

Komisja Zarządzania i Marketingu
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich

ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

LIBRARY MANAGEMENT

NR 1 (3) 2011



GDAŃSK 2012

KOMITET WYDAWNICZY

prof. zw. dr hab. Andrzej Chodubski (przewodniczący)
prof. nadzw. dr Hanna Dubrzyńska
dr Małgorzata Godlewska
prof. nadzw. dr hab. Marcin Krawczyński
prof. nadzw. dr hab. Henryk Olszewski
prof. zw. dr hab. Waldemar Tłokiński
dr Maja Wojciechowska
prof. nadzw. dr Józef Żerko

RADA NAUKOWA

prof. zw. dr hab. Wiesław Babik	dr hab. Katarzyna Materska
prof. nadzw. dr hab. Ewa Głowacka	prof. nadzw. dr hab. Diana Pietruch-Reizes
prof. zw. dr hab. Elżbieta Gondek	prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sadowska
prof. zw. dr hab. Marian Huczek	prof. zw. dr hab. Irena Socha
dr Anthi Katsirikou	prof. Alła Solanyk
prof. nadzw. dr hab. Maria Kocójowa	prof. Jela Steinerová
dr Stefan Kubów	prof. Jaroslav Šušol
prof. nadzw. dr hab. Stanisława Kurek-Kokocińska	dr Teresa Szmigielska
dr Jolanta Laskowska	dr Marzena Świгоń
prof. Soňa Makulová	prof. zw. dr hab. Elżbieta Barbara Zybert

REDAKTOR NACZELNY

Maja Wojciechowska

REDAKTOR JĘZYKOWY

Zbigniew Kolendo

SEKRETARZ REDAKCJI

Katarzyna Kant

RECENZJA NUMERU

Rada Naukowa

ISSN 2081-1004

ADRES REDAKCJI

Biblioteka Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku
ul. Wały Piastowskie 1
80-855 Gdańsk
Tel. (58) 307-45-41
e-mail: wydawnictwo@ateneum.edu.pl

WYDAWCA

Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku
DRUK I OPRAWA: SOWA Sp. z o.o. 01-209 Warszawa, Hrubieszowska 6a
Nakład 200 egz.

SPIS TREŚCI

BADANIA I WIZJE

Sylwia Bielawska

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego 9

Wiesław Babik

Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi 21

Małgorzata Całka

Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej – nowe wyzwania i szanse 37

Marzena Dziołak, Sylwia Pykacz

Środki z Europejskiego Funduszu Społecznego szansą na realizację koncepcji biblioteki jako „organizacji uczącej się” 47

Maja Wojciechowska

Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki 63

Katarzyna Mazur-Kulesza

Metoda zarządzania konfliktem w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego w świetle badań 87

Dagmara Bubel

Kontrola wewnętrzna w bibliotekach naukowych jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań 99

Hanna Grabowska

Zarządzanie marką w bibliotece na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu 111

Michał Grzeszczuk

Między profesjonalizmem a dyletanctwem. Bibliotekarze publiczni w przestrzeni edukacyjnej 123

BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ

Bisi R. Akangbe, Akinniyi A. Adeleke, Richard Olorunsola

Gossip in library and information service environments: results of a survey 135

Đilda Pečarić, Miroslav Tuđman

Bibliometrics Approach to Scientific Communication Structure 147

Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece – opracowanie Maja Wojciechowska ... 159

WYWIADY

O warsztatach poświęconych błędzeniu bibliotek, naszym kompetencjom bibliotekarskim i konsekwencjom, jakie ponosimy w codziennej pracy. Rozmowa o sytuacji bibliotek z perspektywy niemieckiej z dr Anną-Marią Huesmann – specjalistką ds. edukacji i nauki w Niemieckiej Narodowej Bibliotece Naukowo-Technicznej i Bibliotece Uniwersyteckiej w Hannoverze – poprowadziła Anna Aniszewska-Sworcuk 171

PRZEGLĄD LITERATURY

Publikacje polskie – wybór i opracowanie Anna Aniszewska-Sworcuk 179

Publikacje zagraniczne – wybór i opracowanie Anna Aniszewska-Sworcuk 183

SPOTKANIA NAUKOWE

Konferencje i seminaria polskie – opracowanie Katarzyna Kant 187

Konferencje zagraniczne – opracowanie Katarzyna Kant 191

TABLE OF CONTENTS

RESEARCH AND VISIONS

Sylvia Bielawska

Customer Relationship Management in the academic library. The tasks and requirements for the library staff 9

Wiesław Babik

Barriers and disruptions in the communication between librarians and their superiors 21

Małgorzata Całka

The organizational culture of the academic library – new challenges and opportunities 37

Marzena Dziołak, Sylwia Pykacz

Grants from the European Social Fund as an opportunity to realize the concept of “library as a learning organization” 47

Maja Wojciechowska

Merchandising – visual promotion of the library. Introduction 63

Katarzyna Mazur-Kulesza

Conflict management in the Main Library of Opole University. Research results 87

Dagmara Bubel

Internal audit in academic libraries as an instrument for supporting effective task realization 99

Hanna Grabowska

Branding in the library – a case study of the Poznan University Library 111

Michał Grzeszczuk

Between professionalism and dilettantism. Public librarians in educational sphere 123

LIBRARIES AND LIBRARIANS ABROAD

Bisi R. Akangbe, Akinniyi A. Adeleke, Richard Olorunsola

Gossip in the library and information service environments: Results of a survey ... 135

Đilda Pečarić, Miroslav Tuđman Bibliometrics Approach to Scientific Communication Structure	147
---	-----

THE LIBRARIAN'S PRACTICAL EXPERIENCE

Human resources management in the library. By Maja Wojciechowska	159
--	-----

INTERVIEWS

<i>Workshops on library errors, our library competence and the consequences we bear in daily work.</i> An interview about the situation of libraries with dr. Anna-Maria Huesmann – an education & science specialist in the <i>German National Library of Science and Technology</i> and in the University Library in Hannover. By Anna Aniszewska-Sworczuk	171
---	-----

LITERATURE SURVEY

Polish publications. Selected and edited by Anna Aniszewska-Sworczuk	179
Foreign publications. Selected and edited by Anna Aniszewska-Sworczuk	183

SCIENTIFIC EVENTS

Polish seminars and conferences. Selected and edited by Katarzyna Kant	187
Conferences abroad. Selected and edited by Katarzyna Kant	191

BADANIA I WIZJE

Sylwia Bielawska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu
biblioteka@pwsz.com.pl

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego

Słowa kluczowe: marketing usług bibliotecznych, relacje z klientem, komunikacja, zadania i obowiązki bibliotekarzy.

Abstrakt: Artykuł stanowi kompleksowe omówienie relacji klienckich w bibliotece akademickiej. Założone ujęcie generalizujące, wsparte przykładami, ograniczone zostało do personelu bibliotecznego jako instrumentu marketingu usługowego. Omówiono nie tylko podstawowe role oraz zadania personelu, ale także wymagania względem niego.

Keywords: library services marketing, customer relations, communication, librarians' duties and tasks.

Abstract: The article presents a customer relations in academic library. It also includes a generalizing view of subject, with examples, focused on library staff as the marketing services instrument. The author describes basic staff tasks and duties.

Jest rzeczą najzupełniej zrozumiałą, że tak głębokie i wszechstronne przeobrażenia otaczającej człowieka rzeczywistości, jakie obserwujemy w ostatnich kilkunastu latach, musiały radykalnie wpłynąć także na bibliotekarstwo. Zmieniło się nie tylko miejsce bibliotek w społeczno-kulturowym obrazie, ewolucji uległy również zasady ich uczestnictwa w międzyludzkiej komunikacji. Biblioteki straciły na znaczeniu, co spowodowało konieczność częściowego zrzeczenia się niektórych funkcji lub ich znacznej modyfikacji. Zmiany w społecznym modelu uczestnictwa w kulturze oraz powszechna informatyzacja procesów lekturowych sprawiły, że jednym z ważniejszych trendów współczesnego bibliotekarstwa stał się marketing usług. Jak pisze Jacek Wojciechowski „przejęcie (i adaptacja) idei marketingu do bibliotekarstwa przyczyniło się do przemodelowania bibliotecznego paradygmatu” [14, s. 134]. I właśnie tropem tej zwięzłej charakterystyki będziemy się poruszać.

