

Marzena Dziołak

Biblioteka Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
m.dziolak@pswbp.pl

Sylwia Pykacz

Biblioteka Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
s.pykacz@pswbp.pl

Środki z Europejskiego Funduszu Społecznego szansą na realizację koncepcji biblioteki jako „organizacji uczącej się”

Słowa kluczowe: biblioteka jako organizacja ucząca się, pozyskiwanie funduszy, organizacja ucząca się, Europejski Fundusz Społeczny, zarządzanie biblioteką, Biblioteka Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Abstrakt: W artykule przedstawione zostały definicja i koncepcja biblioteki jako organizacji uczącej się oraz próba realizacji jej założeń w Bibliotece Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Opisane zostały wpływ kultury organizacyjnej na procesy uczenia się i doskonalenia organizacji, sposoby stymulowania i wspomagania procesu kształcenia, podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych doświadczeń, co w rezultacie przekłada się na podnoszenie jakości usług bibliotecznych.

Keywords: library as learning organization, funds acquisition, learning organization, the European Social Fund (ESF), organizational culture, library management, Library of the Pope John Paul II State School of Higher Education in Biala Podlaska

Abstract: The article presents a definition and conception of the library as learning organization as well as an effort of the implementation of learning organization rules in Library of the Pope John Paul II State School of Higher Education in Biala Podlaska. It also describes organizational culture influence on learning and organizational improvement processes. Authors include description of the stimulating or supporting methods of: the education process, the qualifications improvement process and process of gaining new qualifications, as a result of what the quality of library services can be risen.

Procesy uczenia się organizacji oraz jej elastyczność, rozumiana jako zdolność do reagowania i aktywnego adaptowania do zmieniających się warunków otoczenia, zdobyły w ostatnich latach popularność w naukach o zarządzaniu nie tylko przedsiębiorstwem, ale również trafiły na podatny grunt bibliotekoznawstwa i zarządzania bibliotekami. Właśnie w uczeniu upatruje się źródeł budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, jej innowacyjności i efektywności oraz jakości

świadczonych usług. Podstawowym celem uczenia się organizacji jest wypracowanie i stosowanie takich sposobów organizowania podejmowanych działań, aby zapewnić jak największą skuteczność procesu generowania wartości i wiedzy. Zmienne warunki otoczenia, szybkie tempo rozwoju, presja na podnoszenie jakości świadczonych usług, rosnące zainteresowanie wysoko zaawansowanymi technologiami informatycznymi, potrzeba szybkiego zdobywania wiarygodnych informacji powodują, iż kluczowym determinantem utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ale również i bibliotek, jest proces uczenia się. W rezultacie wzrasta konieczność przeorganizowania instytucji w taki sposób, aby stały się organizacjami uczącymi się.

Pojęcie uczącej się organizacji (learning organization) zostało wprowadzone jako pewna filozofia funkcjonowania organizacji, mająca zapewnić efektywność w turbulentnym otoczeniu [1, s. 5]. Jako pierwsi koncepcję organizacji uczącej się do literatury wprowadzili Chris Argyris i Donald Schön publikując w 1978 r. *Organizational Learning*. Uważali oni, że „konieczne jest zaangażowanie się zespołów pracowniczych w badanie i rozwiązywanie wszystkich problemów organizacyjnych, które zakłócają właściwe, zgodne z oczekiwaniami klientów wypełnianie funkcji organizacji” [5, s. 80].

Większość definicji organizacji uczącej się w centralnym miejscu stawia pracowników i ich kompetencje, zdolność uczenia się, przekazywania i wykorzystywania gromadzonej wiedzy, co w konsekwencji wymusza zmiany w zachowaniach jej członków¹⁰. Koncepcję tą rozwijał przede wszystkim Peter Senge, według którego, **organizacja ucząca się** to taka, w której ludzie ciągle rozwijają swoje zdolności do tworzenia efektów, których pragną, gdzie stymulowane są nowe i ekspansywne wzory myślenia, uwalniane zbiorowe aspiracje, a pracownicy ciągle uczą się, jak się uczyć razem [18, s. 19]. Organizacja ucząca się zdolna jest do samopoznania, zrozumienia swoich problemów, doskonalenia się i nauki na własnych doświadczeniach.

Tym, co różni organizacje uczące się od tradycyjnych, opartych na autorytarnym, odgórnym sterowaniu, jest mistrzostwo osiągame przez nie w poszczególnych pięciu dyscyplinach podstawowych:

- mistrzostwie osobistym – wizja i cel osobistego rozwoju, wsparte środowiskiem organizacyjnym;
- modelu myślowym – zdolność do refleksji nad wartościami, schematami myślenia i działania, analizowania ich i obrony bądź odrzucenia;
- budowaniu wspólnej wizji – koncepcji organizacji, jej funkcjonowania i rozwoju, określonej przez aspiracje przywódców i sprzyjającej procesom uczenia się;
- zespołowym uczeniu się – różne stanowiska i poglądy pracowników poprzez dialog sprzyjają wypracowaniu nowego, wspólnego spojrzenia i celu;

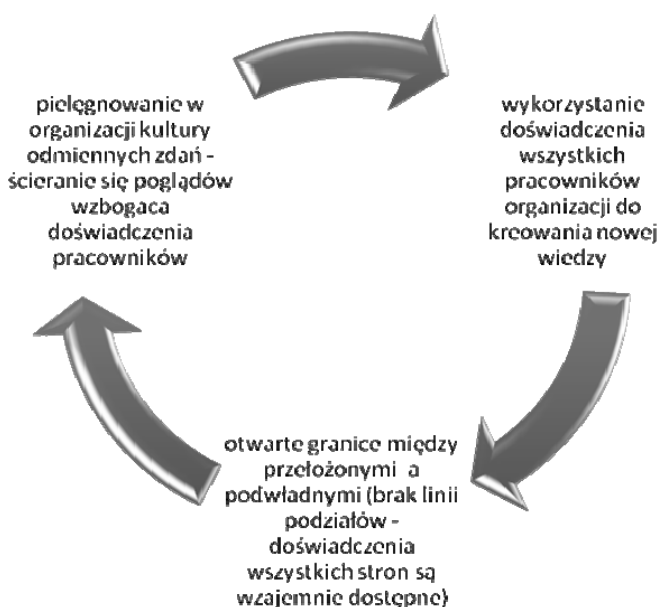
¹⁰ Zob. też 1, s. 49-50 oraz 13, s. 206-207.

