacji życia społecznego, wyrażające się w działaniach kontrolnych wprowadzeniem atmosfery wspólnej troski o wyniki kontroli, wskazuje na potrzebę zaufania w relacjach kontrolujący bibliotekarz – kontrolowany bibliotekarz. Codzienne kontakty z innymi wymagają od kontrolera kultury osobistej oraz taktownego zachowania się w każdej sytuacji. Okoliczności te uzasadniają również zagadnienia dobrych obyczajów w kontroli.

W świadomości zarówno kontrolujących jak i kontrolowanych bibliotekarzy zakodowany jest stereotyp nadrzędności i podporządkowania, który w znacznej mierze rzutuje na efektywność podjętych działań kontrolnych. Nieprzyjemna atmosfera towarzysząca kontroli powoduje lęk wśród kontrolowanych, co znajduje odbicie w ich nieufnym zachowaniu i postrzeganiu kontroli jako działań zbędnych i zagrażających utratą pozycji, stratami materialnymi, a nawet dyskwalifikacją zawodową. Nie bez znaczenia jest tworzenie prawidłowego klimatu kontroli, aczkolwiek problem ten nie zawsze jest postrzegany jako jeden z istotnych elementów sukcesu biblioteki naukowej [19, s. 8].

W obecnej sytuacji, w bibliotekach naukowych o wykonywaniu pracy kontrolera-bibliotekarza decyduje specjalistyczna wiedza oraz przygotowanie, w ramach którego kontrolujący może pogłębić znajomość określonych zagadnień w oparciu o literaturę, aktualne przepisy oraz konsultacje.

Skuteczne wykonywanie funkcji kontrolnych wymaga odpowiednich zdolności wrodzonych, takich jak: intuicja i zdolność samodzielnego myślenia oraz działania, umiejętność skoncentrowania uwagi na konkretnym problemie, spostrzegawczość i pamięć, logiczne myślenie i abstrakcyjne rozumowanie.

Zdolności organizacyjne i pomysłowość w doborze metod i technik kontroli oraz środków dowodowych, łatwość przekazywania myśli w mowie i na piśmie, formułowanie właściwych wniosków nabywane są w miarę zdobywania doświadczeń

i praktyki kontrolerskiej. Istotne znaczenie w działalności kontrolerskiej odgrywa również zdolność organizowania własnego warsztatu kontrolerskiego [13]. Od posiadanych doświadczeń uzależniona jest także komunikacja z innymi bibliotekarzami oraz umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów.

Podczas kontroli w bibliotece naukowej ogromny wpływ na wytworzenie modelu kontrolującego bibliotekarza ma jego profesjonalne przygotowanie. Powinno go cechować nie tylko znajomość przepisów prawnych oraz metodyki, technik i technologii prac kontrolnych, ale w zasadniczym stopniu również znajomość psychiki ludzkiej, która pozwoli mu uszanować godność kontrolowanego. Szeroko rozumiana empatia ułatwia pracę nie tylko kontrolerowi, ale także kontrolowanemu, pozwalając, aby kontrola spełniała swoją rolę i była środkiem ulepszania pracy.

Kultura, czyli bogactwo duchowe człowieka, oraz zalety osobiste to kolejne elementy modelu profesjonalnego kontrolera, umożliwiające mu nawiązanie dialogu z kontrolowanym. Wysoka inteligencja, pomysłowość, łatwość formułowania myśli, opanowanie w napiętej sytuacji, umiejętności organizacyjne oraz niezależność stanowią podstawowe cechy, decydujące o właściwej postawie służbowej kontrolera. Niejednokrotnie wpływają również na jego kwalifikacje, zarówno moralne jak i formalne oraz zalety osobiste [16, s. 80]. W tabeli 1 przedstawiono predyspozycje osobowe, umiejętności oraz postawy kontrolera-bibliotekarza, które decydują w znacznym stopniu o jego kunszcie.

Tabela 1. Elementy osobowości kontrolera w bibliotece naukowej

Elementy osobowości	Predyspozycje zawodowe, umiejętności, postawy
Samokontrola i samoregulacja	Umiejętność retrospekcji oraz zdolność wyciągania wniosków z własnej pracy. Zdawanie sobie sprawy ze swoich zalet i wad, sukcesów i porażek. Krytyczny, ale i twórczy stosunek do własnych ocen, a także uświadomienie sobie celów i woła ich realizacji.
Uznawanie innych	Akceptowanie osób takimi, jakimi są naprawdę, tj. z ich zdolnościami i słabościami, szczególnie dotyczy to relacji bibliotekarz kontrolujący – bibliotekarz kontrolowany. Okazywanie szacunku kontrolowanemu.
Wzbudzanie zaufania	Umiejętność cieszenia się wynikami pracy innych osób: współpracowników, przełożonych, kontrolowanych. Niewyciąganie pochopnych wniosków personalnych. Partnerskie stosunki z kontrolowanymi. Zachowanie daleko idącej dyskrecji.
Umiejętność podjęcia odpowiedzialności	Uznanie faktu, że o powodzeniu i niepowodzeniu kontrolera decyduje on sam, jego wysiłek i umiejętności, a nie przypadek. Zaangażowanie oraz wytrwałość w dążeniu do celu. Zdolność samodzielnej oceny faktów kontrolnych.
Cierpliwość w znoszeniu przeciwności	Niezałamywanie się, odporność na stres. Umiejętność naprawiania błędów, szukania właściwego wyjścia z sytuacji trudnych, przykrych oraz wprowadzania odpowiednich korekt. Umiejętność słuchania

	i cierpliwego dyskusowania, a nawet uspokajania atmosfery. Nieuleganie zniechęceniu.
Umiejętność podejmowania decyzji	Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań spraw trudnych. Świadomość określonego ryzyka. Konsekwencja połączona ze zdolnością do ustępstw, kiedy drugiej stronie można przyznać rację. Dociekliwość i szacunek wobec opinii innych. Umiejętność argumentowania i przekonywania.
Umiłowanie pracy	Wysoka motywacja. Silne poczucie obowiązku. Ambicja i dążenie do osiągnięć. Odczuwanie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. Znajdywanie właściwych proporcji między pracą zawodową a pracą nad własną osobowością. Pomysłowość i samodzielność. Staranność i obowiązkowość.
Zachowanie stałych zasad postępowania	Posiadanie własnej filozofii życia, która pozwala na określenie wyznawanych wartości, stałych zasad zachowania się i wierność tym zasadom. Wyrwałość. Stanowczość. Zdecydowanie. Konsekwencja. Dbałość o wygląd zewnętrzny.
Skrupulatność i sumienność	Spostrzegawczość i szybkość kojarzenia faktów kontrolnych. Zwracanie uwagi nie tylko na sprawy podstawowe, ale również na szczegóły. Zdolność odróżniania spraw istotnych od mniej istotnych. Umiejętność analitycznego rozumowania i krytycznej syntezy. Zamiłowanie do rozwiązywania problemów. Systematyczność.
Sprawiedliwość i obiektywizm	Dostrzeganie słabych, ale i mocnych stron jednostki kontrolowanej. Zachowanie niezależności w stosunku do kontrolowanych. Bezinteresowność. Bezstronność. Dostrzeganie i poważne traktowanie argumentów oraz racji kontrolowanych. Rozsądek i umiarkowanie. Wyczulenie na niegospodarność oraz na przestrzeganie prawa.
Spolegliwość i taktowność	Dążenie do udzielania pomocy kontrolowanym. Zrównoważenie emocjonalne, panowanie nad sobą. Zachowanie spokoju w napiętej sytuacji. Poczucie realizmu i sprawiedliwości. Łatwość komunikowania się. Skromność. Życzliwość. Uprzejmość.
Zachowanie poczucia humoru	Umiejętność podchodzenia do swoich braków oraz do spraw i sytuacji trudnych z pewną dozą szczerego samokrytycyzmu i poczucia humoru. Pogodne usposobienie.