Jednym z przejawów zachodzących przeobrażeń jest zmiana dotycząca sposobu funkcjonowania bibliotek akademickich oraz współpracy z użytkownikami. Współczesne biblioteki uczelniane „to nie tylko skarbnice wiedzy i informacji, to instytucje, które jawią się dziś jako firmy, a ich użytkownicy jako klienci, którzy

oczekują spełnienia swoich oczekiwań, czyli dostarczenia jak najlepszej usługi” [8, s. 68]. Coraz częściej w codziennej praktyce bibliotecznej asymilowana jest terminologia marketingowa, a nieustanna potrzeba doskonalenia realizowanych procesów sprawia, że biblioteki akademickie nabierają cech nowoczesnej organizacji zarządzającej „usługami bibliotecznymi wykonywanymi na rzecz swoich czytelników, a raczej klientów” [5, s. 31]. Sukcesywny wzrost znaczenia usług skłania do podjęcia dyskusji oraz stawiania pytań także w odniesieniu do bibliotek. Nowoczesne formy i trendy marketingowe coraz silniej wpływają zwłaszcza na działania bibliotek akademickich. W ich przypadku szczególnego znaczenia nabrał specyficzny sposób marketingowego myślenia zwany **marketingiem relacji**.

Istotę marketingu relacji można interpretować na różne sposoby. W literaturze polskiej i zachodniej odnajdujemy ogromną różnorodność objaśnień. Piśmiennictwo na temat marketingu relacji jest tak obfite, że nie sposób dokonać szczegółowej rekapitulacji. Najprościej i najogólniej rzecz ujmując marketing relacji (*relationship marketing*) jest nowoczesnym sposobem myślenia marketingowego zorientowanym na klienta. Termin ten po raz pierwszy w literaturze przedmiotu pojawił się w latach siedemdziesiątych, ale za twórców kompleksowej teorii tej specyficznej odmiany marketingu uważa się jednak tzw. przedstawicieli Szkoły Nordyckiej, którzy przeanalizowali kluczowe argumenty klasycznego marketingu poddając w wątpliwość jego podstawowe założenia. Ich ustalenia zostały następnie poddane wielu modyfikacjom przez współczesnych praktyków i teoretyków innych ośrodków badawczych.

Dyskusyjnym problemem stał się nie tylko zakres, ale także sam termin „marketing relacji”. W wielu interpretacjach zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów można zauważyć jednak pewne podobieństwa oraz akcentowanie znaczenia długoterminowych więzi. Reasumując ustalenia teoretyków, zasadnicza idea marketingu relacji sprowadza się do nawiązania stałych, długotrwałych kontaktów z klientem, które osiąga się poprzez dążenie do spełnienia jego faktycznych oczekiwań. Najbardziej powszechną stała się definicja Leonarda Berry’ego, który stwierdził, że „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie relacji z klientem” [9, s. 34].

Nastawienie na odbiorców ma zasadnicze znaczenie w instytucjach non profit. Koniecznie w tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na występujący w wielu bibliotekach wielce niepożądany fakt zwyczajowego bagatelizowania znaczenia przesunięcia punktu ciężkości na użytkownika. A przecież „kiepska, a zwłaszcza źle przez publiczność postrzegana (...) biblioteka, ma niewielką szansę na egzystencję trwałą: kiedyś nastąpi moment krytyczny” [14, s. 135]. Wydaje się, iż analizując obsługę czytelników z perspektywy kilkunastu minionych lat można było zauważyć, że zagadnienie to było dotychczas pojmowane stosunkowo wąsko: czytelnicy traktowani byli masowo, anonimowo, nierzadko manifestowana była wobec nich niechęć, a ich ewentualne i potencjalne oczekiwania koncyptowano najczęściej z błędnych statystyk. Punkt ciężkości bibliotekarskich zainteresowań skupiał się na

procesie selekcji i sposobu opracowania gromadzonych i udostępnianych materiałów. Brak zaangażowania bibliotekarzy w relacje z czytelnikiem powodował sporadyczność, jednorazowość kontaktów. Takie poczynania były tylko iluzją kontaktów na linii czytelnik – bibliotekarz. Wydaje się, że obecnie lansowana wizja obsługi czytelnika – klienta każe nam spojrzeć na problem znacznie szerzej. Dlatego spośród wielu kierunków oraz propozycji rozwiązań efektywnego zarządzania na szczególną uwagę zasługuje zarządzanie relacjami z klientem – **CRM** (*Customer Relationship Management*).

Podstawą systemu CRM jest nawiązanie bliższej, indywidualnej współpracy z klientem. Według Kai Storbackiej i Jarmo Lehtinea strategia ta zakłada „wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta mające na celu zbudowanie partnerskiego, trwałego związku firma – klient” [10, s. 13]. Celem CRM jest zatem rozpoznanie potrzeb, dążenie do ich spełnienia oraz traktowanie każdego klienta jako indywidualności.

Z racji problematyczności szczegółowego opisu tej koncepcji uwaga zostanie zwrócona jedynie na jej główne tezy oraz kluczowe elementy. Nagłą koniecznością dla bibliotekarzy powinno stać się przemyślenie tego zagadnienia oraz wypracowanie bardziej świadomych koncepcji. Dosyć wyraźnie dochodzi tu do głosu imperatyw nowatorstwa, obligujący bibliotekarzy akademickich do ustawicznego dostosowywania koncepcji i narzędzi marketingowych do ewoluującej rzeczywistości. Wybór odpowiedniej strategii marketingowej umożliwi bibliotekarzom świadczenie usług bibliotecznych i informacyjnych o najwyższej jakości oraz profesjonalną obsługę klienta. Coraz częściej poszukuje się nowych zasad, metod i narzędzi zarządzania. CRM ma szansę stać się dla bibliotekarzy obowiązującą filozofią oddziałującą w twórczy sposób na całą organizację oraz na jej wszystkie elementy (rys. 1).

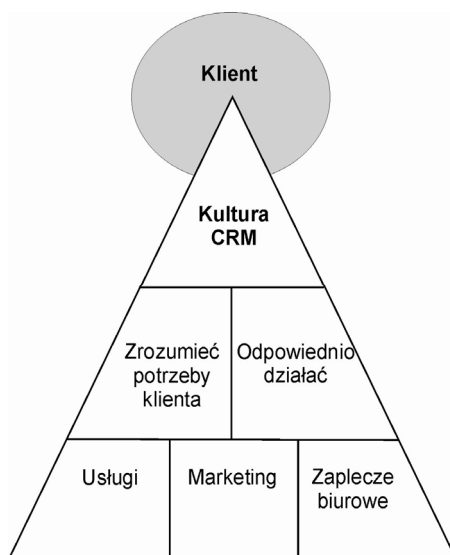
Jedyną trudnością byłoby rozpoznanie i wdrożenie tej filozofii w życie, gdyż należałoby oczekiwać zasadniczych zmian w całej bibliotece. W tym znaczeniu CRM urosłoby do rangi zobowiązania i polegałoby na „zapewnieniu użytkownikowi satysfakcji dzięki możliwie najlepszej obsłudze” [15, s. 139].