- myśleniu systemowym – podstawowa dyscyplina organizacji uczącej się, która integruje pozostałe, stapiając je w logiczną całość i ukazując ich wzajemne zależności [18, s. 21].

Najcenniejszym przekazem Petera Senge jest podkreślenie roli dialogu w zespołowym uczeniu się oraz systemowego myślenia w zrozumieniu dynamicznie zmieniających się sytuacji.

Charakterystycznymi **cechami organizacji uczącej się** są: otwartość, samodzielność i odpowiedzialność oraz decyzyjność pracowników, nieustanna komunikacja, wymiana myśli, dzielenie się wiedzą i umiejętnościami (rys. 1). W organizacji uczącej się panuje klimat sprzyjający kreowaniu nowych pomysłów i idei, a jej celem jest osiągnięcie lepszych wyników i ciągłe doskonalenie działalności [10, s. 247].

Rysunek 1. Cechy organizacji uczącej się



Źródło: NOWICKA-SAHIN Monika. *Organizacja ucząca się* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/arttykuł/8459>. Stan z dnia 02.03.2011.

Amerykański badacz David Garvin z koncepcji organizacji uczącej się Petera Senge wyprowadził koncepcję organizacyjnego uczenia się. Organizacja ucząca się i organizacyjne uczenie się nie są pojęciami tożsamymi, ale pierwsze zjawisko nie może istnieć bez drugiego. Organizacja ucząca się według Davida Garvina to „organizacja biegła w generowaniu, zdobywaniu i przekazywaniu wiedzy oraz

modyfikowaniu swoich zachowań stosownie do nowo pozyskanej wiedzy i dokonanych spostrzeżeń” [7, s. 311]. **Organizacyjne uczenie się** może być pojmowane jako testowanie i modyfikowanie organizacyjnych teorii działania, zarówno w odniesieniu do całej organizacji, jak i jej członków. Jest procesem, w którym uczestnicy stanowią fundamentalne elementy systemu uczenia się organizacji, reagują na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na jej funkcjonowanie, procesem który ma wykrywać i korygować nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji tworząc standardy i wzorce działania [2, s. 53-56].

Wyróżnia się trzy **etapy procesu uczenia się** organizacji:

1. Pozyskiwanie wiedzy – rozwijanie kwalifikacji, zrozumienie, budowanie relacji;
2. Dzielenie się wiedzą – rozpowszechnianie jej;
3. Wykorzystywanie zgromadzonej wiedzy – integracja uczenia się i skuteczne wykorzystanie wiedzy w nowych sytuacjach [17, s. 4].

Bożena Jaskowska w swoim artykule *Kultura organizacyjna wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademickiej* podaje z kolei **pięć sposobów uczenia się**, a mianowicie:

- uczenie się przez studiowanie – szkolenia, kursy zawodowe i pozazawodowe, w których uczestniczą bibliotekarze, zdobywanie przez nich stopni zawodowych i tytułów naukowych (jest to odniesienie również do osobistego mistrzostwa Petera Senge);
- uczenie się od innych – monitorowanie otoczenia i zmian w nim zachodzących i przenoszenie najlepszych rozwiązań stosowanych przez inne organizacje na własny grunt;
- uczenie się z innymi – dzielenie się wiedzą i korzystanie z wiedzy innych;
- uczenie się od otoczenia – śledzenie Internetu, korzystanie z usług ośrodków szkoleniowych i szkół;
- uczenie się przez doświadczenie – analiza sukcesów i porażek i wyciąganie wniosków [9, s. 179].

Uczenie się w organizacji oznacza ciągłe testowanie doświadczenia oraz przekształcanie go w wiedzę dostępną całej organizacji i istotną z punktu widzenia jej zasadniczego celu [18, s. 67]. Ewa Głowacka rozważa uczenie się organizacji na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. Chęć ciągłego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników powinna być stymulowana (organizacyjnie i finansowo) przez instytucję, natomiast wypracowanie głównych celów funkcjonowania i sposobów wspólnego uczenia się powinno odbywać się na poziomie całej organizacji [5, s. 83].