Źródło: opracowanie na podstawie MORRELL Margot, CAPARELL Stephanie. *Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Reinbek bei Hamburg, 2003, s. 21-34.

Kontroler-bibliotekarz zajmuje się przeprowadzaniem, zgodnie z planem, lub na polecenie kierownictwa, kontroli merytorycznej, wydawaniem opinii o funkcjonujących procedurach, analizą przyczyn stwierdzonych odstępstw i wskazywaniem ich tendencji, sporządzaniem protokołów z kontroli i przedstawianiem wniosków z jej wyników. Ponadto kontroler w bibliotece przeprowadza oględziny i je dokumentuje, zabezpiecza dowody wymagające dalszej interwencji oraz nadzoruje wnioski pokontrolne.

Zadania kontrolera w bibliotece naukowej koncentrują się przede wszystkim wokół:

- sporządzania okresowych planów kontroli oraz szczegółowych planów kontroli poszczególnych agend;
- przeprowadzania kontroli planowych, doraźnych i kontroli sprawdzających (rekontroli);
- analizy zgodności procedur i przepisów w świetle obowiązujących aktów prawnych;
- analizy odstępstw od obowiązujących procedur i wyjaśniania ich przyczyn, ewentualnego formułowania wniosków w kwestii odpowiedzialności, a także wniosków co do zmiany procedur;
- pobierania wyjaśnień, oświadczeń lub zastrzeżeń;
- prowadzenia dokumentacji kontrolnej i pokontrolnej;
- sporządzania protokołów z kontroli oraz projektów wystąpień pokontrolnych;
- instruktażu i doradztwa;
- składania dyrektorowi biblioteki okresowych sprawozdań z wykonania zadań [11, s. 19].

Działania kontrolera-bibliotekarza wymagają poza tym znajomości wszystkich podlegających kontroli zakresów działalności biblioteki. Na podkreślenie zasługuje również kwestia rozumienia etycznych, psychosocjologicznych oraz prakseologicznych problemów działalności kontrolnej. Bibliotekarz-kontroler to profesja szczególna, wykonywanie której wymaga wysokich kwalifikacji. Rozumieć przez to należy nie tylko kwalifikacje zawodowe i predyspozycje, ale także kwalifikacje kontrolerskie, odpowiadające za praktyczne umiejętności przeprowadzania kontroli, czyli znajomość metodologii [10, s. 99]. Nie można nazwać profesjonalnym kontrolerem osoby, która nie potrafi nawiązać kontaktu z osobą kontrolowaną, nie posiada zdolności analitycznych, nie potrafi dokonać syntezy zebranych informacji oraz nie potrafi radzić sobie w sytuacjach konfliktowych. Umiejętność kojarzenia różnych zagadnień, dokonywanie krytycznych, ale jednocześnie obiektywnych ocen i systematycznego wnioskowania świadczą o jakości warsztatu kontrolerskiego.

Profesjonalni bibliotekarze-kontrolerzy powinni posiadać kwalifikacje zawodowe połączone z dojrzałością społeczno-obywatelską. Wiedza ogólna w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej czy znajomość określonej problematyki specjalistycznej nie są wystarczające [1, s. 12].

W odniesieniu do powyżej wspomnianych wymogów oczywistym wydaje się fakt, że kontrolerzy w bibliotece naukowej muszą mieć możliwość aktualizowania i poszerzania wiedzy zarówno specjalistycznej, jak i tej bezpośrednio związanej z warsztatem kontrolerskim. Wynika to jednoznacznie ze specyfiki ich pracy, tak odmiennej od każdej innej.

Osiągnięcie optymalnego celu kontroli w bibliotece naukowej odnosi się do realizacji wyznaczonych jej funkcji. Realizacja poszczególnych funkcji kontrolnych uzależniona jest w znacznej mierze od charakteru działalności bibliotecznej i koncentruje się wokół informacji z przebiegu wszelkich działań podejmowanych w bibliotece naukowej, zapobiegania negatywnym zjawiskom w jej działalności, dążenia do zmiany stanu faktycznego na rzecz stanu wzorcowego, jak również wokół systemu przekazywania informacji, które mają na celu zlikwidowanie nieprawidłowości, błędów oraz odstępstw od wyznaczonego wzorca.

Ponieważ zadaniem kontroli jest nie tylko wskazywanie braków i nieprawidłowości, ale także optymalizacja zadań, ogromnego znaczenia nabiera **funkcja sygnalizacyjna (informacyjna)** wyrażająca się w systematycznym i bieżącym dostarczaniu informacji dotyczących naruszeń prawa, zaniedbań, nieprawidłowości, nadużyć, odchyłeń i zagrożeń oraz danych, bez których nie można dokonać korekty wcześniej wydanych decyzji, jak również podejmować dalszych [11, s. 22]. Należy zaznaczyć, iż dostarczanie kadrze kierowniczej biblioteki niezbędnych informacji dotyczących bieżącej realizacji zadań przyczynia się do korekty wcześniejszych decyzji oraz decyzji podejmowanych na bieżąco. Funkcja ta znajduje jednak zastosowanie tylko w odniesieniu do kontroli instytucjonalnej. W przypadku kontroli funkcjonalnej pozostaje ona w bezpośrednim związku z procesem kierowania i zarządzania biblioteką, z uwagi na fakt, iż uzyskane informacje są na bieżąco wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji.

Funkcja korygująca (ochronna) koryguje negatywne ustalenia w stosunku do stanów pożądanых oraz ma na celu „zabezpieczenie przed pomniejszeniem sprawności biblioteki, wyrażającym się w stratach materialnych i pozamaterialnych” [11, s. 48]. Funkcja ta znajduje praktyczne zastosowanie w kontroli instytucjonalnej i przejawia się w kontrolowaniu, np. przestrzegania wymogów zgodności z normami.