Do kluczowych elementów CRM, które możemy uznać za istotne w działalności bibliotek należy przede wszystkim zaliczyć:

- jakość usługi – rozumianą jako rezultat tego co użytkownik biblioteki otrzymuje w wyniku interakcji zachodzących między nim a biblioteką i innymi użytkownikami oraz tego jak te interakcje są przez niego odbierane [6, s. 76]. Należy przy tym uwzględnić dwa wymiary jakości: techniczny (co użytkownik otrzymuje?) oraz funkcjonalny (jak usługa jest świadczona?);
- strukturę i dynamikę więzi z klientem – pojmowaną jako dbałość o klienta na każdym etapie wspólnej interakcji bez względu na upływ czasu i ewolucję więzi (faza wstępna, faza kontynuacji, faza zakończenia relacji);
- rentowność relacji – rozumianą jako określenie profitów związanych z długotrwałym utrzymaniem zadowolonego użytkownika biblioteki;

- marketing wewnętrzny – czyli całokształt działań realizowanych w bibliotece i skierowanych do jej wszystkich pracowników mających kontakty z użytkownikami oraz pracowników wspierających te działania;
- poprawną komunikację z użytkownikiem – a zatem nie tylko zaproponowanie usługi spełniającej oczekiwania klientów, w odpowiednim dla niego czasie i miejscu, ale także poinformowanie czytelników o tej usłudze i zachęcenie do udziału;
- specjalne programy lojalnościowe – nagradzanie stałych, wybranych użytkowników przy pomocy atrakcyjnej i skierowanej tylko do nich oferty [13, s. 79-111].

Rysunek 1. CRM w bibliotece



Źródło: TODMAN Chris. *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*. Warszawa, 2003, s. 12.

Wymienionym kluczowym elementem CRM poświęcono wiele prac, w których autorzy prezentują własny punkt widzenia, podejmując analizę, a nierzadko i opracowując stosowne miary i wskaźniki informujące o sposobie realizacji procesów bibliotecznych i informacyjnych dostosowanych do potrzeb i oczekiwań użytkowników. Nie ulega jednak wątpliwości, że o powodzeniu tej filozofii w znacznym stopniu rozstrzyga postawa i umiejętności personelu bibliotecznego. To właśnie „kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i postawy personelu wyznaczają zdolność biblioteki do spełnienia potrzeb i oczekiwań użytkowników” [16, s. 167]. Dlatego też intencją autorki jest przedstawienie marketingowych zasad i reguł w odniesieniu do personelu bibliotek akademickich.

Powtórzmy powszechnie znaną prawdę, że najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej lub też słabości określonej biblioteki jest bez wątpienia personel, którego istotne znaczenie wynika z:

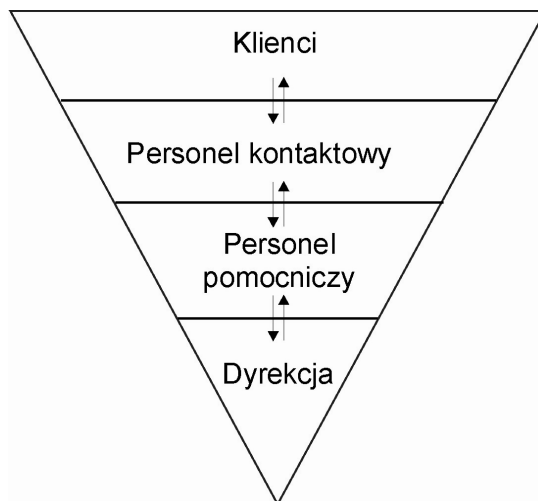
- usługowego charakteru działalności bibliotecznej,
- dużego wpływu personelu na efektywność funkcjonowania biblioteki,
- zdolności personelu do generowania zmian i innowacji,
- faktu, że ciągłe interakcje na linii klient – bibliotekarz wpływają na jakość oferowanych usług, zadowolenie użytkowników oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu.

Podstawą działania marketingowego biblioteki jest personel, gdyż stanowi on niejako część oferowanej usługi. Większość usług w bibliotece świadczą bowiem ludzie – albo samodzielnie, albo asystując przy ich świadczeniu. W przypadku usług bibliotecznych, które wymagają niejednokrotnie znacznego zaangażowania emocjonalnego, daleko idącej indywidualizacji oraz empatii w procesie świadczenia, szczególnego znaczenia nabiera kwestia ról pełnionych przez pracowników uzależniona od zakresu realizowanych działań oraz przyjętej struktury organizacyjnej. Przypomnijmy w tym miejscu klasyczny już **podział personelu w bibliotekach**, który obejmuje:

- personel kontaktowy – tzw. personel pierwszej linii, czyli osoby, które w swych codziennych czynnościach mają bezpośredni kontakt z czytelnikami i są odpowiedzialne za oferowanie oraz świadczenie usługi (pracownicy wypożyczalni, czytelní, punktów informacji naukowej itp.);
- personel zaplecza – obejmujący personel zabezpieczający i wspomagający pracę personelu pierwszej linii (w relacjach bezpośrednich i pośrednich, bliższych i dalszych). Do tej kategorii należą pracownicy oddziałów gromadzenia i uzupełniania zbiorów, oddziałów opracowania, magazynowania i zabezpieczenia zbiorów, a także obsługa informatyczna i biurowo-administracyjna;
- kierownictwo, reprezentujące różnego rodzaju szczeble i obszary funkcjonalne [1, s. 71].

Zapewne nie pomylimy się pisząc, że we współczesnych bibliotekach jedną z najważniejszych funkcji jest obsługa klienta, stąd też odpowiedzialny za tę funkcję personel kontaktowy należy uznać za najważniejszą grupę pracowników. Zrozumiałe, że w takim przypadku musimy mieć do czynienia z odwróceniem hierarchicznej struktury organizacyjnej, z modelem tzw. odwróconej piramidy (rys. 2), w której personel kontaktowy z powodu wchodzenia w bezpośrednie interakcje z klientami tworzy szczyt hierarchii organizacyjnej [9, s. 177].

Rysunek 2. Model „odwróconej piramidy” w bibliotekach



Źródło: opracowanie własne na podstawie CHŁODNICKI Marcin, ZELLER Paweł. *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*. In ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa, 2006, s. 74.

To właśnie postawa i stan umiejętności personelu kontaktowego decydują o zadowoleniu użytkowników i dobrej opinii o bibliotece, gdyż to właśnie ci pracownicy są utożsamiani z całą instytucją, a kontakt z nimi w tzw. „chwilach prawdy” rozstrzyga o ogólnej ocenie usługi i nawiązaniu trwałych bądź nie związków z biblioteką. Sprawą powszechnie zdawałoby się znaną jest fakt, że sposób, w jaki personel odnosi się do klientów, jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Niebłahą kwestią zatem staje się określenie zadań oraz wymogów względem tej grupy pracowników.

W rozwoju współczesnej problematyki bibliotekarskiej dotyczącej personelu ukształtowało się kilka wyraźnie zarysowanych, ściśle ze sobą powiązanych, grup zagadnień. Wyodrębnione różnorodne pola badawcze cechuje zróżnicowana i obszerna tematyka. Wspólnym jednak obszarem refleksji stała się kwestia zadań personelu usługowego. Pojawiające się coraz liczniejsze publikacje usiłują z naukową precyzją określić zadania, jakich się od bibliotekarzy oczekuje. Obfita literatura fachowa nie ułatwia precyzyjnego określenia podstawowych zadań. Trudno jednak nie zgodzić się z opinią, że podstawowym celem personelu kontaktowego jest wchodzenie w interakcje z klientem. Personel pierwszej linii powinien ponadto przekazywać klientom wyczerpujące informacje na temat oferowanych usług, warunków ich świadczenia oraz możliwości korzystania z nich w przyszłości.

Ze stanowiska marketingu bibliotecznego bardzo ważnym zadaniem personelu jest także uzyskiwanie informacji zwrotnych od klientów na temat

właściwości oferowanych usług, a także wszelkich uwag i sugestii, które klienci wyrażają na temat pożądaných zmian w świadczeniach [2, s. 260]. Godnym uwagi postulatem jest też kwestia stałej współpracy z innymi pracownikami biblioteki (np. działem gromadzenia i opracowania zbiorów) przy świadczeniu i zlecaniu pewnych usług – jakość takiej współpracy ma bowiem decydujące znaczenie dla obsługi klientów. Niebłahym zagadnieniem jest także konieczność przestrzegania stosowanych w bibliotece ustalonych procedur i sposobów postępowania w konkretnej sytuacji, w której usługa jest świadczona. Zgodzić należy się także z opinią, że jedną z głównych powinności jest umiejętność dostosowania swego postępowania do oczekiwań użytkownika, nawet jeżeli prowadzi to do nagięcia lub złamania zasad organizacyjnych obowiązujących w danej bibliotece (np. zezwolenie na samodzielne wybieranie książek w wypożyczalni, gdzie nie ma wolnego dostępu do półek). Ze stanowiska dzisiejszych zmian zachodzących w zawodzie bibliotekarza ogromnego znaczenia nabiera także wielokrotnie poruszane zagadnienie specjalistycznego i zróżnicowanego przygotowania: „nowoczesny bibliotekarz musi być otwarty na wiedzę, musi ją stale aktualizować, ponieważ trzeba założyć, że zmienia się prawie wszystko, czym się posługuje, zarówno narzędzia, jak i źródła” [5, s. 172].