Uczenie się indywidualne i zespołowe oraz gromadzenie wiedzy pozwala na uczenie się organizacji. Jest to możliwe pod warunkiem, iż posiada ona umiejętności i wdraża procedury, które umożliwiają korzystanie z efektów uczenia się. W tym

miejscu warto również poruszyć kwestię potencjalnych korzyści uczenia się zarówno dla jednostki, jak i organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Korzyści uczenia się z perspektywy jednostki i organizacji

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organizacji
• wiedza przemyślana, ugruntowana, przydatna w zmiennych warunkach • rozwój, samorealizacja • wymiana wiedzy i doświadczeń • funkcjonowanie w organizacji, która stawia wyzwania sobie i jej uczestnikom • wzrost zasobów wiedzy indywidualnej • zdobywanie autorytetu, opartego na wyjątkowej wiedzy i umiejętnościach • uczenie się w wyniku wymiany opinii, uwag, refleksji powoduje poszerzenie zasobów wiedzy • przykłady i konkretne działania wykształcają umiejętności i nawyki • zwiększenie zdolności analitycznych • zdobywanie wiedzy praktycznej, rozwiązywanie problemów wtedy, gdy się pojawiają	• proaktywne i antycypacyjne zachowania • swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia) • rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach • proces transferu i akumulacji wiedzy • budowanie kompetencji ogólnych • tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli • osiąganie założonych celów i realizacja strategii • tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidzianych sytuacjach • sformalizowane procesy uczenia dają pewność uczenia w ustalonych granicach formalnych • brak formalnych systemów uczenia się może być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej • duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy • orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji w osiąganiu sukcesów • budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą • uczenie się podczas działania daje zasoby praktycznie wykorzystywanej wiedzy • nakłanianie do uczenia się, tworzenie programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach • zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukrytej, która potencjalnie może być uzewnętrzniona i wykorzystana przez organizację

Źródło: KRUPSKI Rafał (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa, 2005, s. 198.

Warunkiem koniecznym i wystarczającym do wyodrębnienia organizacji uczącej się spośród innych typów organizacji jest przewaga zbiorowego uczenia się nad uczeniem indywidualnym [6, s. 51].

Jednym z najważniejszych sposobów budowania organizacji uczącej się jest nakreślenie wspólnej wizji przyszłości, określenie celów, systemu wartości i poczucia misji wspólnych dla całej organizacji.

Podstawowym elementem efektywnego funkcjonowania organizacji jest **wizja**, która powinna: opisywać pożądaną przyszłość, wzbudzać zaufanie, być realistyczna, zwięzła, logiczna i elastyczna oraz łatwa do zakomunikowania. Wizja organizacji nakreśla ogólny kierunek zmian, motywuje ludzi do podejmowania działań zgodnych z wyznaczonym kierunkiem, koordynuje działania pracowników organizacji w szybki i efektywny sposób [11, s. 94]. Tam, gdzie mamy do czynienia z prawdziwą wizją ludzie doskonalią się i uczą. Wizja składa się z dwóch elementów, mianowicie misji i celu strategicznego, jaki przyjęła organizacja. **Misja** to określenie zamierzeń i aspiracji organizacji, zrozumiałych zarówno dla jej pracowników, jak i otoczenia zewnętrznego, to rola do spełnienia wyrażająca tożsamość organizacji i sens jej istnienia. Misja zobowiązuje organizację do respektowania wyrażanych przez nią wartości, kreuje jej wizerunek, kształtuje jej działalność, etykę postępowania, poziom zaangażowania pracowników, tak aby wzbudzać pozytywną reakcję otoczenia. Misja w ogólnym zarysie wyjaśnia cel istnienia, funkcjonowania organizacji, znaczenie oferowanych usług oraz rolę, jaką ma do spełnienia. Natomiast wizja przedstawia organizację taką, jaką chcemy, żeby była w przyszłości, nadaje kierunek rozwoju, wyznacza priorytety wykorzystane do sformułowania celów strategicznych [4, s. 77].

Właśnie wizję i misję organizacji, umożliwiające jej samookreślenie, reagowanie i odnoszenie się do dynamicznych zmian otoczenia oraz aktywność pracowników w kształtowaniu przyszłości instytucji wymieniają Diane Worrell i Bożena Jaskowska jako cechy organizacji uczącej się, które można odnaleźć w bibliotece [18, s. 355; 8, s. 34].

Biblioteka Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej stara się realizować zasady organizacji uczącej się. Wyraża się to chociażby w misji Biblioteki, która mówi, że: „Biblioteka sukcesywnie ewoluowała będzie w kierunku modelu biblioteki hybrydowej łączącej w spójną całość elementy biblioteki tradycyjnej i elektronicznej, budującej i pielęgnującej zasady uczącej się organizacji, w której wysoka jakość usług oraz wzajemne pozytywne i życzliwe relacje bibliotekarz-użytkownik, bibliotekarz-bibliotekarz wyróżniały ją będą spośród innych placówek tego typu”. Jednym ze sposobów realizowania misji Biblioteki jest „inwestowanie w doskonalenie zawodowe i podnoszenie kwalifikacji kadry bibliotecznej”.

Zarówno misja, jak i wizja powinny uwzględniać w sobie potrzebę uczenia się, doskonalenia oraz pojawiające się ewentualne błędy. Procesy uczenia się, rozwijania

kompetencji zarówno w aspekcie indywidualnym, jak i zbiorowym powinny stanowić trzon tzw. kultury organizacyjnej.

Najczęściej w literaturze pod nazwą **kultury organizacyjnej** spotykana jest definicja Edgara Scheina (1985), który mówi, iż jest to „wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy” [10, s. 232]. Mimo wielu definicji w teorii organizacji i zarządzania najczęściej kultura organizacyjna oznacza system wartości i norm dotyczących działania, które są utożsamiane z efektywnością rozwiązań organizacyjnych [16, s. 156].