Kolejną funkcją kontroli jest **funkcja inspirująca (pobudzająca, kreatywna)**, która sprowadza się do pobudzania i inspirowania do pozytywnych zachowań oraz działań mających na celu podnoszenie sprawności funkcjonowania biblioteki poprzez system zakazów i nakazów, ale również pochwał i wyróżnień. Znajduje ona zastosowanie w kontroli funkcjonalnej poprzez nakłanianie do osiągnięcia lepszych wyników pracy, co z kolei oznacza pobudzanie i inicjowanie działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania tej instytucji. Funkcja kreatywna powinna znaleźć zastosowanie na każdym szczeblu działalności biblioteki, stanowiącym jej część składową, celem osiągnięcia efektu końcowego [2, s. 8].

W odniesieniu do funkcji korygującej oraz inspirującej, nie można pominąć faktu, iż w praktyce funkcje te przeplatają się, a granica pomiędzy nimi jest płynna.

W przypadku sprawowania kontroli funkcjonalnej realizującej funkcję inspirującą, kierownictwo biblioteki nie może pozostać obojętne w stosunku do widocznych przejawów marnotrawstwa lub niewłaściwego wykorzystania personelu bibliotecznego.

Do podobnej sytuacji dochodzi w przypadku kontroli instytucjonalnej, w ramach której realizowana jest funkcja korygująca, mająca na celu stwierdzenie nieprawidłowości w zakresie racjonalnego gospodarowania środkami, a tym samym wymuszenie konieczności zastosowania nowych rozwiązań podnoszących sprawność biblioteki. Inicjowanie tych działań jest zatem niczym innym jak realizowaniem funkcji kreatywnej.

Kontrola rozumiana jako środek dyscyplinujący oraz zapobiegający negatywnym zjawiskom pełni **funkcję profilaktyczną (prewencyjną)**, która zapobiegając nieprawidłowym zjawiskom wpływa na kształtowanie zachowań prawidłowych. Już sam fakt istnienia kontroli skłania do podejmowania działań, jej brak natomiast może powodować dezorganizację pracy, co w konsekwencji prowadzić może do obniżenia sprawności funkcjonowania biblioteki. Prewencyjny charakter tej funkcji wpływa również na konieczność podejmowania działań, mających na celu wyeliminowanie nieprawidłowości poprzez ustalenie wzorca sprawnego wykonywania zadań [18, s. 12].

W ramach podejmowanych działań kontrolnych realizowana jest również **funkcja instruktażowa (doradcza)**, która wskazuje kierunki prawidłowych zachowań, instruuje oraz udziela wyjaśnień osobom kontrolowanym, określa sposoby i środki prawidłowego działania, prowadzące do likwidacji zachowań nieprawidłowych, gdyż sam fakt stwierdzenia nieprawidłowości bez wskazania możliwości ich uniknięcia, w żaden sposób nie spełnia roli, jaką przypisuje się kontroli w odniesieniu do optymalizacji działań. Realizacja tej funkcji wyraża się w sugerowaniu rozwiązań służących wyeliminowaniu nieprawidłowości, przybierających formę porady, interpretacji przepisów czy instruktażu. Funkcja ta znajduje swoje zastosowanie w sprawowaniu kontroli funkcjonalnej, w odniesieniu do bibliotekarzy z niedługim stażem pracy lub nowo zatrudnionych, co wymusza na kontrolującym bibliotekarzu odpowiedni poziom kwalifikacji zawodowych, znajomość kontrolowanych zagadnień oraz umiejętność przekazywania wiedzy, jak również odpowiednie postępowanie z ludźmi, efektywne komunikowanie się, poziom kultury i humanizacji w relacji kontrolujący – kontrolowany. Realizacja tej funkcji zobowiązuje kontrolujących do ustawicznego dokształcania się oraz uzupełniania wiedzy specjalistycznej z jednoczesnym utrzymywaniem wysokiego poziomu dotychczasowych umiejętności i zdobywaniem nowych kwalifikacji [3, s. 25].

W bezpośrednim związku z funkcją instruktażową pozostaje **funkcja dydaktyczno-wychowawcza**, w ramach której stosowane są określone procedury, metody dydaktyczne i wychowawcze oraz obiektywnie ocenia się osoby kontrolowane z zamiarem wyegzekwowania zaleceń pokontrolnych [20, s. 55].

Nawiązując do powyższego należy zaznaczyć, iż kontrola w bibliotece naukowej stanowić powinna przemyślany i zorganizowany system działania. Być swego rodzaju systemem wczesnego ostrzegania oraz skutecznym instrumentem doskonalenia działalności biblioteki.

Kontrola jest postępowaniem, które w swoim założeniu ujawnić ma błędy popełniane przez kontrolowanego. Nie jest zatem możliwe, aby działanie w ramach tego procesu nie spowodowało konfliktów pomiędzy jego dwoma stronami. Dlatego tak szczególnego znaczenia nabierają prawa i obowiązki stron w kontroli, gdyż zarówno jedna jak i druga strona powinny się do takiego spotkania przygotować.

Kontrola w bibliotece naukowej, jak każda inna, pociąga za sobą z jednej strony obawy przed ewentualnymi konsekwencjami, z drugiej zaś oznacza pewną stratę czasu osoby wyznaczonej do bezpośredniego kontaktu z bibliotekarzem-kontrolerem.

Charakter i warunki przeprowadzania kontroli w bibliotece naukowej – obok wiedzy fachowej – wymagają od kontrolującego posiadania określonych cech osobowościowych. **Osobowość** definiuje się jako zespół względnie stałych właściwości i procesów psychicznych odróżniających daną jednostkę od innych, regulujących zachowanie się człowieka. Osobowość kształtuje się w toku rozwoju społecznego jednostki [5].

Bibliotekarz-kontroler powinien posiadać bogatą osobowość, wyrażającą się przede wszystkim zdolnością wielostronnego przystosowania do zmieniającego się otoczenia, wysoką świadomością zadań, wyczuwaniem na etykę zawodową oraz znajomością metod i środków służących realizacji powierzonych mu zadań.

Osobowość kontrolera powinny charakteryzować następujące cechy:

- stanowczość i wytrwałość, prawdomówność, sumiennność i obowiązkowość;
- odporność psychonerwowa, zrównoważenie emocjonalne;
- wyczuwanie na przestrzeganie prawa, obiektywizm sądów i poczucie odpowiedzialności za prawdziwość stwierdzeń;
- umiejętność współpracy z ludźmi oraz przyjmowania i korzystania z krytyki;
- zdecydowane dążenie do celu i poczucie obowiązku oraz lojalność wobec pracodawcy;
- zamiłowanie do porządku i dobrej organizacji pracy;
- silny charakter, z pewną dozą pokory;
- uczciwość, życzliwość, humanizm [4, s. 22].

Kontrola wykonywana przez bibliotekarza o wskazanych powyżej cechach osobowości, w odbiorze społecznym będzie uznana jako pomoc w usprawnieniu pracy, a tym samym przyczyni się do wzrostu efektywności.