Postulowana lista zadań nie jest naturalnie pełna. Ograniczona została ona jedynie do tych mających największy wpływ na kwestię budowania trwałych relacji z czytelnikiem. Dokładne sprecyzowanie nie jest ani możliwe, ani nawet potrzebne. W dobie nieustannych zmian zewnętrznych i wewnętrznych wymuszonych przez czynniki społeczno-ekonomiczne taki zabieg wydaje się niecelowy. Warto natomiast uświadomić sobie ważkość zagadnienia wymagań względem bibliotekarza pierwszej linii. Z tej perspektywy ogromnie interesująca jest kwestia kanonu wiedzy, umiejętności, a nawet cech osobowości potrzebnych w codziennej pracy bibliotecznej. Według Jerzego Ratajewskiego wysoki poziom satysfakcji użytkowników osiągniemy, jeżeli bibliotekarz będzie:

- inteligentny w szerokim tego słowa znaczeniu,
- znał swoją dziedzinę wiedzy oraz korzystał z literatury bibliotekarskiej i bibliotekoznawczej,
- potrafił szybko czytać i pisać oraz uczyć się,
- znał co najmniej jeden język obcy,
- posiadał wyobraźnię i umiejętność rozwiązywania problemów,
- samodzielny w pracy, wykazujący się odwagą cywilną w trudnych sytuacjach,
- systematyczny i potrafiący utrzymać porządek podczas organizowania pracy oraz w miejscu pracy,
- potrafił współżyć z innymi ludźmi,
- umiał przystosować się do zaistniałych sytuacji, np. braku czy nadmiaru informacji, bądź braku czasu,
- wykazywał się talentem organizacyjnym, intuicją oraz aktywnością w pracy,
- wytrwały [7, s. 37].

Przytoczona lista wymagań wobec bibliotekarzy nie jest jeszcze kompletna. I choć niełatwo precyzyjnie definiować wymagania wobec idealnego pracownika bibliotecznego, pozytywnie nastawionego do spełniania życzeń i potrzeb użytkowników biblioteki, nie ulega kwestii, że szczególnego znaczenia nabiera aspekt osobowościowych cech takiego pracownika. Osoby, które chcą mieć w pracy bezpośrednie kontakty z klientem, powinny oprócz określonych kwalifikacji zdobytych podczas studiów oraz umiejętności nabytych w trakcie dotychczasowej praktyki zawodowej, posiadać pewne niezbędne predyspozycje psychiczne charakterystyczne dla pracowników obsługi w każdej firmie, takie jak:

- cierpliwość, opanowanie, uprzejmość, uczciwość;
- elokwencja, wysoka kultura osobista, życzliwość, wyrozumiałość, powściągliwość;
- odpowiedzialność, poczucie obowiązku, zdyscyplinowanie;
- odporność na stres;
- umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji, a zwłaszcza w tzw. krytycznych chwilach;
- umiejętność prawidłowego wystawiania się, swoboda w zachowaniu, komunikatywność;
- zdolność zapamiętywania pewnych faktów, np. nazwisk, spostrzegawczość;
- łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi;
- odpowiednia koncentracja na kliencie, umiejętność uważnego słuchania;
- stabilność emocjonalna oraz zdolność szybkiej reakcji w sytuacjach stresowych;
- umiejętność radzenia sobie z emocjami klientów;
- gotowość do udzielania pomocy innym ludziom [12, s. 147].

Formułowane pod adresem pracowników pierwszej linii wymagania zmuszają nas do powtórzenia ogólniejszej refleksji, że pracownik taki powinien posiadać odpowiednie cechy osobowości, umiejętności i kwalifikacje niezbędne do efektywnej realizacji usługowych działań bibliotecznych oraz wchodzenia w trwałe interakcje zarówno ze współpracownikami, jak i użytkownikami biblioteki. Bezpośredni kontakt z czytelnikami wymaga nierzadko umiejętności adaptacji do zmienionych warunków działań (np. niestandardowe życzenia czytelników). Niezwykle ważne jest, aby pracownicy ci mieli także szerokie kompetencje pozwalające im bądź to asystować przy świadczeniu usługi, za którą nie są bezpośrednio odpowiedzialni, bądź też ją samodzielnie wykonać (np. w sytuacji zastępstwa na innym stanowisku). Zgodzić się należy także z ustaleniami teoretyków zarządzania, że najodpowiedniejszą koncepcją kierowania takim personelem nie jest precyzyjne określenie procedur (wszystkich czynności, sposobów ich wykonania, chronologii, zachowań) oraz kontrolowanie dokładności ich wykonań, ale delegowanie uprawnień, a więc pozostawienie pracownikom pewnej swobody w procesie obsługi klienta, w przekonaniu, że dopiero

osobisty kontakt pozwoli zidentyfikować najlepszy sposób zaspokojenia potrzeb i oczekiwań użytkownika.

Powszechnie doceniana **koncepcja delegowania uprawnień** wynika z korzyści, jakie przynosi jej wdrożenie. Wydaje się, że najważniejszą z nich jest satysfakcja pracowników wynikająca z samodzielności i zaufania, jakim darzą ich przełożeni. Uprawnienia wyzwalają wśród pracowników pomysłowość i inicjatywę, co w efekcie przynosi nowe, oryginalne pomysły na usprawnienie procesu obsługi użytkownika. Zadowolenie pracownika przenosi się zatem na zadowolenie klienta, co ma istotne znaczenie w budowaniu trwałych relacji czy zyskaniu ich lojalności [4, s. 360-362].

Podjęte w artykule najważniejsze kwestie dotyczące roli personelu kontaktowego w budowaniu trwałych relacji z liczną i stałą publicznością biblioteczną świadczą o koniecznej potrzebie pozyskiwania odpowiedniej kadry. Skoro dowiedziono, że warunkiem skutecznej obsługi i dbałości o użytkownika jest czynnik ludzki, należy dołożyć wszelkich starań, aby w bibliotece akademickiej unikać błędów w zakresie niewłaściwej polityki personalnej. Do najczęstszych błędów w tym zakresie należy zaliczyć:

- **syndrom przypadkowego pracownika** (zatrudnianie przypadkowych osób z powodu braków kadrowych, niespełnienie oczekiwań i potrzeb pracowników, co wpływa negatywnie na fluktuację specjalistów, trudność pozbycia się słabego pracownika),
- **złe kryteria wynagradzania** (wynagrodzenia są stałe, nie zależą od wysiłków podejmowanych przez pracowników, wynagrodzenia są zbyt niskie i nieadekwatne do powierzonych obowiązków, nie mobilizują do pracy, bądź stosowany system wynagrodzeń rodzi intrygi),
- **niską dyscyplinę i niskie morale pracowników** (brak reakcji na argumenty przełożonych, niezrozumienie celów i filozofii firmy),
- **syndrom braku odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach** (brak orientacji kadry menadżerskiej we własnym potencjale, wartościowi i kompetentni pracownicy są zatrudniani na przypadkowych stanowiskach, brak rotacji stanowiskowej),
- **syndrom „szefa orkiestry”** (przełożony sam sobie ze wszystkim radzi, jest bardzo zapracowany, nie ma na nic czasu) [12, s. 162].