Kultura organizacyjna biblioteki jest zakorzeniona w umysłach pracowników, jest też kształtowana przez sposób ich działania i myślenia a jednocześnie ma wpływ na myślenie i działanie bibliotekarzy. Występuje wówczas, gdy większość pracowników utożsamia się z określonym przez nią systemem wartości, akceptuje i praktykuje go oraz przekazuje nowozatrudnionym [15, s. 157]. Na kulturę organizacyjną mają wpływ czynniki zewnętrzne, tj. typ i otoczenie biblioteki oraz wewnętrzne – cechy biblioteki i cechy pracowników. Dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne, zmiany w dziedzinie technologii informacyjnych, rosnące potrzeby użytkowników destabilizują proces tworzenia trwałej kultury organizacyjnej. Zmiany te niosą ze sobą konieczność doskonalenia usług, podnoszenia efektywności i jakości działań, wspomagania kształcenia oraz stworzenia użytkownikom możliwości nieograniczonego dostępu do wiedzy i informacji. Dlatego też biblioteki wykształcają kulturę adaptacji, charakteryzującą się otwartością, spontanicznością i dynamiką zmian, podejmowaniem nieustannych prób dostosowania do rosnących wymagań otoczenia. Wydaje się, że organizacja ucząca się najlepiej reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zmiana i uczenie się nie są synonimami, są jednak ze sobą nierozzerwalnie związane.

Jednym ze sposobów kształtowania kultury organizacyjnej biblioteki „uczącej się” jest stosowanie w organizacji kompleksowego zarządzania jakością (TQM). John Oakland definiuje **zarządzanie jakością** jako koncepcję, która przez strategiczne planowanie kierownictwa i włączenie wszystkich zatrudnionych do realizacji strategii pozwala spełnić oczekiwania klienta oraz poprawić pozycję i efektywność działań przedsiębiorstwa [4, s. 85-86].

TQM zakłada ciągłe doskonalenie się instytucji również poprzez doksztalcanie i dostosowywanie się jej pracowników do zmian zachodzących w otoczeniu. Stosowanie w organizacji TQM przewiduje zespołowe uczenie się poprzez pracę w merytorycznie przygotowanych zespołach, uruchamia także myślenie systemowe (diagnozowany i analizowany problem zyskuje całościowy ogląd dokonany z różnych punktów widzenia). Drogą do wdrażania koncepcji organizacji uczącej się jest wyraźna analogia między TQM a OUS (organizacją uczącą się), gdzie obie teorie

traktowane są jako filozofia funkcjonowania organizacji. Jednakże każda z tych koncepcji ma inny punkt ciężkości. TQM jest wyrazem dążenia do coraz wyższej jakości świadczonych usług, natomiast OUS to procesy zdobywania wiedzy i jej wykorzystywania do przetrwania i dostosowywania funkcjonowania organizacji do stale zmieniających się warunków otoczenia [5, s. 85-86].

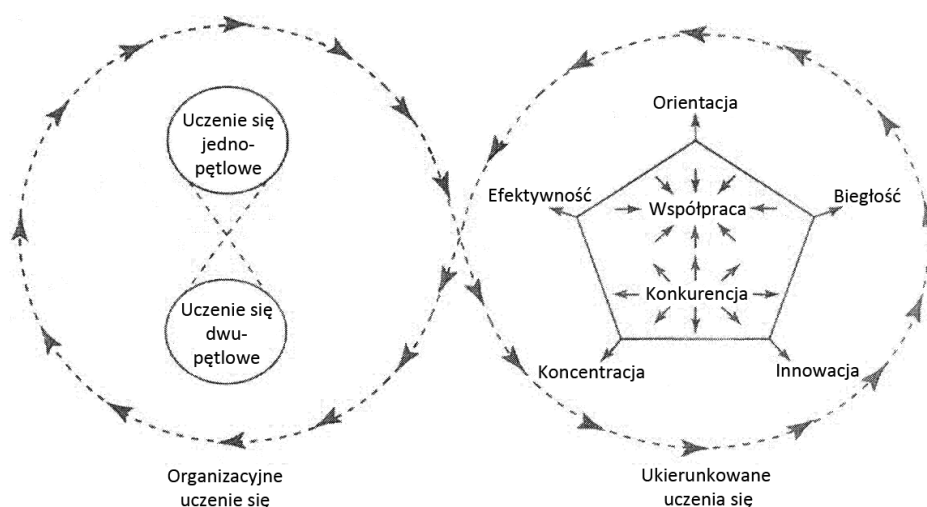
Bez idei przewodnich nie ma zaangażowania, ani poczucia nadrzędnego kierunku czy celu, do osiągnięcia którego dąży biblioteka. W wypadku zarządzania jakością zasadnicze znaczenie mają trzy zespoły idei przewodnich:

1. Stałość celu organizacji jako całości;
2. Zrozumienie natury odchyleń;
3. Motywacja wewnętrzna pracowników [18, s. 54].

Instytucje poważnie traktujące zarządzanie jakością są wyjątkowo dobrze przygotowane do praktykowania dyscyplin uczenia się. To właśnie wspólna misja, wizja, planowanie strategiczne, kultura organizacyjna dopełniają całości i sensu organizacji uczącej się.

Wydaje się jednak, że koncepcje organizacji uczącej się pomijają zagadnienie konkurencyjności organizacji. Zakładają one bowiem, iż organizacja ucząca się sama w sobie jest konkurencyjna, skupiając się na aspekcie organizacyjnym i operacyjnym uczenia się, nie uwzględniając aspektu strategicznego. **Organizacja ucząca się konkurencyjnie** to „ciągle zespalać się z otoczeniem przedsiębiorstwo, które promuje ukierunkowane uczenie się indywidualne, zespołowe i organizacyjne przez zaspokajanie zmieniających się potrzeb klientów, dochodzenie do lepszego rozumienia konkurencyjności i wspomaganie myślenia” [1, s. 49] (rys. 2).

Rysunek 2. Organizacja ucząca się konkurencyjnie



Źródło: JASHAPARA Ashok. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa, 2006, s. 318.

