

**Małgorzata Całka**

Biblioteka Uczelniana Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej  
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu  
m.calka@bu.pwsz.kalisz.pl

## **Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej – nowe wyzwania i szanse**

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, zarządzanie biblioteką

**Abstrakt:** Artykuł przedstawia analizę zmian opartą na modelu Edgara Scheina i wskazuje na podstawowe artefakty oraz założenia kształtujące współczesną kulturę organizacyjną bibliotek akademickich. Stanowi jednocześnie próbę określenia tendencji i kierunków w zakresie rozwoju kultury organizacyjnej oraz wskazuje na jej znaczenie w procesie budowania efektywnego zespołu pracowników i wypracowaniu właściwych metod zarządzania.

**Keywords:** organizational culture, library management

**Abstract:** The article presents an analysis of changes based on Edgar Schein's model and identifies basic artefacts as well as assumptions, which have an influence on the present organizational culture in academic libraries. The author makes attempt to define trends and directions of the organizational culture evolution. Also proves a main role of the organizational culture in an effective team building process and during an elaboration of the proper management methods.

Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w teorii zarządzania w latach pięćdziesiątych XX w. Jednakże początków naukowego myślenia o kulturze organizacyjnej jako istotnym elemencie kierowania organizacją należy upatrywać w kształtowaniu się humanistycznego nurtu w zarządzaniu<sup>3</sup>. Zasadniczym jednak stymulatorem rozwoju koncepcji kultury organizacyjnej były amerykańskie badania zainicjowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Zaobserwowano wówczas, że wiele firm odnosi sukces dzięki mocnej kulturze organizacyjnej<sup>4</sup>. Dziś

---

<sup>3</sup> Za moment narodzin idei kultury organizacyjnej uznaje się eksperymenty prowadzone przez profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda, Eltona Mayo, w latach 1924-1932. Przyjmując za punkt wyjścia klasyczne metody podnoszenia efektywności pracy (warunki pracy) Mayo wykazał, że o wydajności decydują dodatkowe czynniki. Wśród nich wyodrębnił potrzeby społeczne pracowników, zwłaszcza potrzebę przynależności i uznania. W humanistycznym nurcie zarządzania (*human relations*) relacje między pracownikami oraz przyjęte normy uznano za istotne determinanty procesów zarządzających, podobnie jak kulturę pracy, kulturę zachowania i kulturę otoczenia [2, s. 149; 4, s. 669].

<sup>4</sup> Do organizacji o silnej kulturze organizacyjnej w latach osiemdziesiątych XX w. należały m.in. Johnson & Johnson, McDonald's, Hewlett-Packard [8, s. 262].

powszechnie głosi się, że sukces instytucji zależy od przyjętego przez nią systemu wartości [8, s. 262], a kulturze organizacyjnej przyznaje się ważną rolę w budowaniu konkurencyjności firmy.

Za klasyczną definicję kultury organizacyjnej uznaje się definicję sformułowaną przez Edgara Scheina, według której „**kultura organizacyjna** jest zbiorem sensownych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznego dostosowania, które pozwalają ustalić wspólny sposób myślenia i postępowania” [2, s. 392]. Kultura organizacyjna rozumiana jest zatem jako zbiór wartości i norm charakterystycznych dla danej organizacji, wzmocnionych założeniami kulturowymi przejawiającymi się w artefaktach [5, s. 392]. W ujęciu zarządczym kultura organizacyjna stanowi zestaw cech wyróżniających daną organizację spośród innych, jest rodzajem „osobowości” i jako taka pojmowana jest jako czynnik integrujący i umożliwiający zrozumienie misji przez członków organizacji. Ta wielofunkcyjność kultury organizacyjnej determinuje jej złożoność i siłę oddziaływania na środowisko wewnętrzne organizacji (pracownicy) oraz środowisko zewnętrzne (kontrahenci, instytucje współpracujące, klienci). Nie istnieją też dwie identyczne kultury organizacyjne, a w danej organizacji może istnieć równocześnie kilka kultur organizacyjnych, z których jedna ma zazwyczaj charakter dominujący, pozostałe zaś tworzą rodzaj subkultur [2, s. 150].

Do podstawowych elementów budujących kulturę organizacyjną, według teorii Edgara Scheina, zalicza się składniki:

- widoczne, tj. artefakty językowe (język, legendy), behawioralne (zachowania, ceremonie), fizyczne (technologia, sztuka, wystrój wnętrza);
- częściowo widoczne – normy, wartości, ideologie;
- niewidoczne – założenia kulturowe odnoszące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, relacji organizacji z otoczeniem.

Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina przyjmuje postać piramidy, u podstaw której znajdują się założenia kulturowe, a wierzchołek stanowią artefakty. Elementy te, wzajemnie na siebie oddziałujące, różnią się poziomem uświadomienia przez pracowników oraz stopniem trwałości i dostrzegalności przez zewnętrznych obserwatorów [8, s. 263-264].

Kulturę organizacyjną bibliotek szkół wyższych w Polsce determinują normy i wartości wypracowane w drugiej połowie XX w. Niemniej w krąg utrwalonych przez dziesięciolecia wartości określających organizację i funkcjonowanie polskich bibliotek weszły nowe elementy organizacyjne i kulturowe. Zostały one wypracowane przez same biblioteki lub przejęte z innych systemów organizacyjnych. Są wynikiem zmian zachodzących na płaszczyźnie społecznej oraz kulturowej, zwłaszcza w zakresie potrzeb i oczekiwań informacyjnych użytkowników. Przeobrażenia kultury bibliotek zdeterminowane zostały zmianami społecznego modelu komunikowania (serwisy internetowe, portale) oraz informatyzacją procesów lekturowych (e-booki, biblioteki cyfrowe). Nowy typ kultury organizacyjnej bibliotek akademickich kształtuje się

zatem w oparciu o ekspansywny rozwój narzędzi teleinformatycznych, w tym programów bibliotecznych i baz elektronicznych, a wraz z nimi różnorodnych systemów komunikacji społecznej (fora, blogi, portale społecznościowe, infolinie, email). Tym samym założenia odnoszące się do roli i funkcjonalności bibliotek szkół wyższych ulegają sukcesywnym przeobrażeniom. Zmienia się też stopniowo rola bibliotekarza i wizerunek biblioteki.

Kultura organizacyjna konkretnej jednostki kształtuje się w oparciu o dominujące w niej wartości oraz założenia i może przybierać różne formy. Postać kultury organizacyjnej determinują cechy organizacji (historia, wielkość, struktura, system zarządzania) oraz cechy kadry (wiek, płeć, wykształcenie, uznawane wartości, doświadczenie, więzi nieformalne), a także typ organizacji (branża, dziedzina działalności) i typ otoczenia (kultura narodowa, kultura regionu, system wartości, postawy społeczne, tradycje) [5, s. 379]. Kultury organizacyjne bibliotek akademickich cechuje powtarzalność i podobieństwo wielu artefaktów oraz norm. Kształtują się one w odniesieniu do ogólnie przyjętych założeń dotyczących zasad organizacji biblioteki, obsługi użytkownika oraz kultury pracy. Warunkuje je wspólna wszystkim bibliotekom misja zapewnienia dostępu do narodowego oraz światowego dziedzictwa kulturowego i intelektualnego.

Wśród norm i wartości uznawanych przez bibliotekarzy ważne miejsce zajmuje świadomość posłannictwa zawodowego i związane z tym uznanie potrzeb czytelnika, świadczenie usług wysokiej jakości, pełnienie służebnej roli wobec użytkowników [4]. A w kanonie zasad deklarowanych (*Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji*) znajduje się realizowanie najlepszych wzorców zawodowych, zachowanie postaw racjonalności i bezstronności, zapewnienie dostępu do jak najlepszych zbiorów oraz dbanie o pozytywny wizerunek biblioteki [4]. W odniesieniu zaś do współpracowników i kolegów w zawodzie, do norm uznawanych należą: zasada solidarności zawodowej, otwartość na wymianę doświadczeń, indywidualne dzielenie się wiedzą<sup>5</sup>. W relacjach służbowych wartościami przyjętymi są szacunek dla przełożonych i konsekwentne respektowanie zależności służbowych oraz wynikających z tego tytułu obowiązków<sup>6</sup>.