Nie bez znaczenia pozostaje również wskazanie tych cech charakteru, które dyskwalifikują do podejmowania działań kontrolnych w bibliotece naukowej, takich jak: arogancja i zarozumiałość, brak szacunku wobec innych, pycha, egoizm, brak obiektywizmu i umiejętności przyznawania racji innym, wykazywanie własnej wyższości, brak taktu i grzeczności, krytykanctwo jak również brak inteligencji i władczy sposób zachowywania się [6, s. 43].

Kontrolujący bibliotekarze odznaczający się wymienionymi powyżej negatywnymi cechami osobowości nie sprzyjają kształtowaniu właściwego klimatu

kontroli, niejednokrotnie przyczyniają się do powstawania oporów i zakłóceń psychicznych u kontrolowanych, wprowadzają też nerwową atmosferę. Efektem takich zachowań jest niezadowolająca skuteczność działań kontrolnych.

Nieodzownymi elementami związanymi z pełnieniem funkcji kontrolera-bibliotekarza, są zasady, do których zaliczyć należy: prawdę materialną, obiektywizm, podmiotowość, przedmiotowość, ale również sprawiedliwość, bezstronność i odpowiedzialność. Zasady te stanowią kryterium postępowania kontrolera oraz są oznakami najwyższej jakości służby kontrolerskiej [17].

Charakter pracy kontrolera-bibliotekarza warunkuje stopień jej trudności oraz odpowiedzialności, jak również możliwość zaistnienia niebezpieczeństwa zachowań niemoralnych, zarówno nieświadomych jak również tych podjętych na podstawie błędnych lub niepełnych informacji.

W odniesieniu do powyższych założeń wyróżnić można pięć sylwetek osobowych kontrolerów-bibliotekarzy oraz ich reakcje na specyficzne właściwości tej pracy, co ukazuje tabela 2.

Tabela 2. Elementy osobowe kontrolerów

Typ kontrolera	Reakcje kontrolera na specyficzne właściwości pracy	
	Na specyficzny system reagowania	Na swoisty tryb pracy
Kontroler <i>zaangażowany</i> , o przewadze motywacji pozamaterialnej, który chce mieć satysfakcję i czuć się potrzebnym	Otwarcie krytyczny, ale twórczy stosunek do decyzji, poleceń i pouczeń szefa. Niekiedy skłonność do zbyt zasadniczego stawiania spraw i przekraczania górnej granicy ryzyka. Stąd początkowo trudności w ułożeniu sobie stosunków z kierownictwem.	Poprawne, zhumanizowane metody badań kontrolnych oraz właściwe traktowanie spraw i osób kontrolowanych. Bardzo duże osobiste zaangażowanie się w pracę. Chętne udzielanie instruktażu. Uczenie się przez pracę i uczenie innych przez pracę. Inicjatywność. W jednostce macierzystej: brak autoreklamy, zapominanie o materialnej stronie umowy o pracę, własne zdanie, ze skłonnością do wyróżniania się w zespole.
Kontroler <i>umiarkowany</i> , o równowadze motywacji materialnej i pozamaterialnej	Krytyczne, jednak bardzo umiarkowane odbieranie poleceń, decyzji i pouczeń zwierzchnika, do dolnej granicy ryzyka.	Na ogół poprawne, zhumanizowane metody badań kontrolnych jednak bez większego osobistego zaangażowania. Celem jego czynności kontrolnych jest zwykle nie chęć poprawienia

		istniejącego stanu, ale pokazanie, jak dobrą kontrolę potrafi on przeprowadzić. W jednostce macierzystej ma zawsze własne zdanie. Krytyczny odbiór ocen kierownictwa, ale nie do przesady.
Kontroler z <i>przypadku</i> , bez szczególnych, wyrazistych motywacji (tak się złożyło)	Potulność, brak własnego zdania, a w rezultacie konformizm, przyjmowanie zadań i poleceń jako „dopustu bożego”, ciężkiego, ale nieuniknionego.	Oczekiwanie na „prowadzenie za rękę”, nieśmiałość wobec problemów w jednostkach kontrolowanych, chwiejność sądów i ocen kontrolowanych praw i ludzi, obojętne podejście do uzupełniania wiedzy, preferowanie formalnych, niekontrolersyjnych ustaleń kontrolnych. Ugodowość w jednostce macierzystej, brak wyraźnego zaangażowania w pracy.
Kontroler <i>oportunista</i>	Bezdiskusyjne przyjmowanie wszelkich decyzji i poleceń, na zasadzie: „gadaj sobie zdrów, za to ci płacą i ty będziesz za to odpowiadał”, a jednocześnie „szycie butów szefowi za jego plecami”.	Ostre, bezwzględne, nierzadko niesprawiedliwe traktowanie spraw i ludzi podczas kontroli; akceptowanie donosicielstwa. Wyznaje zasadę „kontrolujący zawsze górą”.
Kontroler <i>fantastyczny ścigacz</i>	Mylący swoje zadanie z zadaniami prokuratury i policji. Nie uznaje zasady kontradiktoryjności w procesie kontroli.	Chętnie posługuje się zasadą „daj mi człowieka, a ja znajdę na niego paragraf”. Stara się o uzyskanie informacji w drodze nieformalnej według zasady „każda droga do informacji jest dobra”. Uchyla się od instruktażu.

Źródło: opracowanie na podstawie GOLEMAN Daniel. *Durch flexibles Führen mehr erreichen. Harvard Business Manager*. 2000, z. 5, s. 9-22.

Współczesne biblioteki naukowe potrzebują profesjonalnej i wszechstronnej kontroli, stanowiącej ważny element walki z wszelkimi przejawami nieprawidłowości. Rozważania o modelu osobowym kontrolera powinny uwzględniać przede wszystkim systemy wartości oraz reguły profesjonalnej służby kontrolerskiej. Kontrolerzy powinni zatem spełniać wymogi nie tylko formalne, ale również moralne i wyróżniać

się odpowiednimi predyspozycjami osobowymi oraz dążyć do rozwoju twórczej osobowości zgodnie z modelem rozwoju osobowości twórczej kontrolera. Posiadanie prezentowanych optymalnych cech składających się na charakterystykę idealnego bibliotekarza-kontrolera, z wyszczególnieniem elementów osobowościowych, spełnia ważną rolę w efektywnym wykonywaniu zadań kontrolerskich.

Poruszając kwestię profesjonalizmu kontrolera-bibliotekarza, nie sposób pominąć dyscyplin wiedzy wspomagających pracę kontrolera, warunkujących w znaczny sposób stronę teoretyczną warsztatu kontrolerskiego. Zagadnienia te nie zawsze jednak do końca uświadamiane są przez osoby wykonujące zawód kontrolera wewnętrznego.