Model ten łączy w sobie koncepcję organizacji uczącej się i strategii, jednakże zakłada, iż samo uczenie się nie wystarcza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Warto bowiem wiedzieć, czego należy się uczyć, aby zdobyta wiedza była jak najbardziej przydatna, a jej wdrożenie dawało najlepsze efekty. W omawianej koncepcji procesy uczenia się są skoncentrowane na tym zjawisku, które w danej chwili najbardziej oddziałuje na bibliotekę. Są to:

- nacisk na orientację – wizja i plan strategiczny funkcjonowania organizacji;
- nacisk na efektywność – procesy podnoszące efektywność i jakość oferowanych usług;
- nacisk na biegłość – zadania wymagające dużej wiedzy i wysokich umiejętności;
- nacisk na koncentrację – skupienie wysiłków na jak najlepszym funkcjonowaniu w przypisanej dziedzinie;
- nacisk na innowacje – stosowanie nowych, atrakcyjnych dla odbiorcy rozwiązań [1, s. 319].

W utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej ważna jest umiejętność i kreatywność w wykorzystaniu zasobów wiedzy zgodnie ze strategią organizacji. Strategia powinna być zorientowana na tzw. kompetencje wyróżniające, czyli wiedzę i umiejętności oraz ich wykorzystanie. Wyróżnia się trzy podstawowe **strategie kompetencji**:

1. Strategię uczenia się organizacji zorientowanej na podtrzymywanie wyróżniających kompetencji;
2. Strategię uczenia się organizacji zorientowanej na dodawanie do posiadanych nowych kompetencji;
3. Strategię uczenia się organizacji zorientowanej na budowanie nowych wyróżniających kompetencji [12, s. 211-212].

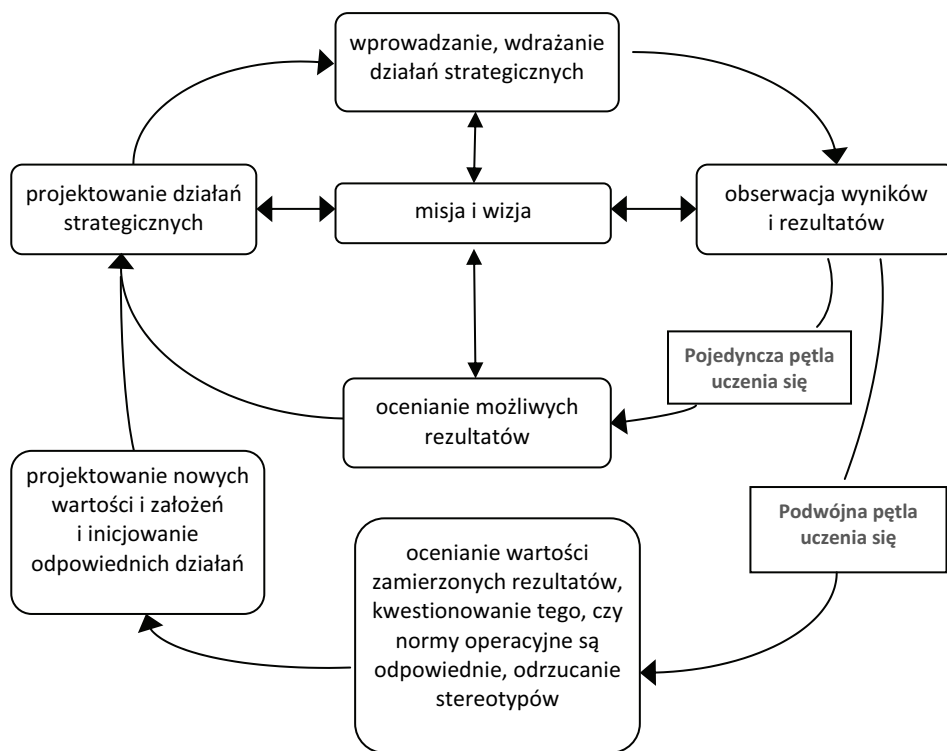
Najtrudniejsze jest oczywiście tworzenie nowych kompetencji, wymaga to bowiem wielu nakładów, determinacji oraz odrzucenia wyznawanych stereotypów i przyjęcia tych, których efekty są trudne do przewidzenia.

Strategia organizacji powinna skupiać się na wyodrębnieniu szczegółowych celów rozwoju instytucji w oparciu o jej misję i wizję oraz przedstawiać kolejne kroki, które należy podjąć, aby osiągnąć zakładane rezultaty. **Strategia** jest więc planem działań maksymalizującym wykorzystanie sił i środków dla osiągnięcia ambitnych celów przy uwzględnieniu czynników otoczenia i ukierunkowana na potrzeby użytkowników [4, s. 78]. Procesy te powinna wspomagać na wszystkich poziomach organizacyjnego uczenia się tzw. podwójna pętla uczenia się.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje uczenia się, tzw. pojedynczą i podwójną pętlę uczenia się (rys. 3). Pierwszy z nich (single-loop learning) polega na porównaniu zjawisk zachodzących w otoczeniu z przyjętymi normami oraz korygowaniu błędów. Główną wartością tego typu uczenia się jest porządek, jaki wprowadza w organizacji, niwelując odchylenia od norm i zasad,

bowiem zmienia się tylko sposób działania organizacji oraz jej zdolność rozwiązywania problemów, które są znane. Podwójna pętla uczenia się (double-loop learning) polega na zmianie wartości i podstawowych założeń organizacji zgodnie z wymogami zmieniającego się otoczenia. Sprzyja wprowadzaniu innowacji, nowych sposobów postrzegania otoczenia, umożliwia likwidację niespójnych założeń. Podwójna pętla uczenia się jest podstawą działania systemów zdolnych do uczenia się jak się uczyć oraz do samoorganizacji, zapewniając im długofalowe przetrwanie [6, s. 40-43; 1, s. 21]. Sprawnie funkcjonująca podwójna pętla procesu organizacyjnego uczenia się jest również elementem niezbędnym do zaistnienia organizacji uczącej się.