O kształcie kultury organizacyjnej decydują także założenia kulturowe. Oferują one „wspólny sposób bycia, myślenia oraz wyrażania myśli i uczuć” [5, s. 594]. Założenia kulturowe uznawane w bibliotekach powiązane są w sposób ścisły z historią kraju (utrata cennych zbiorów), historią uczelni oraz samej biblioteki (kształtowanie się zbiorów, dyrektorzy, ważne wydarzenia). W wielu bibliotekach akademickich, zwłaszcza tych o długiej historii, zaznaczają się nawiązania do tradycji, utrwalonych sposobów działania, hołdu dla wielkich poprzedników (portrety, przekazy ustne, wydawnictwa dotyczące biblioteki). Odnoszą się one także do

---

<sup>5</sup> Na podstawie rozmów przeprowadzonych z bibliotekarzami bibliotek uczelnianych w Wałbrzychu, Poznaniu, Warszawie.

<sup>6</sup> Na podstawie obserwacji własnych prowadzonych w Bibliotece Uczelnianej PWSZ w Kaliszu.

przyjętych metod zarządzania, organizacji biblioteki, pracy z czytelnikiem, relacji międzyludzkich. Są to nierzadko postawy i przekonania głęboko osadzone w świadomości społecznej i zawodowej, jak wartościujący stosunek do pracy, uznanie prestiżu społecznego związanego z rodzajem wykonywanej pracy, szacunek okazywany kobietom, troska o słabszych. Przekonania te zauważalne są także w tematyce organizowanych wystaw, promocjach książek. Wyrażają je imprezy powiązane z ogólnopolskimi programami kulturalnymi. Odrębną kwestią jest stopień przyjęcia tych wartości i kierowania się nimi w podejmowanej aktywności zawodowej. Internalizacja wartości kulturowych uwarunkowana jest głównie stylem zarządzania (silniejsza przy metodach autokratycznych) oraz indywidualną hierarchią wartości poszczególnych pracowników i stopniem ich spójności z wartościami organizacji. Uzależniona też bywa od miejsca zajmowanego przez danego pracownika w hierarchii służbowej. Stopień akceptacji wartości, norm i zasad organizacji jest zazwyczaj większy w szeregach kadry zarządzającej.

Normy kulturowe uznawane przez pracowników bibliotek przejawiają się także w zachowaniach i wzajemnych kontaktach pracowników oraz w relacjach z czytelnikami. O postawach bibliotekarzy decydują, oprócz czynników osobowościowych, takich jak wiek, temperament, wykształcenie, wychowanie, także formy zachowań narzucone przez kierownictwo biblioteki lub przyjęte jako obowiązujące w danej uczelni oraz wartości uznawane w grupie zawodowej i typowe dla kultury narodowej. Na kształtowanie się artefaktów behawioralnych ma ponadto wpływ kategoria obsługiwanych użytkowników, ich oczekiwania i postawy. Do najbardziej widocznych artefaktów odnoszących się do zachowań należą: sposób przywitania czytelnika w bibliotece, sposób udzielania informacji, zachowania w relacjach między przełożonym a pracownikami oraz pomiędzy pracownikami, formy udzielania upomnień i nagród, ceremonie związane z okresami świątecznymi. Wszystkie one mają zindywidualizowany charakter typowy dla danej instytucji i w niej wypracowany. Zestawienie podstawowych elementów kultury organizacyjnej bibliotek akademickich zawiera tabela 1.

W zależności od siły oddziaływania poszczególnych składników kultury organizacyjnej na całość organizacji mówimy o kulturze mocnej lub słabej, zachowawczej lub innowacyjnej, biurokratycznej lub pragmatycznej, elitarnej i egalitarnej [10, s. 52-63]. Elementami klasyfikującymi są tu założenia kulturowe oraz wartości dominujące w danej organizacji i stanowiące punkt odniesienia dla konkretnych rozwiązań zarządczych. Podział ten odnieść można z powodzeniem do bibliotek akademickich. I tak **kultura mocna bibliotek** oparta jest na stałym systemie wartości, niepisanych normach, wysokiej kompetencji personelu, dużym stopniu zaangażowania pracowników, dobrej komunikacji wewnętrznej, silnych mechanizmach motywujących. Czynniki te decydują o wysokiej jakości usługach i konkurencyjności oraz sprzyjają budowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki. **Kulturę słabą** cechują natomiast wysokosformalizowane reguły działania, nieadekwatne do potrzeb

kompetencje kadry i ostatecznie słabe produkty (niekompletny księgozbiór, usługi niezgodne z oczekiwaniami użytkowników) [10, s. 61].