Nowoczesna koncepcja polityki personalnej w bibliotekach powinna zakładać ukształtowanie fachowego i stabilnego personelu, który jest:

- kompetentny (posiada odpowiednie umiejętności i wiedzę),
- uprzejmy (pracownicy odnoszą się do czytelników taktownie i z szacunkiem),
- wiarygodny (pracownicy są godni zaufania),
- niezawodny (pracownicy wykonują swoją pracę dokładnie i rzetelnie),
- szybko reagujący na zmiany (pracownicy potrafią dostosować się do zmieniających się oczekiwań publiczności bibliotecznej),

- komunikatywny (pracownicy potrafią nie tylko zrozumieć potrzeby klienta, ale także przekazują mu jak najpełniejsze informacje).

Kiedy już biblioteka będzie posiadać taki personel, możliwa okaże się realizacja założonych celów, których wykonanie będzie wymagało nieco dłuższej perspektywy współpracy z odbiorcami naszych usług. Powtórzmy bowiem na koniec za Jackiem Wojciechowskim, że biblioteka to nie jest instytucja kontaktów incydentalnych, jednorazowych [14, s. 136]. Konstatacja ta jest niezwykle ważna z uwagi na fakt, że o losach każdej biblioteki bez wątpienia rozstrzyga liczna i stała publiczność. Trwałe więzi oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni z użytkownikiem mogą doprowadzić do ujawnienia się pełnej i wielowymiarowej wartości marketingowej, która może mieć namacalny pożytek (np. zwiększenie przez organizatora biblioteki dotacji budżetowej na działalność).

Bibliografia

1. CHŁODNICKI Marcin, ZELLER Paweł. *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*. In ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7251-602-2.
2. CZUBAŁA Anna, JONAS Agata, SMOLEŃ Tomasz, WIKTOR Jan W. *Marketing usług*. Kraków: Wolters Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-020-X.
3. FURTAK Robert. *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. ISBN 83-208-147-23.
4. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
5. KITA Joanna, RADWAN Jacek M. Zastosowanie ośmiu zasad zarządzania jakością w bibliotece wydziałowej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 31-40. ISBN 978-83-61464-16-7.
6. PIDNŁOWA Wanda. Magia nazwy. Czy trzeba zmienić nazwę zawodu bibliotekarza, aby społeczeństwo odkryło na nowo walory tej profesji? In HESKA-KWAŚNIEWICZ Krystyna (red.). *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zbigniewowi Żmigrodzkiemu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2004, s. 169-173. ISBN 83-226-1305-9.
7. RATAJEWSKI Jerzy. *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa czyli wiedza o bibliotece w różnych dawkach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2002. ISBN 83-87629-78-2.
8. REGULSKA Katarzyna. Przegląd metod i narzędzi do pomiaru jakości usług bibliotecznych w bibliotekach akademickich. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 67-77. ISBN 978-83-61464-16-7.
9. ROGOZIŃSKI Kazimierz. *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2000. ISBN 83-88222-08-2.
10. STORBACKA Kaja, LEHTEIN Jarmo. *Sztuka budowania trwałych związków z klientem. CRM*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „ABC”, 2001. ISBN 83-88597-20-5.

11. TODMAN Chris. *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, 2003. ISBN 83-204-2790-8.
12. TOKARZ Anna. Personel turystyczny. In PANASIUK Aleksander (red.). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 146-163. ISBN 83-01-14517-X.
13. WEREDA Wioletta. *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 978-83-7641-017-3.
14. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Biblioteka w komunikacji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2010. ISBN 978-83-61464-9.
15. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Standardy obsługi użytkownika biblioteki. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Standardy biblioteczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2010, s. 139-148. ISBN 978-83-61079-08-8.
16. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Wartości organizacyjne w kulturze jakości. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 167-174. ISBN 978-83-61464-16-7.

Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi

Słowa kluczowe: relacje w bibliotece, komunikacja w bibliotece, bariery i konflikty w bibliotece, postawy bibliotekarzy

Abstrakt: W artykule przedstawiono problem barier i zakłóceń w komunikowaniu się bibliotekarzy ze swoimi przełożonymi, przy szczególnym uwzględnieniu barier społeczno-kulturowych, zakłóceń osobowościowych oraz barier formalnych. Zaprezentowane zostały również typowe postawy bibliotekarzy jako pracowników, w tym syndrom myślenia i działania grupowego w bibliotece oraz ich wpływ na wizerunek i rozwój bibliotek.

Keywords: relations in libraries, communication in libraries, barriers and conflicts in libraries, librarians' attitudes.

Abstract: The paper presents a problem of barriers and disruptions in communication between librarians and their superiors, in particular social, cultural and formal barriers as well as individualistic objections in communication processes. The author describes also librarians' attitudes as workers, including a groupthink syndrome or joint actions and their influence on a public image and development possibilities of libraries.

Komunikowanie się to skomplikowany i złożony proces, który wymaga świadomej kontroli tego, co i jak przekazujemy oraz jak nasz komunikat został zrozumiany. Przedmiotem opracowania jest prezentacja barier i zakłóceń w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi, a więc komunikacji interpersonalnej w bibliotece. Dotyczą one przede wszystkim zachowań ludzi w organizacji, jakkolwiek niektóre problemy można odnieść do zachowań pozaorganizacyjnych. Problem ten wchodzi w zakres zarządzania bibliotekami i tak też jest traktowany w nielicznych publikacjach z tego zakresu [5, 7, 14, 15, 16]. W tekście zostaną opisane bariery społeczno-kulturowe, zakłócenia osobowościowe oraz bariery formalne, w tym wynikające ze stylu kierowania biblioteką. Zaprezentowane zostaną też nietypowe postawy bibliotekarzy jako pracowników bibliotek, w tym syndrom grupowego myślenia i działania w bibliotece oraz syndrom osoby skrzywdzonej i ich wpływ na relacje bibliotekarz – przełożony oraz na wizerunek i rozwój bibliotek. Najpierw zostaną przedstawione ogólne zasady komunikowania się oraz sytuacje komunikacyjne bibliotekarz – przełożony.

Każdy **akt komunikowania** ma dwa aspekty: aspekt zawartości merytorycznej oraz aspekt określania relacji między rozmówcami. W relacji interpersonalnej między nadawcą a odbiorcą pierwszy oznacza informacje o rzeczywistości, drugi to interpretacja aktu komunikacyjnego. Stosunek nadawcy do odbiorcy najczęściej jest zawarty w treści przekazu, w sposobie jego przedstawienia a nie bezpośrednio w akcie komunikacji. Zwykle „między słowami” można wyczytać, co rozmówcy myślą o sobie. Jest to tzw. aspekt referencyjny aktu komunikacyjnego.

Bardzo ważną rolę w interpretacji aktów komunikacyjnych odgrywa **kontekst**. Właściwa interpretacja wielu wypowiedzi wymaga znajomości sytuacji, w jakiej dana wypowiedź została zrealizowana. Zbigniew Nęcki wyróżnia cztery następujące **rodzaje kontekstu**:

- **kontekst semantyczny** (lingwistyczny), odnoszący się do wszystkich wypowiedzi poprzedzających akt komunikacyjny i mających wpływ na jego interpretację;
- **kontekst interpersonalny**, czyli zależność znaczenia tej samej wypowiedzi od tego, kto z kim rozmawia;
- **kontekst instrumentalny** (zadaniowy), pozwala na uwzględnienie w interpretacji wypowiedzi działań pozasłownych;
- **kontekst kulturowy** [11, s. 92].

Wymienione rodzaje kontekstu stanowią tzw. pozatekstowe zmienne sytuacyjne pozwalające określić charakter wypowiedzi. Mają też wpływ na skuteczność przekazu.