Rysunek 2. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się



Źródło: opracowanie własne na podstawie *PDSA and Double-Loop Learning* [Dokument elektroniczny].
Tryb dostępu: <http://www.learning-org.com/99.11/0297.html>. Stan z dnia 03.03.2011.

Priorytetowe zadania strategii Biblioteki PSW mówią o „tworzeniu pozytywnego wizerunku Biblioteki wśród społeczności uczelnianej i lokalnej, jako uczącej się organizacji, otwartej na zmiany i na potrzeby użytkowników, wyróżniającej się wysoką jakością usług”.

Plan strategiczny funkcjonowania Biblioteki PSW ma swoje przełożenie również w politykach funkcjonalnych wykonywanych zadań, które dostosowane są do struktury organizacyjnej Biblioteki. Polityki funkcjonalne to opis procedur, regulaminów i budżetów, to ustalenie polityki Biblioteki w określonych obszarach działania [3, s. 66]. Jedną z głównych strategii funkcjonalnych Biblioteki PSW jest strategia rozwoju personelu określająca proces kształcenia i rozwoju zawodowego zgodnie z opracowanym w świetle misji i strategii Biblioteki oraz filozofią TQM, planem rozwoju kadry, przewidującym zakres i poziom szkoleń, udział w konferencjach, warsztatach, badaniach, publikowanie oraz pracę zespołową personelu.

Planowanie strategiczne, kształcenie, istnienie procesów i założeń, które zachęcają pracowników biblioteki do uczenia się, wspierająca kultura organizacyjna, sprzyjająca podejmowaniu decyzji i reorganizacji sposobów działania, kierownictwo delegujące uprawnienia, wspólne rozwiązywanie problemów, komunikacja w zespole i decyzyjność pracowników według Bożeny Jaskowskiej i Diane Worrell [8, s. 35-36; 19, s. 355] aktywnie wpływają na uczenie się organizacji. Oprócz wyżej wymienionych wspomniana już Diane Worrell jako cechy organizacji uczącej się, a możliwe do wprowadzenia w bibliotece, podaje również: wprowadzanie w życie idei myślenia systemowego, innowacyjność przedsięwzięć i podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka [19, s. 355]. Bożena Jaskowska do elementów tych dodaje także:

- strukturę ułatwiającą uczenie się – tradycyjna struktura organizacji bibliotek, sztywne zakresy obowiązków nie sprzyjają uczeniu się, zwalniają bowiem pracowników od konieczności stałego doskonalenia się i poszerzania umiejętności. Macierzowa struktura organizacyjna, grupy robocze, decyzyjne, specjaliści dziedzinowi, konsultanci, nawigatorzy i animatorzy wiedzy to elementy stymulujące procesy uczenia;
- zmotywowanych pracowników – motywacja zewnętrzna i wewnętrzna – satysfakcja, zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, służących podwyższeniu jakości świadczonych usług i zadowolenia użytkowników [8, s. 35-36].

Organizacja ucząca się to organizacja, która stale rozszerza swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości, ciągle testuje doświadczenia oraz przekształca je w wiedzę dostępną całej organizacji i istotną z punktu widzenia jej zasadniczego celu. Procesy uczenia się są cykliczne i ciągłe, a więc nigdy nie można stwierdzić, że jesteśmy organizacją uczącą się w pełnym tego słowa znaczeniu czy osiągnęliśmy najwyższą jakość. Wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się to stałe poszukiwanie metod uczenia się oraz rozpoznawanie zmieniającego się otoczenia i potrzeby konkurencyjności. Ta zmienność powoduje, że organizacja ucząca się jedynie przez krótki okres może utrzymać się w fazie konkurencyjnego uczenia się, przechodząc potem w okres uczenia się lub stagnacji.

W organizacji uczącej się konkurencyjnie duże znaczenie ma stałe uczenie się i doskonalenie zawodowe pracowników na płaszczyźnie indywidualnej, zespołowej

i organizacyjnej. Promuje się przy tym uczenie dwupętłowe, które ułatwia rozpowszechnienie efektów uczenia się poprzez stworzenie w organizacji systemu komunikacji dwukierunkowej. Każdy pracownik zaangażowany jest w uczenie się ukierunkowane stosownie do sił aktualnie oddziałujących na organizację. Negatywnie wpływającym na organizację zjawiskiem jest, kiedy dominujące stają się siły wewnętrzne oddziałujące na organizację (rywalizacja, współpraca). Wówczas organizacja przechodzi w fazę uczenia, narzuconą odgórnie przez menedżerów czy przywódców organizacji. Komunikacja w organizacji staje się jednokierunkowa, a pracownicy pozbawieni samodzielności, wyzwań i decyzyjności czują się zablokowani, przechodząc w fazę bezruchu [7, s. 320-321]. Warto więc kształtować ideę organizacji uczącej się konkurencyjnie z adaptacyjną kulturą organizacyjną.