Tabela 1. Elementy kultury organizacyjnej bibliotek uczelnianych

| Artefakty                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Normy i wartości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Założenia kulturowe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>FIZYCZNE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budynek biblioteki (zabytkowy, nowoczesny).</li> <li>2. Aranżacje wnętrz (meble, kolorystyka, rodzaj wykorzystanego materiału – drewno, metal, beton).</li> <li>3. Organizacja pomieszczeń bibliotecznych (ustawienia stolików, regałów, stanowisk komputerowych).</li> <li>4. Systemy transportu książek.</li> <li>5. Kabiny do pracy indywidualnej dla pracowników naukowych.</li> <li>6. Separatki dla osób niepełnosprawnych.</li> </ol> <p><b>JĘZYKOWE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nazwa biblioteki.</li> <li>2. Terminologia stosowana przez bibliotekarzy (pojęcia fachowe, indywidualne nazewnictwo, słownictwo typowe dla regionu)</li> <li>3. Język komunikatów na stronie www – terminologia, styl.</li> <li>4. Sposób informowania o zasadach udostępniania i organizacji biblioteki – formuły, struktura informacji, budowa menu strony www.</li> </ol> <p><b>BEHAVIORALNE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sposób obsługi użytkownika.</li> <li>2. Zachowania w relacjach między pracownikami i przełożonymi.</li> <li>3. Organizacja ceremonii związanych z awansem, nagrodami, uroczystościami jubileuszowymi.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Świadomość posłannictwa zawodowego.</li> <li>2. Uznanie potrzeb użytkowników.</li> <li>3. Świadczenie usług wysokiej jakości.</li> <li>4. Wzorowanie się na najlepszych.</li> <li>5. Racjonalność i bezstronność.</li> <li>6. Zapewnienie dostępu do wartości kulturowych, naukowych i poznawczych.</li> <li>7. Eliminowanie barier informacyjnych.</li> <li>8. Kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki.</li> <li>9. Solidarność zawodowa.</li> <li>10. Otwartość na wymianę doświadczeń.</li> <li>11. Indywidualne dzielenie się wiedzą.</li> <li>12. Szacunek dla pozycji i wiedzy przełożonych.</li> <li>13. Respektowanie zależności służbowych.</li> <li>14. Poczucie obowiązku.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nawiązania do tradycji (narodowych, lokalnych, instytucji).</li> <li>2. Hołd dla wielkich poprzedników.</li> <li>3. Dostosowanie metod pracy do zmieniających się potrzeb społecznych i kulturalnych odbiorców.</li> <li>4. Postawy szacunku dla utrwalonych i ponadczasowych wartości – narodowych i powszechnych.</li> <li>5. Odniesienia do zasad etyki zawodowej.</li> <li>6. Uwzględnienie różnorodności kultur narodowych (użytkownicy z różnych kręgów językowych i kulturowych).</li> <li>7. Przekonania dotyczące pracy i relacji międzyludzkich, np. <i>praca jest wartością, którą należy cenić; kobietom należy jest szczególny szacunek.</i></li> </ol> |

Źródło: opracowanie własne.

**Biblioteki o elitarniej kulturze organizacyjnej** preferują w swoich szeregach absolwentów uznanych uczelni, a punktem odniesienia w procesach rekrutacji są

kwalfikacje pracowników, weryfikowane później w ocenach okresowych. Biblioteki te cechuje duży dystans władzy, sformalizowane kontakty interpersonalne. Do elementów identyfikujących ten typ kultury należą także: wystrój wnętrz, używane identyfikatory, charakterystyczne zachowania i ceremonie. W przeciwstawnej **kulturze egalitarnej** cechami wyróżniającymi są zasady i zachowania akcentujące demokratyczny styl zarządzania, tj. brak sztywnej hierarchii, mały dystans władzy lub jego brak, partnerskie stosunki między pracownikami i przełożonymi. Ten typ kultury organizacyjnej występuje w nielicznych bibliotekach. Najczęściej jego znamiona przejawiają się w postaci subkultur charakterystycznych dla poszczególnych działów biblioteki.

W przeglądzie kultur organizacyjnych uwagę zwracają **kultury innowacyjne** zorientowane na przystosowanie się do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego. W odróżnieniu od nich **kultury zachowawcze** opierają się na potrzebie stabilizacji i niechęci do radykalnych zmian. Kultury organizacyjne bibliotek akademickich osadzają się na wartościach typowych zarówno dla kultur innowacyjnych, jak i zachowawczych. Zmiany wdrażane w bibliotekach uwarunkowane są przemianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym (technologicznym, prawnym, społecznym) i są w zasadniczej części odpowiedzią na aktualne potrzeby i oczekiwania użytkowników. Jednocześnie są one naznaczone dążeniem do trwałości i wspierane bywają założeniami benchmarkingu w celu wyeliminowania ryzyka związanego z wprowadzanymi zmianami.