Oprócz narzędzi pracy bibliotekarza-kontrolera w postaci jego uprawnień do działania, procedur postępowania oraz całości organizacji biblioteki naukowej, w której kontrolujący wykonuje swoją pracę, niezwykle donośną, służebną rolę pełni znajomość niektórych dyscyplin wiedzy. Zarówno szczególne usytuowanie kontrolujących w strukturze biblioteki jak i rola oraz charakter wykonywanej przez nich pracy powodują, że osoby pełniące funkcje kontrolerów w bibliotece naukowej, zobligowane są do ich znajomości. Wiadomości, z których kontrolujący korzysta w swojej pracy pochodzą z rozległego obszaru dyscyplin wiedzy, począwszy od znajomości reguł i procedur działania biblioteki funkcjonującej w określonym otoczeniu prawnym, po wiadomości z zakresu psychologii i etyki.

Umiejętności organizowania i przeprowadzania kontroli kontrolujący nabywają poprzez doświadczenie zawodowe oraz ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji. Zarówno zdobywanie doświadczenia zawodowego przez kontrolerów jak i podnoszenie umiejętności odbywa się w dużym stopniu poprzez sięganie do wiadomości płynących z dyscyplin wiedzy wspomagających kontrolę, takich jak: psychologia, socjologia, andragogika, etyka, prawo, rachunkowość i finanse, prakseologia i informatyka.

Wobec tego, że każda z poniżej opisanych dyscyplin mogłaby być przedmiotem oddzielnego, wnikliwego opracowania, w niniejszym artykule potraktowano jedynie wybrane z nich, ograniczając się do krótkiego, syntetycznego opisu.

Omawiając **prawo** jako dyscyplinę wspomagającą kontrolę, należy na wstępie podkreślić, że dla potrzeb prowadzenia kontroli w bibliotece naukowej stosuje się prawo powszechnie obowiązujące, którym obligowana jest biblioteka niejako z zewnątrz (prawo obowiązujące w państwie) oraz prawo wewnętrzne suwerennie ustanawiane przez władze uczelni oraz biblioteki. Należy zaznaczyć, iż prawo wewnętrzne w bibliotece naukowej nie może być sprzeczne z prawem powszechnie obowiązującym [7, s. 56].

Znajomość tej dyscypliny wiedzy oraz prawideł nią rządzących dla przeprowadzającego kontrolę bibliotekarza ma znaczenie podstawowe. Kontrolujący badając rzeczywisty przebieg realizacji zadań w porównaniu do zamierzonego, w praktyce sprawdzają czy przestrzegane są zewnętrzne i wewnętrzne obowiązujące

normy postępowania i narzucone procedury działania. Badanie takie ma na celu ustalenie odchyleń od ustalonych norm, wynikających z tego negatywnych konsekwencji oraz ustalenie osób winnych zaistniałych nieprawidłowości. Wiedza z zakresu prawa, a w szczególności jego stosowania oraz tworzenia jest szczególnie istotna w procesie kontroli, ponieważ działania kontrolne służą nie tylko sprawdzeniu czy przestrzegane są normy prawne, ale także czy normy te dostosowane są do rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje biblioteka [15, s. 32].

W praktyce często bardzo ważnym ustaleniem kontroli jest nie tylko stwierdzenie nieprzestrzegania ustanowionych w bibliotece naukowej norm prawnych oraz osób za to odpowiedzialnych, ale stwierdzenie faktu dezaktualizacji norm lub niezadawalającego zakresu regulacji.

Kluczowe znaczenie dla kontrolujących ma nie tylko posiadanie wiedzy z zakresu prawa, ale ciągła praca z przepisami prawnymi. Można pokusić się o stwierdzenie, że bez znajomości prawa nie można wykonywać zadań kontrolera, tak więc prawo jawi się jako jedna z kluczowych dyscyplin wspomagających kontrolującego.

Kolejną dyscypliną wiedzy, z której kontrolujący czerpią w swojej pracy jest **statystyka**. W praktyce, w pracy kontrolera bardzo często można spotkać się z używaniem metod statystycznych podczas procesu kontroli. Szczególnie ważne miejsce statystyka zajmuje w dokumentowaniu czynności kontrolnych oraz omawianiu wyników kontroli. Zasada dokumentowania działań kontrolnych w postaci protokołu kontroli lub sprawozdania z kontroli pozwala na szerokie stosowanie różnorodnego rodzaju diagramów, wykresów, tabel będących obrazem wyniku badań statystycznych przeprowadzonych w toku kontroli. Należy stwierdzić, iż w praktyce przydatność używania metod statystycznych przy przeprowadzaniu kontroli a zwłaszcza obrazowania wyników kontroli za pomocą narzędzi statystycznych jest bardzo wysoka. Szczególnie ważna jest możliwość przedstawienia danych oraz informacji pozyskanych w toku kontroli w różnej formie i układzie, co ułatwia kadrze zarządzającej biblioteką, do której kierowany jest dokument, lepsze i szybsze zapoznanie się z materiałem kontrolnym oraz łatwiejsze przyswojenie przekazywanych informacji. Wyniki badań kontrolnych z udziałem metod statystycznych często wykorzystywane są także podczas postępowania pokontrolnego [8].

Kontrolujący posiadający stosowną wiedzę z zakresu **socjologii** łatwiej może zrozumieć i przeanalizować procesy zachodzące w grupie, społeczności pracowników biblioteki, jaką jest personel biblioteczny. Uświadomienie sobie reguł płynących z nauki socjologii ma szczególne znaczenie w odniesieniu do działań kontrolnych dotyczących funkcjonowania zbiorowości ludzkich, ich współdziałania i koordynacji działań. Wiedza ta w wielu przypadkach może przyczynić się do zrozumienia mechanizmów niezadawalającego stanu faktycznego, odkryć ich społeczne przyczyny i podłoże. Właściwe rozpoznanie staje się pomocne w wyszukiwaniu środków zaradczych. Kontrolujący może niejako „na skróty” poznać przyczyny złego stanu

rzeczy. Wreszcie nie bez znaczenia jest to, że członkowie społeczności biblioteki jednocześnie są członkami większej społeczności uczelni, a co za tym idzie w sposób naturalny przenoszą utrwalone w społeczeństwie wzorce i normy zachowania. Kontrolujący, którzy mają świadomość powyższych uwarunkowań, zapewne w sposób efektywniejszy i bardziej dojrzały wykonują swoją pracę [14].

Znajomość zasad **psychologii** jest dla kontrolującego niezwykle przydatna, aby lepiej zrozumieć przyczyny i powody konkretnych działań i zachowań osób kontrolowanych [5, s. 15]. Należy zwrócić uwagę na związek tej dyscypliny wiedzy z omawianą wcześniej socjologią. W przypadku socjologii kontrolujący czerpał wiedzę na temat społeczności pracowników biblioteki oraz reguł rządzących ich działaniem, natomiast wiedza z zakresu psychologii pozwoli na zrozumienie pobudek działania pojedynczych osób będących członkami tej społeczności. Kontrolujący dokonujący badania dowolnego zakresu działalności bibliotecznej, analizuje stan faktyczny, który porównuje ze stanem pożądanym. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości zadaniem kontrolującego jest ustalenie przyczyn oraz osób winnych ich powstania. Zarówno na etapie rozpoznawania przyczyn powstawania nieprawidłowości, jak i wskazywania osób za nie odpowiedzialnych, znajomość zagadnień z zakresu psychologii jest nieoceniona. Często mówi się o kontrolerze, że jest *dobrym lub złym psychologiem* [9, s. 18].