Efektywność komunikowania się można rozpatrywać zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym. Z punktu widzenia teorii komunikowania warto zasygnalizować sformułowane przez Herberta P. Grice’a następujące maksymy kooperacji komunikacyjnej [4, s. 96 i in.]:

- maksyma ilości, polegająca na tym, że należy przekazywać tylko tyle informacji, ile jest niezbędnych do osiągnięcia aktualnych celów komunikowania się;
- maksyma jakości, polega na przekazywaniu tylko takich informacji, co do których jesteśmy przekonani, że są prawdziwe;
- maksyma stosunku, określa wymaganie, aby przekazywane informacje były właściwe i odpowiadały potrzebom i okolicznościom aktu komunikowania;
- maksyma sposobu to wymóg przejrzystości, czyli jednoznaczności i zwięzłości oraz uporządkowania aktu komunikacyjnego.

Teraz zostaną przedstawione zasady działania wynikające z przytoczonych maksym.

Maksyma ilości dotyczy ilości informacji w wypowiedzi. Sprowadza się do dwóch zasad:

1. Uczynić swoją wypowiedź na tyle informatywną, na ile jest to niezbędne.
2. Nie czynić swojej wypowiedzi bardziej informatywną niż to niezbędne.

W praktyce chodzi o to, aby w wypowiedzi unikać szumu informacyjnego. Należy więc umieścić tyle i tylko tyle takich informacji, które są niezbędne do osiągnięcia aktualnego celu informacyjnego.

Maksyma jakości dotyczy jakości wypowiedzi. Sprowadza się ona do dwóch zasad:

1. Nie mów tego, o czym jesteś przekonany, że jest nieprawdą.
2. Nie mów tego, czego nie jesteś pewien.

W praktyce oznacza ona podawanie jedynie informacji zweryfikowanych.

Maksyma związku/relacji dotyczy stosunku do tematu rozmowy. Mówca powinien mówić na temat, bez dygresji i odbiegania od głównego wątku. Sprowadza się do podawania informacji relewantnych, to jest mających związek z tematem rozmowy. Wymaga ona selekcjonowania informacji z uwzględnieniem kryteriów wartościowania informacji.

Maksyma sposobu dotyczy sposobu wypowiedzi. Sprowadza się do czterech następujących zasad:

1. Unikaj mętności wypowiedzi, czyli niezrozumiałości w wyrażaniu się.
2. Unikaj wieloznaczności, czyli polisemii i homonimii.
3. Bądź zwięzły.
4. Bądź uporządkowany, czyli mów w sposób uporządkowany.

W praktyce chodzi o używanie takich wyrażeń, które zna adresat wypowiedzi. Uczestnicy procesu komunikowania powinni posługiwać się więc przyjętą terminologią, stąd unikać takich wyrażeń i struktur, do których zrozumienia niezbędna jest odpowiednia informacja kontekstowa lub znajomość określonego fragmentu rzeczywistości [1, s. 335-338]. Zaleca się też unikać polisemii i homonimii oraz dążyć do spójności i zwięzłości a więc kondensowania wypowiedzi, co ma czynić zadość postulatowi dostarczenia partnerowi aktu komunikacyjnego szybkiej i czytelnej informacji. Zwięzłość wiąże się ze szczegółowością wypowiedzi, która nie powinna być nadmierna, gdyż może to prowadzić do ich nadinterpretacji. Bardzo ważnym jest też wypowiadanie się w sposób uporządkowany, a nie chaotyczny.

Omówione zasady konwersacji zostały uzupełnione przez Geoffrey'a Leecha (1986) o zasadę grzeczności. W tym zakresie Leech proponuje stosowanie następujących reguł:

- zrozumiałości i poprawności,
- spójności,
- ekonomiczności,
- ekspresyjności.

Reguły te zaprezentował w postaci następujących maksym:

1. Taktu:
 - Staraj się jak najmniej narażać innych na wydatki.
 - Działaj maksymalnie na korzyść innych.

2. Wielkoduszności:
 - Staraj się jak najmniej zabiegać o własne korzyści.
 - Raczej sam ponosć wydatki.
3. Aprobaty, uznania:
 - Ogranicz do minimum krytykę innych.
 - Krytykuj raczej siebie.
4. Skromności:
 - Nie chwal się.
 - Raczej krytykuj siebie.
5. Zgodności:
 - Ograniczaj do minimum wypadki niezgody z innymi.
 - Dąż do zgody z innymi.
6. Sympatii:
 - Ograniczaj do minimum antypatie do innych.
 - Przejawiaj jak najwięcej sympatii do innych [10].

Badacze procesów komunikowania podkreślają, że większość aktów komunikacyjnych stanowią wypowiedzi tautologiczne, wieloznaczne i rozwlekłe. Stąd w literaturze przedmiotu spotykamy wiele praktycznych rad dotyczących skutecznej komunikacji. Nic więc dziwnego, że proponuje się stosowanie w konwersacji reguł uprzejmości, skromności, atrakcyjności treści i współdziałania.

Z ogólnych zasad komunikowania się warto jeszcze zwrócić uwagę na **ujęcie systemowo-pragmatyczne procesów komunikowania się** reprezentowane przez szkołę Palo Alto. W odniesieniu do patologii komunikowania się – zdaniem Zbigniewa Nęcki – szkoła ta uważa za najbardziej destruktywne następujące zjawiska:

- dyskwalifikacji, czyli poniżania partnera, które może być źródłem poczucia krzywdy i wiązać się z syndromem osoby skrzywdzonej;
- mieszania w głowie, czyli tzw. mistyfikacji, budzącej u rozmówcy niepewność wobec jego własnych odczuć, poglądów i spostrzeżeń. Może to wytworzyć niewiarę we własne siły, w swoje możliwości poznawcze oraz zerwanie bezpośredniego kontaktu z rzeczywistością;
- paradoksalności przekazu, z uwagi na fakt, że zawiera on w sobie błąd logiczny i powoduje dwuznaczność niemożliwą do rozwiązania bez pomocy ze strony nadawcy, a więc jest wewnętrznie sprzeczny [11, s. 29-30].

Dla dalszych rozważań dotyczących procesów komunikowania się na linii bibliotekarz – przełożony ważne jest zasygnalizowanie podstawowych rodzajów aktów pragmatycznych, jak propozycja, rada, prośba, polecenie, obietnica, zgoda i odmowa.

Problemy komunikowania się bibliotekarza z przełożonym ujawniają się głównie w kontaktach służbowych oraz w przypadku zaistnienia wśród bibliotekarzy jakiegoś konfliktu. Niezależnie od wymienionych sytuacji komunikacyjnych realizuje się tu zasada wpisana w termin „komunikowanie” (od łac. communicare – uczynić

wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się) określająca charakter interpersonalnych stosunków ludzkich. Celem komunikowania się jest tu „wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami” [2, s. 13].

W analizowanej sytuacji komunikacyjnej komunikowanie ma charakter interpersonalny, gdyż polega na przekazie i odbieraniu informacji pomiędzy osobami wywołującym określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych. Stąd w tym procesie wyróżnia się za Haroldem Laswell'em takie elementy komunikowania, jak nadawca, odbiorca, kodowanie, komunikat, dekodowanie, szum informacyjny. Na ten temat istnieje już obszerna literatura przedmiotu, dlatego nie będzie on omawiany szczegółowo. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że sprzężenie zwrotne – o którym tu mowa – pozwala jakby na odwrócenie procesu komunikowania się. Ujawnia się w tym reakcja odbiorcy na komunikat nadawcy.

Komunikowanie się podwładnego z przełożonym w odróżnieniu od innych sytuacji komunikacyjnych to wzajemna relacja między jego uczestnikami mająca charakter relacji niesymetrycznych, gdyż opiera się na dominacji i podporządkowaniu. Zasada się na indywidualnych interpretacjach przekazu, czyli zakłada wspólnotę znaczeń określonych przekazów. Zwykle ma charakter interpersonalny lub grupowy. Są to działania świadome i celowe w sferze organizacyjnej, gdyż każdym z uczestników tego procesu kierują określone motywy. Polega na sporadycznych lub ciągłych oddziaływaniach werbalnych i/lub niewerbalnych [7, s. 72].