W kulturze organizacyjnej bibliotek akademickich dostrzec też można elementy typowe dla **kultur biurokratycznych**, w których zasadnicza część działań określona jest przez sztywne procedury regulowane odpowiednimi przepisami. Należą do nich: wewnętrzne zarządzenia dyrektora, regulaminy, spisane procedury postępowania. Działania te wyrażają dążenie do unifikacji działań i ujednolicenia postaw. Towarzyszyć im może nastawienie na osiągnięcie wymiernych rezultatów w oparciu o twórcze i niejednokrotnie niekonwencjonalne rozwiązania, co z kolei typowe jest dla kultur o typie pragmatycznym. Przykładem takich rozwiązań jest zastosowanie elastycznego czasu pracy w bibliotekach, tj. rozpoczynanie pracy w określonym przedziale czasowym, np. między 8.00 a 10.00 i kończenie pracy po przepracowaniu wymiaru dobowego (7 lub 8 godzin).

Mimo oczywistej tendencji bibliotek uczelnianych do wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania, organizacji księgozbioru i obsługi użytkowników cechuje je dążenie do zachowania stabilizacji. W działania te wpisane jest ryzyko. Dotyczy ono między innymi wprowadzanych zmian i procesów zachodzących w organizacji. Związane może być z odpływem najlepszych pracowników i najlepszych klientów (użytkowników) oraz ze spadkiem zainteresowania oferowanymi produktami czy usługami, stratami finansowymi (mniejsze dotacje) itp. Ze względu na umiejętności radzenia sobie z potencjalnym ryzykiem i zapobiegania sytuacjom kryzysowym, wyróżnia się następujące **typy kultur organizacyjnych** (typologia Terrence E. Deal'a i Allena A. Kennedy'ego):

1. Twarda.
2. „Pracuj ciężko i baw się”.
3. Spokojnego działania.
4. Trwania (procesu) [9, s. 65-70].

Każda z tych postaci kultury organizacji kształtowana jest w odniesieniu do podejmowanego optymalnego (decydującego o rozwoju) poziomu ryzyka i sprężenia zwrotnego działań własnych. Typ kultury organizacyjnej przekłada się zatem na efektywność działań biblioteki, spójność zachowań bibliotekarzy i skuteczność realizowanych zadań. W odniesieniu do bibliotek możemy mówić o **kulturze spokojnego działania** oraz o kulturze procesu. Pierwszą z nich określają, takie wartości jak: autorytet wiedzy i doświadczenia, długi czas realizacji inwestycji, zwłaszcza ryzykownych, wydłużona ścieżka awansu, powolne wprowadzanie zmian, prosty i dyskretny ubiór [9, s. 68]. **Kulturę procesu** określa natomiast mały stopień ryzyka, ostrożni i skoncentrowani na szczegółach pracownicy, przywiązanie do pozycji w hierarchii zawodowej.

Proces kształtowania się (oraz przebudowy) kultury organizacyjnej przebiega etapami i niejednokrotnie naznaczony jest on odwołaniami do wypracowanych już kultur organizacyjnych innych organizacji z branży (biblioteki uczelniane) lub organizacji pokrewnych (instytucje kultury). Dana instytucja sięga wówczas po określone wzorce społeczne w zakresie zarządzania kadrami i kształtowania relacji wewnątrz firmy, przyjmuje konkretne założenia kulturowe, jak sposób identyfikacji wizualnej (ubiór, wystrój wnętrza, logo), czy metody obsługi klienta (użytkownika). Zawsze jednak opiera się na indywidualnych cechach i założeniach kulturowych, światopoglądowych oraz zarządczych najpierw kadry kierowniczej, a następnie pracowników, a w końcu samych odbiorców (użytkowników).