Próbując zaszczepiać powyższą filozofię organizacji uczącej się w Bibliotece PSW im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej pracownicy podjęli w całym zespole dyskusję na temat rozwoju zawodowego kadry, podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych doświadczeń zawodowych. Opracowane zostały tzw. **ścieżki rozwoju zawodowego**, w których poszczególni pracownicy ujęli kompetencje i umiejętności, które już posiadają w odniesieniu do obecnie wykonywanych obowiązków oraz określili potrzeby dotyczące ich przyszłości w zawodzie. Plany rozwoju miały swoje korzenie w misji i wizji Biblioteki oraz planie strategicznym, w którym zawarte zostały pomysły wszystkich pracowników dotyczące rozwoju Biblioteki na lata 2008-2013. Kadra Biblioteki PSW dyskutowała również o możliwościach i barierach podnoszenia kwalifikacji zawodowych, dochodząc do wniosku, iż odległość od dużych ośrodków akademickich, niskie uposażenie oraz wysokie koszty kształcenia, niedoinwestowanie Biblioteki oraz pojawiające się często zadania związane z rozwojem infrastruktury Uczelni stawiane ponad potrzebami pracowników utrudniają w znacznej mierze, jeśli nie dyskwalifikują ich udział w warsztatach, szkoleniach czy podejmowanie innych form kształcenia.

Otwartość pracowników na nowe wyzwania i doświadczenia, zdolność podejmowania odpowiedzialnego ryzyka oraz wnioski wysunięte z dyskusji dotyczącej rozwoju zawodowego kadry Biblioteki PSW przyczyniły się do opracowania przez pracowników **projektu szkoleniowego** finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego: ***Bibliotekarz XXI wieku – przewodnik po labiryncie informacji i wiedzy***, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw. W cyklu planowania, tworzenia i zarządzania projektem wyraźnie ujawniła się podwójna pętla uczenia się.

Przystąpienie do aplikowania o środki z Europejskiego Funduszu Społecznego poprzedzone zostało złożeniem fiszki projektowej do władz Uczelni, w której określone zostały cele oraz grupa docelowa projektu.

Do projektu włączeni zostali bibliotekarze z różnego typu bibliotek: publicznych, pedagogicznych i szkół wyższych, gdyż mimo odmiennych

podstawowych zadań i funkcji, borykają się oni z podobnymi problemami, ujawnionymi w trakcie spotkań w ramach funkcjonującego Klastra Bibliotek Bialskich. Projekt obejmuje swym zasięgiem bibliotekarzy z powiatów bialskiego, radzyńskiego oraz parczewskiego i wspiera 45 beneficjentów. Dlaczego twórcy projektu wybrali akurat bibliotekarzy z tego obszaru? Jest to bowiem teren szczególnie zagrożony marginalizacją, z dominacją obszarów wiejskich, gdzie funkcjonuje grupa docelowa o utrudnionym dostępie do wiedzy (bariera finansowa, komunikacyjna, itp.), w 30% powyżej 55 roku życia, często o niskiej motywacji i braku wiary we własne możliwości. Okres trwania projektu to 18 miesięcy, począwszy od lutego 2011 r. do lipca 2012 r. Wartość projektu to 605 tys. zł.

Projekt jest wynikiem troski przede wszystkim o własny rozwój zawodowy pracowników Biblioteki PSW (opracowany również w oparciu o wnioski z dyskusji podejmowanych w zespole), potrzeby zapoznania z najnowszymi trendami w bibliotekarstwie, nabycia umiejętności stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz konieczności zapobiegania marginalizacji i wykluczenia cyfrowego. Jest on również efektem podejmowania od 2008 r. prób zorganizowania szkoleń dla bibliotekarzy na miejscu, dostosowanych do lokalnych potrzeb oraz starań o pozyskanie zewnętrznych środków, w tym unijnych, na rozwój zawodowy bibliotekarzy. Podejmowanie wysiłków zmierzających do zdobycia środków unijnych na rozwój pracowników i modernizację Biblioteki to zadania wpisane również w misję Biblioteki PSW.

W trakcie aplikowania o dofinansowanie ze środków europejskich bibliotekarze PSW podejmowali również wysiłki zmierzające do zdobycia wiedzy dotyczącej tworzenia projektu, pisania wniosków, realizacji i zarządzania cyklem projektu oraz monitoringu i ewaluacji. Uczestniczyli w szkoleniach oferowanych przez Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego w Białej Podlaskiej. Tym samym urzeczywistniły się tutaj niektóre ze sposobów uczenia się wskazane przez Bożenę Jaskowską, a mianowicie uczenie się z innymi, uczenie się od otoczenia i uczenie się przez własne doświadczenia.

Aby zorientować się, czy w lokalnym środowisku bibliotekarskim znajdują się osoby zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji i wzięciem udziału w projekcie przeprowadzono badania ankietowe. Udział w badaniach wzięło 56 osób (34% wszystkich zatrudnionych w bibliotekach publicznych, pedagogicznych, uczelniach wyższych z wyżej wymienionych powiatów). Wyniki pokazały, iż bibliotekarze są otwarci na doskonalenie zawodowe (100% badanych), jednakże istnieje szereg przeszkód, których nie są w stanie pokonać.

Zagadnienia, w ramach których chcieliby podnosić dotychczasowe i zdobywać nowe umiejętności to głównie nowoczesne usługi informacyjne, zarządzanie informacją, metody zarządzania biblioteką, rozwój czasopism elektronicznych, tworzenie bibliotek cyfrowych, czyli tematy wpływające na nowoczesność i innowacyjność bibliotekarzy, ich orientację w nowoczesnych zasobach wiedzy i korzystaniu z nowoczesnych technologii.

Cele projektu to:

- podnoszenie kwalifikacji zawodowych i aktualizacja wiedzy zawodowej;
- inspirowanie do podejmowania aktywności nastawionej na innowacje w zakresie stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i teleinformatycznych, co będzie skutkowało poprawą jakości oferowanych usług;
- integracja bibliotekarzy w realizacji stojących przed nimi zadań edukacyjnych i informacyjnych oraz wymiana doświadczeń i inspirowanie do podejmowania współpracy;
- zdobycie nowych umiejętności pozwalających na podjęcie pracy w bibliotekach wyżej zorganizowanych i pozwalających na większą mobilność zawodową.