W procesie kontroli występują również elementy wiążące się z zagadnieniami z zakresu **pedagogiki i dydaktyki**. Dzieje się tak, ponieważ częstokroć w praktyce swego działania kontrolujący jako osoby znające stan pożądaný, sprawdzając stan rzeczywisty udzielają od razu instruktażu prawidłowego działania. W sensie ogólnym działalność kontrolna w bibliotece naukowej jako taka posiada aspekty natury społeczno-wychowawczej, tak więc należy stwierdzić, iż kontrola oprócz swych podstawowych funkcji oddziałuje także wychowawczo i kształci [5, s. 9].

Kolejna dziedzina to **etyka kontrolerska**, tworząca normy i zasady postępowania zarówno kontrolujących, jak i kontrolowanych. Specyfika pracy kontrolera-bibliotekarza powoduje, iż wszelkie jego działania, przysługujące mu prawa i nałożone obowiązki należy rozpatrywać w kontekście zagadnień etycznych. Kontrolerzy świadomi wagi problemu podejmują działania mające na celu dokonanie stosownych kodyfikacji, wykorzystując przy tym doświadczenia własne jak i czerpiąc z doświadczeń innych. Mając na uwadze to, że zadaniem etyki kontrolerskiej jest formułowanie przewodnich reguł postępowania, zwanych normami, podjęto próbę określenia, do jakich celów kontroler powinien dążyć w wypełnianiu swej służby dla biblioteki naukowej, a są to: przedstawienie i sprecyzowanie hierarchii dóbr i wartości.

Wpływ znajomości zagadnień z zakresu **prakseologii** na działania kontrolne oraz warsztat kontrolera jest zauważalny w dwóch warstwach. Pierwsza warstwa to wiedza kontrolera o tym, jak najefektywniej, najskuteczniej, najlepiej powinna funkcjonować biblioteka naukowa, która w istocie jest organizacją stworzoną dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Kontrolujący podejmując swe działania będzie

badat, czy organizacja tej instytucji, oraz procedury w niej obowiazujace sa optymalnie dobrane do przedmiotu jej dzialalnosci, a w szczegolnosci, czy wszystkie agendy i osoby poprawnie, wydajnie i efektywnie wypeiniaja swoje funkcje. Druga warstwa to wiedza kontrolera o tym, jak zorganizowac wlasna prace, aby nie tylko szybko, sprawnie i efektywnie wykonać powierzone zadania, ale takze wykonać je w taki sposob, aby na ile to mozliwe, nie utrudniać wykonywania pracy osobom kontrolowanym. Szczegolne znaczenie ma znajomosc zagadnien z zakresu prakseologii przez osoby zajmujace stanowiska kierownicze, poniewaz na osobach tych spoczywa obowiazek organizacji kontroli w bibliotece naukowej. Odzwierciedla sie to w praktyce w sposob szczegolny podczas sporzadzania przez nie planow kontroli oraz tworzeniu regulaminow kontroli. Plan kontroli, aby zostal zrealizowany musi byc z pewnoscia sporzadzony zgodnie z zasadami „dobrej roboty”. I tak sporzadzajacy plan kontroli musi zadbać o skupienie dzialalnosci kontrolnej na najwazniejszych problemach, wlasciwych jednostkach podlegajacych kontroli dobranych na podstawie stosownych zasad, zapewnic odpowiednie wykorzystanie sil i srodkow, a w szczegolnosci zapewnic dobór odpowiednich osob do przeprowadzania poszczegolnych kontroli [12].

Wiedza z zakresu prakseologii jest takze niezbedna przy tworzeniu regulaminu kontroli, podstawowego aktu, jakim rządzi się kontrola w bibliotece naukowej. Tak wiec odpowiednie sporzadzenie tresci regulaminu ma doniosle znaczenie w pozniejszym dzialaniu, poniewaz bedzie regulowac nie tylko procedury kontroli, ale takze prawa i obowiazki kontrolujacych oraz ogol ich kompetencji. Biorac pod uwage powyzsze nalezy stwierdzic, iz w pracy kontrolera-bibliotekarza, aby osiagnac sukces, konieczna jest wiedza plynaca z zakresu zagadnien prakseologii [1].

Rozpoczynajac rozważania na temat wplywu **informatyki** na dzialania kontrolujacego waznym wydaje sie podkreślenie niezwykle dynamicznego rozwoju tej dyscypliny wiedzy. Rozwój informatyki i jej ekspansja na wszystkie dziedziny zycia przyniosly wielkie zmiany, ktore mozna obserwowac takze w zakresie dzialalnosci bibliotek naukowych. Trudno bylo by wskazac obszar dzialalnosci biblioteki, w ktorym nie sa stosowane narzedzia informatyczne wypierajace tradycyjne formy.

Rozdzielenie funkcji zabezpieczenia informacji oraz dzialan kontrolnych uznaje sie za pozadane ze wzgledu na koniecznosc bardzo wysokiej specjalizacji osob zajmujacych sie ta problematyka, ktora biorac pod uwage ciagly rozwój technologii informatycznych bedzie musiala byc coraz wyzsza. Innym waznym zagadnieniem mieszczacym sie w omawianym zakresie jest mozliwosc korzystania przez kontrolujacych ze specjalnie tworzonych programow. Za pomoca narzedzi informatycznych kontrolujacy uzyskuje podstawowe informacje i dokumentacje w procesach kontrolnych, a takze korzysta z niej przy roznego rodzaju metodach analiz kontrolnych [1, s. 22].

Znaczenie poszczegolnych dyscyplin wiedzy dla kontrolujacego, ktory ze wzgledu na powierzone zadania oraz wyznaczone miejsce i role w bibliotece, musi speiniać szczegolne wymagania, jest ogromne. Wlasnie zadania ciagzace na

kontrolującym oraz konieczność sprostania im przyczyniają się do tego, że kontrolujący staje wobec konieczności nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz bieżącego czerpania wiadomości płynących z różnych dyscyplin wiedzy. Znajomość omawianych dyscyplin z jednej strony wzbogaca warsztat kontrolera pozwalając mu lepiej rozumieć i wykonywać jego pracę, z drugiej zaś ich obecność w działalności biblioteki naukowej jest przyczyną konieczności pogłębiania wiedzy kontrolerów celem utrzymania właściwego poziomu oraz rozwoju zawodowego.