Według Edgara Scheina na proces kształtowania kultury organizacyjnej składają się cztery fazy. **Faza pierwsza** obejmuje formowanie się założeń kultury przy zasadniczym udziale kadry menedżerskiej. Fazę tę cechuje wysoki stopień indywidualizacji wartości zaznaczających się w organizacji. Poszczególni pracownicy wnoszą swoje poglądy, przekonania, wartości, gusty, które są stopniowo przyjmowane przez innych lub odrzucane. **Faza druga** odnosi się do rozwoju kultury. Następuje wówczas skierowanie uwagi na wartości łączące i eliminowanie tego, co dzieli. Tworzy się wspólnota przekonań, dochodzi do internalizacji wartości uznanych za obowiązujące. Pracownicy łączą się w nieformalne grupy. **Faza trzecia** to faza umacniania się i stabilizowania kultury oraz weryfikacji przyjętych założeń, norm i wartości. Na tym etapie dochodzi do oceniania personelu w odniesieniu do przyjętej hierarchii wartości oraz kanonu zasad i reguł. **Faza czwarta** to faza dojrzałości i pełnej stabilizacji. Elementem charakterystycznym tego etapu jest silna kontrola wewnętrzna, opór wobec zmian, koncentracja na utrzymaniu wypracowanego modelu zarządzania oraz systemów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Kadra zarządzająca podtrzymuje i utrwala przyjęte sposoby postępowania z pracownikami, sprawdzone ceremonie, systemy nagradzania, sposoby rozwiązywania konfliktów.

W kulturze bibliotek zasadniczymi determinantami zmian są:

1. Zasady organizacji i udostępniania zbiorów (wolny dostęp).
2. Potrzeby użytkowników.
3. Rozwój technologii informatycznych.
4. Rozwój nowych metod i narzędzi zarządzania bibliotekami.
5. Nowe trendy w budownictwie bibliotecznym i organizacji przestrzennej bibliotek.

Do czynników, które wpłynęły w ostatnim czasie w znaczący sposób na przebudowę kultury organizacyjnej bibliotek należą: wolny dostęp do zbiorów oraz komputeryzacja procesów ich udostępniania – katalogi www, konta online (z opcją zamawiania i prolongaty), bazy danych. Organizacja wolnego dostępu do zbiorów zdeterminowała w sposób zasadniczy organizację przestrzenną bibliotek i zasady obsługi użytkownika. Dotyczy to między innymi, ustawienia regałów, aranżacji pomieszczeń nawiązujących do klimatów ogrodu lub kawiarni. Nowe, projektowane w oparciu konstrukcję modułową, pomieszczenia biblieczne cechuje też elastyczność w zakresie organizacji przestrzeni dla czytelnika i bibliotekarza. Nie bez znaczenia są tu także założenia kulturowe realizowane w projektach nowych gmachów bibliecznych, w tym odwołania do kultury postmodernistycznej, uwzględnienie historycznego oraz urbanistycznego kontekstu, budowanie emocjonalnych skojarzeń, wielowarstwowa symbolika kształtów i treści, na co, między innymi, zwraca uwagę Romuald Loegler – autor projektu nowego gmachu Biblioteki Jagiellońskiej [6, s. 23].

Przemianie ulega język oraz sposób komunikacji w bibliotece. Do terminologii bibliotekarskiej weszły nowe pojęcia z zakresu informatyki i informacji naukowej, a także zarządzania organizacjami i kadrami. Wzbogacenie artefaktów językowych widoczne jest w komunikacji między pracownikami bibliotek, a także w kontaktach z czytelnikami i wyraża się w stosowaniu pojęć informatycznych oraz powszechnym używaniu skrótów i symboli przyjętych w komunikacji internetowej. Łukasz Gołębiowski w publikacji *Śmierć książki. No Future Book* zwraca uwagę na wykształcenie się e-języka, cyberjęzyka, który definiuje jako „żargon stanowiący mieszaninę terminologii fachowej, zwrotów anglojęzycznych i pojedynczych angielskich słów, akronimów zarówno pochodzących z polszczyzny, jak i z angielskiego, okaleczonych słów polskich, wyrażen sloganowych” [3, s. 32].

Także kompozycja i zawartość stron internetowych bibliotek uczelnianych stanowi swoisty przejaw zmieniających się artefaktów językowych. Dominuje w nich prosty, nierzadko potoczny styl wypowiedzi, tendencja do wzbogacania prezentacji biblioteki o blogi i wspomnienia.

Na kulturę organizacji oddziałują silnie czynniki polityczne, społeczne i kulturowe. Toteż i w kulturze organizacyjnej bibliotek uczelnianych w Polsce zaszły

w ostatnich latach zmiany związane z przeobrażeniami ustrojowymi<sup>7</sup>, rozwojem technologii informatycznych oraz elektronicznych źródeł informacji. W niektórych bibliotekach zaznaczyła się też tendencja do radykalnego przeobrażenia artefaktów fizycznych – wyraźnym przykładem jest tu Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie.