Beneficjenci projektu uczestniczyć będą w 80 godzinach wykładów akademickich i 194 godzinach specjalistycznych szkoleń. Wykłady będą obejmowały szeroko pojmowane zagadnienia bibliotek w warunkach globalizacji, komunikacji interpersonalnej w bibliotece, komunikacji marketingowej i public relations, nowoczesnych zbiorów i usług informacyjnych, prawa bibliotecznego, autorskiego i zamówień publicznych oraz nowoczesnych technik i metod zarządzania biblioteką. Specjalistyczne szkolenia dotyczyły będą natomiast infobrokerstwa, katalogowania w formacie MARC21, tworzenia bibliotek cyfrowych, komunikacji i współpracy w bibliotece, zagadnień dotyczących biblioteki jako centrum działań społeczno-kulturalnych, tworzenia stron www oraz podnoszenia umiejętności w zakresie posługiwania się językiem angielskim (również branżowym). W planach projektu przewidziano również wyjazd szkoleniowy do Biblioteki Politechniki Wrocławskiej z uwzględnieniem szkolenia z zakresu czasopism elektronicznych.

Twórcom projektu zależało, aby wykłady i szkolenia prowadzili naukowcy z dużych ośrodków naukowych i akademickich oraz specjaliści w danej dziedzinie. Szkolenia zakończone będą uzyskaniem certyfikatów i zaświadczeń poświadczających zdobyte kwalifikacje.

Podniesienie kwalifikacji i umiejętności przez pracowników bibliotek z trzech powiatów z pewnością wpłynie znacząco na zwiększenie jakości świadczonych usług i obsługi użytkowników w ich macierzystych placówkach. Założeniem projektu jest, iż nie mniej niż 17 bibliotek różnego typu skorzysta z umiejętności zdobytych przez beneficjentów projektu, gotowych do wprowadzenia innowacji i rozbudowania oferty usług bibliotecznych, tak aby były zgodne z zapotrzebowaniem społecznym. Dzięki temu biblioteki ewaluowały będą w kierunku profesjonalnych centrów informacji, a odpowiednio prowadzone usługi informacyjne (m.in. o zasobach bibliotek) wpłyną na większą współpracę między placówkami. Doskonalenie umiejętności i aktualizacja wiedzy zawodowej pozwoli bibliotekarzom stać się bardziej elastycznymi w kontekście wymagań rynku pracy oraz przygotuje ich do wspierania rozwoju społeczeństwa informacyjnego i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i cyfrowemu na obszarze realizacji projektu.

Bibliografia

1. BATORSKI Jarema. *Organizacja efektywnie ucząca się*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2002. ISBN 83-88936-02-6.
2. BRATNICKI Mariusz. *Proces uczenia się w kierowaniu doskonaleniem organizacji*. Lublin: UMCS, 1983.
3. DERFERT-WOLF Lidia. Planowanie strategiczne w bibliotekach akademickich. In NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 51-70. ISBN 83-7205-202-6.
4. DZIOŁAK Marzena, PYKACZ Sylwia. Strategia rozwoju Biblioteki PWSZ im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej komponentem kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). In NOWAK Alina, OCHODEK Bolesław (red. nauk.). *Biblioteka uczelniana biblioteką jakości*. Piła: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, 2010, s. 71-90. ISBN 978-83-89795-89-2.
5. GŁOWACKA Ewa. Koncepcja biblioteki jako „uczącej się organizacji”. *Zagadnienia Informacji Naukowej*. 2004, nr 2, s. 80-87. ISSN 0324-8194.
6. JABŁOŃSKI Marek. *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się: metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2009. ISBN 978-83-255-0758-9.
7. JASHAPARA Ashok. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006. ISBN 83-208-1631-9.
8. JASKOWSKA Bożena. Koncepcja „biblioteki uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe. In *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej Rzeszów-Czarna, 1-3 czerwca 2005*. Rzeszów: Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2005, s. 32-42. ISBN 83-922515-0-4.
9. JASKOWSKA Bożena. Kultura organizacyjna wspierająca procesy uczenia się biblioteki akademickiej. *Przegląd Biblioteczny*. 2005, nr 2, s. 176-185. ISSN 0033-202X.
10. KOŻUSZNIK Barbara. *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1676-1.
11. KRAWIEC Franciszek. *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesów przedsiębiorstwa w XXI wieku*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-2051-713-5.
12. KRUPSKI Rafał (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1582-7.
13. MIKOŁAJCZYK Zofia. *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfatego, 2003. ISBN 83-88402-26-9.
14. NOWICKA-SAHIN Monika. *Organizacja ucząca się* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/arttykuł/8459>. Stan z dnia 02.03.2011.
15. *PDSA and Double-Loop Learning* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.learning-org.com/99.11/0297.html>. Stan z dnia 03.03.2011.
16. PUTKO Joanna. Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akademickiej jako organizacji uczącej się. In BRZEZIŃSKA-STEC Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece: ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 152-160. ISBN 978-83-7431-159-5.

17. ROKITA Jerzy. Model uczenia się organizacji. *Organizacja i Kierowanie*. 2000, nr 4, s. 3-12. ISSN 0137-5466.
18. SENGE Peter. *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-045-5.
19. WORRELL Diane. The learning organization: management theory for the information age or new age fad? *Journal of Academic Librarianship*. 1995, Vol. 21, Issue 5, s. 351-362. ISSN 0099-1333.