Na płaszczyźnie służbowej komunikowanie pełni następujące funkcje:

- informacyjną, polegającą na pozyskiwaniu lub dostarczaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji regulujących interakcje międzyludzkie i osiągnięcia określonych celów indywidualnych i organizacyjnych;
- motywacyjną, wyrażającą się w przekazywaniu zachęty do osiągnięcia wyznaczonych celów;
- kontrolną, gdy treści komunikatów zawierają informacje o powierzonych obowiązkach i są związane z funkcją kontrolną procesu zarządzania.

Zakłócenia w skutecznym komunikowaniu się powoduje każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą a odbiorcą lub komplikuje zrozumienie przez odbiorcę zamierzonego znaczenia docierającego komunikatu. Zakłócenia takie występują co najmniej w dwóch odmiennych i różniących się sytuacjach komunikacyjnych:

- w normalnej sytuacji komunikacyjnej (np. rozmowa, dyskusja);
- w sytuacji konfliktowej (zarówno indywidualnej, jak i grupowej).

Wśród przeszkód w procesie komunikowania się najczęściej wymienia się:

- różnice w indywidualnym postrzeganiu innych ludzi, problemów czy pojęć, czyli różnice w percepcji spowodowane odmienną wiedzą i doświadczeniem stron a przez to odmiennością punktu widzenia (który często zależy od punktu siedzenia);

- różnice językowe;
- szum informacyjny¹;
- emocje, takie jak: gniew, nienawiść, zazdrość;
- niezgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi²;
- brak wiarygodności – zdaniem odbiorcy wiarygodność komunikatu zależy od wiarygodności nadawcy.

Do tzw. **destruktorów komunikacji** należą m.in. przerywanie wypowiedzi, ostre i niedelikatne zaprzeczanie, negowanie, sygnalizowanie i lekceważenie, wytykanie ukrytych (rzekomych) motywów wypowiedzi.

Zakłócenia, w procesach komunikowania się stron, które są przedmiotem rozważań, mogą tkwić – zdaniem już wspomnianego Zbigniewa Nęcki [11, s. 136-138], w sposobie wzajemnej percepcji uczestników aktu komunikowania, uwarunkowaniach społecznych i kulturowych, motywacjach, cechach osobowości, przebiegu interakcji oraz sytuacji zewnętrznej. Ludzie różnią się od siebie zdobytym doświadczeniem, wykształceniem, wiedzą, co powoduje różnice i odmienności w postrzeganiu wielu spraw, stąd odbiorcy informacji mogą rozumieć je w zupełnie inny sposób niż osoby je przekazujące.

Przyczyn zakłóceń można doszukiwać się także w samym języku: nieznamość kodu, nieuwaga odbiorców, szумы w kanale, błędy interpretacji, oraz w samym procesie komunikowania się: pustosłowie, wieloznaczność słów, sztuczne konstrukcje językowe. W rzeczywistości istnieją różne przyczyny trudności w komunikowaniu się, które wzajemnie się warunkują. Dla jasności wykładu zostały podzielone na społeczno-kulturowe, osobowościowe i formalne oraz wynikające ze stylu kierowania biblioteką:

- **Barьеры społeczno-kulturowe** – ich źródłem są różnice między kodami językowymi partnerów komunikacji, to jest nadawcy i odbiorcy. Różnice mogą być spowodowane heterogenicznością społeczności, w których żyją uczestnicy konwersacji, na przykład odmienność stylów komunikowania się kobiet i mężczyzn, komunikacyjne bariery międzypokoleniowe.

W komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi i odwrotnie niezbędną jest wyraźna zgoda na stanowisko pośrednie (kompromis). Zwykle poszukuje się rozwiązania kompromisowego, poprzestając na chwilowym przyjęciu poglądu jednej ze stron, rezygnacji z jednoznacznej prezentacji własnego stanowiska [3, s. 38]. Nie oznacza to, że strony reprezentują jednakowy pogląd, lecz to że nie upierają się przy swoich, często skrajnych,

¹ Pojęcie „szumu informacyjnego” wprowadzili klasycy badań nad komunikowaniem Claude Sannon i Warren Weaver. Wyodrębnili oni trzy jego źródła: zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu), wewnętrzne (tkwiące w osobowościach partnerów) i semantyczne (związane z językiem używanych znaków i ich znaczeń).

² Komunikaty pozawerbalne wspomagają, uzupełniają i modyfikują komunikaty słowne, nadając im swoistego rodzaju wyrazistość. Gestykulacja, mimika, dotyk, dystans przestrzenny, pozycja ciała, kontakt wzrokowy „dopowiadają” i są naszą wizytówką, informując o naszych emocjach.

poglądach i manifestacji/obronie swojego zdania/stanowiska. Nic więc dziwnego, że czasami komunikowanie się podwładnego z przełożonym przebiega nienormalnie, to jest niezgodnie z ogólnie przyjętymi normami praktyki komunikacyjnej, przyjętej w danym kręgu społecznym, w danej sytuacji komunikacyjnej, w danej sieci powiązań społecznych, służbowych wytworzonych na podstawie aktów komunikowania się. Ta nienormalność może mieć podłoże w nierozróżnianiu typów komunikowania się, celów danego aktu komunikowania oraz charakteru relacji między partnerami aktu komunikacyjnego (służbowego).

Dla przełożonego niewątpliwie pożyteczna jest już sama możliwość bliższego poznania podwładnego, które to poznanie jest aktem procesualnym. Komunikacja to jedyny sposób poznawania się partnerów dialogu (nie monologu). Trzeba mieć jednak świadomość, że pełne zrozumienie i porozumienie się jest utopią.

- **Zakłócenia osobowościowe** – ich źródło tkwi w najważniejszym składniku osobowości człowieka, a mianowicie w jego pamięci. Doświadczenie nas uczy, że istnieją różnice między pamięcią u różnych osób. Różnice te powodują kłopoty w komunikowaniu się wtedy, gdy partnerzy rozmijają się z faktami lub mają kłopoty z wydobyciem ich z pamięci (także treści albo słów). Istotą komunikowania się jest zmiana struktury wewnętrznych przekonań [3, s. 42]. Niezależnie od indywidualnych doświadczeń akty komunikowania się ludzi utrudniają wszelkiego rodzaju stereotypy i uprzedzenia.

Inną przyczyną może być nieodpowiednia redundancja, brak uwagi i koncentracji na tym, co ważne w przekazie i dla przekazu, niedostrzeganie i nieuwzględnianie kontekstu wypowiedzi, nieodpowiednie (najczęściej zbyt wolne) tempo przetwarzania informacji, często wynikające z przeciążenia pamięci krótkoterminowej, zakłóceń w koordynacji i płynności porozumiewania się, lęk i niepokój którejs z stron, nadmiar wrażeń o zabarwieniu emocjonalnym, nadmiar wyrażen o zabarwieniu emocjonalnym zawierających lęk i wrogość.

Wiele zakłóceń komunikacyjnych ma swoje źródło w niedostatkach naszej inteligencji emocjonalnej, jak na przykład brak uwagi lub jej rozproszenie, brak empatii, wnikliwości, refleksji, zaangażowania a nawet tzw. „chłód emocjonalny” (słyszenie bez słuchania), naiwność, ignorowanie partnera czy niegrzeczność. W braku inteligencji emocjonalnej mają swoje źródło bariery braku chęci zrozumienia i braku odzewu. Istotną przeszkodę w komunikowaniu może także stanowić brak asertywności. Trzeba też zauważyć tzw. niepartnerski (egoistyczny) styl komunikowania się, który stanowi swoistego rodzaju syntezę już wymienionych uchybień.

- **Bariery formalne** – bariery te mają swoje źródło w cechach formalnych komunikatów. Jedną z najważniejszych przyczyn kłopotów komunikacyjnych

jest nieprecyzyjność wysłanego komunikatu, co często powoduje zbyt złożona i przez to nieczytelna struktura wypowiedzi, na przykład niepotrzebne używanie zdań wielokrotnie złożonych. Specyficznym formalnym zjawiskiem obecnym w procesie komunikacji są tzw. szумы. Juliusz L. Kulikowski [9, s. 49-50] szumem informacyjnym nazywa zakłócenie spowodowane takim szkodliwym czynnikiem fizycznym, którego nie jesteśmy w stanie a priori przewidzieć, przy czym jest to czynnik cechujący się nieokreślonością z punktu widzenia nadawcy i odbiorcy.