Etyka kontrolera-bibliotekarza rozumiana jest z reguły w sposób dwojaki:

- jako etyka normatywna stanowiąca określony system wartości zawierający pewien zbiór norm,
- jako etyka stosowana nastawiona na rozwiązywanie dylematów, które pojawiają się w różnych aspektach życia zawodowego [20].

Etyka służby kontrolerskiej obejmuje natomiast różnorakie normy znaczeniowe:

- zasady spisane, które odpowiadają na pytanie, jak ze względów moralnych powinni postępować kontrolerzy a jak nie powinni,
- przekonania moralne kontrolerów,
- przekonania kontrolerów uszeregowane według przyjętych kryteriów moralnych [19, s. 53].

Etyka kontrolerska na pewno odpowiadać musi zawyżonym wymaganiom, ponieważ specyfika tej działalności wymusza niejako stworzenie zasad, które zapewniłyby bezstronność, obiektywizm, nieuleganie naciskom, zabezpieczenie prestiżu i podnoszenie zaufania do służby kontrolerskiej. Etyka kontrolerska jest synonimem dla trojakiemu rodzaju pojęć:

- moralnych wartości przyjętych przez kontrolerów,
- norm i wartości, rzeczywiście funkcjonujących w środowisku kontrolerów,
- norm i wartości, które powinny obowiązywać profesjonalnych kontrolerów [7, s. 44].

Tworząc jakiegokolwiek kodeksy kontrolerskie należy zwrócić uwagę, aby w swoich normach popierały one pewne zachowania, dopuszczały pewne zachowania oraz zakazywały pewnych zachowań. Ponadto należy pamiętać o tym, iż kontroler przede wszystkim spełnia rolę służebną w stosunku do środowiska bibliotecznego, w którym działa, a jego postępowanie powinno służyć wytworzeniu nawiązania współpracy pomiędzy dwoma stronami procesu kontroli. Właściwe zachowanie kontrolera, jego praca, stosunek do kontrolowanego, zakres jego wiedzy i sposób jej wykorzystywania powinny być dowodem profesjonalizmu oraz wysokiego poziomu etyki zawodowej.

Podstawą etyki zawodowej kontrolerów powinny być uregulowania związane ze stosunkiem do wykonywanych obowiązków, które wykluczają niedbalstwo, brak poczucia odpowiedzialności za efekty swojej pracy, lekceważenie obowiązków, brak troski o jakość dokonanych ustaleń i wyciągniętych z nich wniosków. Ponadto pamiętać należy, że postępowanie kontrolującego nie może być absolutnie sprzeczne

z interesem kontrolowanej biblioteki naukowej. Dlatego praca kontrolera powinna wskazywać i pomagać kontrolowanemu w zrozumieniu popełnianych przez niego błędów i gwarantować przestrzeganie wymogów formalnych i etycznych wynikających z pełnionych obowiązków. Kontroler-bibliotekarz w bibliotece naukowej przestrzegać powinien zatem następujących zasad:

1. Kontrolujący traktuje swoją pracę jako służbę, dba w niej o stworzenie klimatu opartego na zasadach wzajemnego szacunku i współdziałania z kontrolowanym;
2. Kontrolujący utrzymuje partnerskie stosunki z kontrolowanym, przyjmuje postawę sprzymierzeńca, a nie antagonisty;
3. Kontrolujący stara się dostrzec nie tylko negatywne, ale i pozytywne fakty w kontrolowanej bibliotece;
4. Kontrolujący stara się pomagać kontrolowanemu przez spełnianie funkcji instruktażowo-doradczej;
5. Kontrolujący buduje swój autorytet na wysokiej kulturze osobistej i organizacyjnej oraz wiedzy i umiejętnościach profesjonalnych;
6. Kontrolujący wykrywa nieprawidłowości, ale okazuje zrozumienie osobom, które je popełniły;
7. Kontrolujący nie traktuje swojego sukcesu kontrolnego w kategoriach porażki kontrolowanego;
8. Kontrolujący traktuje swoją służbę jako system wczesnego ostrzegania przed większymi nieprawidłowościami;
9. Kontrolujący nie ujawnia ustaleń kontrolnych osobom nieupoważnionym i zachowuje dyskrecję dotyczącą informacji, które zdobył w trakcie kontroli;
10. Kontrolujący działa według najlepszej woli i wiedzy, rzetelnie, rozważnie i z największą starannością, nie nadużywa swych uprawnień;
11. Kontrolujący ma na uwadze, że od jego postępowania zależy dobre imię jego przełożonych oraz całej społeczności bibliotecznej;
12. Kontrolujący czyni wszystko, aby kontrolowani mieli do niego pełne zaufanie, dostrzegali jego bezinteresowność i bezstronność;
13. Kontrolujący nie przyjmuje żadnych korzyści osobistych, które mogłyby stworzyć choćby pozory uzależnienia się od kontrolowanego;
14. Kontrolujący czuje się związany odpowiedzialnością za własne słowa, tak samo jak za formalnie sporządzony dokument kontrolny;
15. Kontrolujący odznacza się uprzejmością i taktem, przejawia inicjatywę i samodzielność;
16. Kontrolujący bada kontrolowaną agendę biblioteki, stawia diagnozę i wskazuje środki zaradcze;
17. Kontrolujący stwierdza uchybienia, wskazuje ich przyczyny i środki zmierzające do przywrócenia stanu pożądanego;
18. Kontrolujący zdobywa moralne prawo do kontroli przez głęboko etyczną postawę oraz humanistyczny stosunek do kontrolowanych;

19. Kontrolujący kieruje się zasadą lojalności środowiskowej, nie poddaje publicznie w wątpliwość solidności wykonywania służby przez innych kontrolujących;
20. Kontrolujący kształci się ustawicznie, dąży do zdobywania coraz wyższych standardów kwalifikacji [9, s. 27].

Dokonując analizy powyższych zapisów, należy zwrócić uwagę na to, jak wysokie wymagania stawiane są kontrolerom. Tworząc normy postępowania bierze się pod uwagę wiele czynników i zasad. Jedną z nich jest to, by kontrolujący działał w interesie biblioteki i swoim zachowaniem nie naraził na szwank jej dobrego imienia. Ponadto kontroler w swoim działaniu zobowiązany jest do zadbania o stworzenie odpowiedniej atmosfery, pomiędzy kontrolującym a kontrolowanym, polegającej na wzajemnym zaufaniu oraz szacunku, pomagającej w przyjęciu postawy sprzymierzeńca, a nie antagonisty. Kontrolujący podczas wykonywania czynności winien zdobyć zaufanie kontrolowanych tak, aby byli oni przekonani o jego bezstronności i bezinteresowności. Wszystkie opisane wyżej cechy odnoszą się do wizerunku kontrolującego, który pozostając z nimi w zgodzie budzi zaufanie i szacunek oraz okazuje swój profesjonalizm. Jednoznacznym jest kwestia związku dobrego wizerunku kontrolera z późniejszym dobrym wykonaniem powierzonych czynności. Działanie niezgodne z powyższymi zasadami powoduje negatywną reakcję u kontrolowanych, co w konsekwencji wpływa na trudności w uzyskaniu obiektywnego obrazu stanu faktycznego, a w skrajnych przypadkach powoduje silnie negatywne, emocjonalne nastawienie kontrolowanych, którzy usiłują przeszkodzić w przeprowadzeniu kontroli lub zafałszować rzeczywisty obraz badanych spraw. Szczególnie silnie akcentowana jest także zasada odnosząca się do bezwzględnego zakazu przyjmowania jakichkolwiek korzyści, które mogłyby stworzyć choćby pozory uzależnienia kontrolującego od kontrolowanego [13].