Kultura organizacyjna większości bibliotek uczelnianych osiągnęła obecnie fazę dojrzałości (stabilizacji)<sup>8</sup>. I na tym etapie stanowi ona czynnik eliminujący niepewność i stan zagrożenia, dzięki możliwości odwołania się do znanego i stałego systemu norm działania. Ponadto dojrzała kultura ułatwia procesy adaptacyjne pracowników biblioteki, pozwala na wymianę wiedzy, informacji, podnosząc tym samym stopień integracji wewnętrznej<sup>9</sup>. Spójna kultura organizacyjna, a więc taka w której normy oraz wartości są deklarowane i uznawane, stanowi też czynnik mobilizujący i motywujący do działania, wzmacnia procesy identyfikacji pracowników z instytucją. Jest rodzajem niepisanego kodeksu zasad i wartości będących gwarantem stabilności biblioteki. Wpływa tym samym na jakość oferowanych usług i siłę działań marketingowych. Dodatkowo kultura organizacyjna, z czytelnymi normami i założeniami, wspiera budowanie efektywnego zespołu pracowników biblioteki i wpływa na prowadzoną politykę kadrową – sposób rekrutacji, system wynagrodzeń, zachowania pracowników. Silna kultura organizacyjna ułatwia ponadto kontakty zewnętrzne [10, s. 37] i nawiązywanie współpracy z organizacjami z sektora i spoza niego.

„Samoświadomość” biblioteki oparta na precyzyjnie określonej misji i strategii oraz silnie identyfikowalnej kulturze organizacyjnej daje możliwości rozwoju i dostosowania działań do potrzeb użytkowników.

## Bibliografia

1. ANISZEWSKA Grażyna. *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*. In ANISZEWSKA Grażyna (red.). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007, s. 13-39. ISBN 978-83-208-1698-3.
2. BANASZYK Piotr. *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, 2002. ISBN 83-912879-6-3.
3. GOŁĘBIEWSKI Łukasz. *Śmierć książki. No Future Book*. Warszawa: Biblioteka Analiz, 2008. ISBN 978-83-61154-03-7.
4. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb

---

<sup>7</sup> O języku, zachowaniach, ceremoniach i postawach politycznych pracowników Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie w okresie PRL-u oraz innych elementach kultury biblioteki można przeczytać we wspomnieniach Marka Michalskiego *Poczęty w Bibliotece. Wspomnienia "barmana" ze starego BUW-u* [7].

<sup>8</sup> Wyjątek stanowią tu mogą biblioteki państwowych wyższych szkół zawodowych, z których pierwsze rozpoczęły działalność w końcu lat dziewięćdziesiątych XX w. (1998 r. – Biblioteka PWSZ w Koninie). Są one przykładem instytucji, w których kultura organizacyjna kształtuje się od podstaw. Im należałoby poświęcić odrębne rozważania.

<sup>9</sup> Kultura organizacyjna, bez względu na jej typ i kształt, określa procesy wewnętrzne organizacji i jej relacje z otoczeniem. W związku z tym mówi się o jej funkcji wewnętrznej i zewnętrznej [10, s. 33-37].

- dostępu: [http://ebib.oss.wroc.pl/sbp/kodeks\\_etyki.html](http://ebib.oss.wroc.pl/sbp/kodeks_etyki.html). Stan z dnia 19.02.2011.
5. KOŹMIŃSKI Andrzej Krzysztof, PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15142-3.
  6. LOEGLER Romuald. Definiowanie wartości miejsca. In *2 Kaliskie Forum Architektury „Kontekst przestrzeni miejskiej” 24 maja 2006 Kalisz*. Poznań: Fundacja Twórców Architektury, 2006, s. 17-23.
  7. MICHALSKI Marek. *Poczęty w Bibliotece. Wspomnienia „barmana” ze starego BUW-u*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=978&Itemid=208](http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=978&Itemid=208). Stan z dnia 05.03.2011.
  8. PIOTRKOWSKI Kazimierz. *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2001. ISBN 83-86990-08-2.
  9. WIERNEK Bogusław. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „TEXT”, 2000. ISBN 83-86050-81-0.
  10. ZBIEGIEŃ-MACIĄG Lidia. *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12682-5.