Powstaje zatem pytanie, jaki typ kontrolera jest zdolny do realizowania wszystkich funkcji kontroli, a tym samym w jaki sposób oddziaływać będzie na zachowania kontrolowanych pracowników?

Aby uniknąć tego rodzaju dylematów należy w pierwszej kolejności rozpropagować ideę humanizacji pracy. Problematyka ta jest niezwykle ciekawa i daje szerokie pole do działania tym, u których mocne jest przeświadczenie, że powodzenie biblioteki naukowej zależy również od etyki i kultury stosunków międzyludzkich. Pojęcia te niezbędne są w codziennej pracy osób zajmujących się kontrolą. Nie powinny mieć miejsca sytuacje, w których osoby oceniające innych nie mogą wykazać się bodaj podstawowym kursem z zakresu psychologii i humanizacji pracy, a także nie dążą do doskonalenia własnej osobowości.

Typ *kontrolera oportunisty* czy *kontrolera z przypadku* w dzisiejszej rzeczywistości bibliotecznej nie ma racji bytu. Zasadniczo zmienia się również samo pojęcie kontroli, która nie ogranicza się tylko do stwierdzenia błędów, ale polega na zdiagnozowaniu przyczyn i wspólnym poszukiwaniu rozwiązań sytuacji problemowych.

Współczesne uwarunkowania kontroli w bibliotekach naukowych wymagają od kontrolujących wszechstronności. Oczekuje się, że kontrolerem będzie ekspert postępu w każdej dziedzinie działalności biblioteki. Naczelne miejsce wśród wieloaspektowości działań kontrolnych zajmują uwarunkowania psychospołeczne kontroli w odniesieniu do oddziaływania kontrolera na zachowania kontrolowanych pracowników.

Znajomość przez kontrolującego aspektów psychologicznych pomaga zrozumieć przyczyny, powody działania i określone zachowania kontrolowanych pracowników. Ma także kluczowe znaczenie w kształtowaniu własnego rozwoju kontrolującego, wskazując na zachowanie właściwej postawy w różnych – jakże często nieprzewidywalnych – sytuacjach.

Bibliografia

1. ÄNG Conny, DAS Henk, DOBBIE Allison und KENT Susan. *Die Öffentliche Bibliothek als realer und virtueller Ort* [Dokument elektroniczny]. 2001. Tryb dostępu: http://www.bertelsmannstiftung.de/documents/Realer_virtueller_Ort.pdf. Stan z dnia 25.08.2011.
2. *Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild-deutsch.html>. Stan z dnia 25.08.2011.
3. BRÜCKER Sandra. *Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* [Dokument elektroniczny]. 2001, T. 31. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band031.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
4. FLODELL Charlotta. Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken. In PAUL Gerd (red.). *Soziale Kompetenz als Leitungs- und Managementqualifikation: Dokumentation einer Tagung*. Berlin: EDBI, 2000, s. 101-114. ISBN 3-87068-623-5.
5. GOLEMAN Daniel. Durch flexibles Führen mehr erreichen. *Harvard Business Manager*. 2000, z. 5, s. 9-22. ISSN 0945-6570.
6. HATZIUS Albrecht. Patentrezepte gibt es nicht: Mitarbeiterführung in Bibliotheken – Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. *Buch und Bibliothek*. 1996, z. 1, s. 43-47. ISSN 0340-0301.
7. HUESMANN Anna-Maria. *Binomische Kommunikation: Aktivierung des Selbsterneuerungspotentials in Veränderungsprozessen am Beispiewissenschaftlicher Bibliotheken*. Frankfurt am Main: Lang, 2003. ISBN 3-631-50394-6.
8. HUESMANN Anna-Maria. Erfolgreich und differenziert kommunizieren: Aspekte zwischenmenschlichen Umgangs. *Buch und Bibliothek*. 2000, z. 12, s. 741-746. ISSN 0340-0301.
9. HUESMANN Anna-Maria. Management und Führung in Bibliotheken: Management und Führung der eigenen Person. *Buch und Bibliothek*. 2002, z. 5, s. 343-348. ISSN 0340-0301.
10. LUX Claudia. 10 Thesen zum organisatorischen Wandel in Bibliotheken. *Bibliotheksdienst*. 1998, z. 3, s. 483-485. ISSN 0523-4913.

11. MORRELL Margot, CAPARELL Stephanie. *Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2003. ISBN 978-3-499-61548-1.
12. OßWALD Achim. *Führungskräfte für Bibliotheken und Informationswirtschaft* [Dokument elektroniczny]. 2002. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/kabi/volltexte/band001.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
13. PAUL Gerd. Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* [Dokument elektroniczny]. 2000, T. 25. Tryb dostępu: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band025.pdf>. Stan z dnia 25.08.2011.
14. PAUL Gerd. *Bibliotheks-Management: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin*. Berlin: Edition Sigma, 2000. ISBN 3-89404-206-0.
15. PAUL Gerd. Leitungsqualität und Mitarbeitermobilisierung. *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2000, z. 2, s. 151-166. ISSN 0341-4183.
16. PAUL Gerd. Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen durch sozialkompetente Leitungstätigkeit. *Bibliotheksdienst*. 1999, z. 9, s. 1500-1509. ISSN 0006-1972.
17. RATZEK Wolfgang. Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten: Konfliktmanagement (Cz. 2). *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2002, z. 3, s. 296-299. ISSN 0341-4183.
18. RATZEK Wolfgang. *Bewältigungsansätze: Konfliktmanagement* (Cz. 3) [Dokument elektroniczny]. 2003. Tryb dostępu: http://www.bibliothek-saur.de/preprint/2003/konflikt3_ratzek.pdf. Stan z dnia 25.08.2011.
19. RATZEK Wolfgang. Die Entstehung von Konflikten: Konfliktmanagement (Cz. 1). *Bibliothek. Forschung und Praxis*. 2002, z. 2, s. 165-168. ISSN 0341-4183.
20. STRÄTER Elisabeth. „Was halten Sie von der neuen Arbeitszeitenregelung?“. Mitarbeitergespräche in Bibliotheken am Beispiel der Stadt Reutlingen. *Buch und Bibliothek*. 2003, z. 1, s. 172-177. ISSN 0340-0301.