Proces komunikowania się bibliotekarzy z podwładnymi charakteryzuje się:

- bezpośredniością (ewentualnie pośredniością);
 - hierarchicznością sytuacji komunikacyjnej;
 - podporządkowaniem służbowym (stosunek służbowy), czyli asymetrią wzajemnej kontroli;
 - często bardzo emocjonalnym traktowaniem wielu spraw, co wynika z faktu, że biblioteki to organizacje w większości sfeminizowane.
- **Bariery spowodowane stylem kierowania** – na komunikowanie się bibliotekarza z przełożonym ma również wpływ stosowany przez kierownictwo styl kierowania. Obecnie funkcjonują trzy sposoby kierowania biblioteką, zwane współczesnymi stylami kierowania. Są to:
 - styl autokratyczny, czyli kierowanie dyrektywne – polega ono na narzucaniu pracownikom celów i zakresu oraz sposobów działania oraz wymuszaniu pożądanej aktywności (posłuszeństwa);
 - styl demokratyczny – polega na wspólnym ustalaniu zakresu zadań, sposobów ich realizacji oraz wyzwaniu aktywności poprzez odpowiednie ich motywowanie;
 - styl liberalny – polega na zapewnieniu pracownikom pełnej swobody i nieingerowaniu w ich sposób funkcjonowania.

Autokratyzm z zasady utrudnia pracownikom twórczy wkład pracy, pomysłowość przypisując wyłącznie kierownictwu, które występuje jako zespół supereksperów. Nic więc dziwnego, że może on negatywnie wpływać na procesy komunikowania się, działa zniechęcająco i przez to nie jest lubiany i jest oceniany krytycznie.

Przeciwieństwem stylu autokratycznego jest styl liberalny. Polega on na wytyczaniu celów ogólnych, określaniu kompetencji oraz przydzielaniu odpowiednich środków do realizacji celów. Przełożony tylko synchronizuje działania, interweniuje wyłącznie w sytuacjach awaryjnych. Ten sposób kierowania wyzwala samodzielność pracowników.

Jeszcze bardziej umiarkowany jest demokratyczny styl kierowania. Opiera się on na konsultacjach, wspólnym poszukiwaniu rozwiązań, udziale pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących celów działania, sposobów realizacji celów oraz podziału obowiązków. Taki sposób działania

jest skuteczny i wysoce motywujący. Równie motywująca jest możliwość wyrażania własnych opinii, argumentacji, tworzenie więzi z zespołem i działanie we wspólnym interesie. Tryb ten najskuteczniej wyzwala twórcze myślenie, zachęca wszystkich do aktywnego działania.

W bibliotekach pojawiają się również **konflikty**, zwłaszcza że są to instytucje sfeminizowane, co zwykle sprawia więcej kłopotów w zarządzaniu. W bibliotece konflikty, jak zresztą w każdej organizacji, są nieuniknione, gdyż z natury rzeczy są przypisane procesom pracy zespołowej. Chodzi tylko o to, aby umiejętnie je rozwiązywać a nawet próbować przekształcać je w działania scalające tę instytucję. Długotrwałe konflikty w bibliotece powodują stres bibliotekarzy, obniżenie jakości i wydajności pracy, niechęć do pracy, choroby a nawet ucieczkę od pracy. Konflikty często kończą się odejściem dobrych pracowników do innych bibliotek. Niezwykle ważną rzeczą w omawianej trudnej sytuacji jest sposób reagowania menadżera. Nieco modyfikując podział konfliktów Jamesa Stonera, można wyróżnić następujące **rodzaje konfliktów**:

- wewnętrzny u danej osoby. Powstaje on u osoby, która nie wie, jakiej pracy oczekuje się od niej, gdy wymagania wobec niej są sprzeczne, lub gdy oczekuje się od niej więcej, niż jest ona w stanie zrobić;
- pomiędzy poszczególnymi osobami, a zwłaszcza bibliotekarzem a jego przełożonym. Ważnymi jego przyczynami są różnice osobowościowe i/lub odgrywane role (między przełożonym a podwładnym). Chodzi tu głównie o konflikt podwładny-kierownik, który jest wyróżniony ze względu na strony biorące w nim udział.

Przedstawiony tu podział konfliktów, czyli napięć między pracownikami oraz między pracownikiem a kierownictwem, w bibliotece sprowadza się do już zasygnalizowanego podziału na konflikty indywidualne lub grupowe. Mają one różne źródła. Ich przyczyną mogą być różnice między pracownikami, zła organizacja pracy, niedojrzałość emocjonalna a czasami i niedojrzałość społeczna. Zła organizacja pracy, o której tu mowa, to organizacyjna niesprawność dotycząca:

- niejasnego podziału odpowiedzialności;
- nierównego rozkładu obowiązków;
- niesprawiedliwego traktowania niektórych pracowników.

Konflikty ujawniają się najczęściej wtedy, gdy nie istnieje odpowiednia komunikacja między pracownikami lub między pracownikami a ich przełożonymi lub gdy są urażone czyjeś uczucia. Konflikty między kierownictwem a personelem często wynikają z narzucania woli, wymuszaniu czynności oraz przydzielania zadań niekoniecznie zgodnych z oczekiwaniami pracowników [16, s. 194]. Zwykle wymagają mediacji, rozładowania napięć i kompromisu.

Za główne **przyczyny konfliktów** w organizacji Stanisław Kozak uważa:

- nieprawidłowości związane z pełnieniem wielu ról społeczno-zawodowych;
- wadliwy podział zadań;

- niesprawny system informacji (brak jasnych i uzgodnionych kryteriów oceny, przepisów, norm);
- przesuwanie decyzji na wyższe szczeble organizacyjne;
- nieład organizacyjny, który przyczynia się do nadużyć, łamania dyscypliny i wypacza obowiązujące normy zachowania;
- złe warunki pracy, które nie zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, psychicznej pewności siebie i prowadzą do napięcia, frustracji, agresji i apatii;
- niedoceniające niektórych pracowników [8, s. 79-80].

Źródłami konfliktów w bibliotece może być również:

- trzymanie pracowników i współpracowników w niewiedzy lub odpowiednie „dozowanie” im informacji, a więc sprawowanie kontroli nad informacjami;
- brak kontaktu i współpracy z osobami, które zajmują kluczową pozycję w organizacji;
- nadmierna biurokracja;
- brak kontroli nad nagrodami;
- oczernianie, to jest podawanie pod pozorem troski o dobro wspólnej pracy wybranych informacji, które o kimś źle świadczą;
- zakłócenia w przepływie informacji, na przykład mówienie każdej osobie co innego na ten sam temat.

Jako metody ich efektywnego rozwiązywania Andrzej Szóstak podaje metodę kompromisu, metodę dominacji, separację stron, tłumienie konfliktu [13]. W takich sytuacjach stopniowo odchodzi się od systemu przymusu i nakazów jako środków zaradczych na rzecz dialogu i zmian mających na celu utrzymanie status quo poszczególnych osób.

Minimalizację konfliktów umożliwia jasne zdefiniowanie zależności służbowych na wszystkich szczeblach organizacyjnych biblioteki. Każdy pracownik biblioteki jest zatrudniony na określonym stanowisku, zajmuje więc określoną pozycję oraz odgrywa określoną rolę w stosunku do innych zatrudnionych w bibliotece osób. Ma także określone prawa i obowiązki. Przekraczanie swoich uprawnień związanych ze swoją pozycją w strukturze organizacyjnej biblioteki może rodzić konflikt, gdyż może naruszyć pozycję lub rolę innego zatrudnionego. Konflikt może powstać również wtedy, gdy zatrudniony ma więcej niż jednego przełożonego.

W praktyce ważne jest zapobieganie konfliktom, czyli odpowiednia profilaktyka, polegająca głównie na eliminacji przyczyn konfliktów. Zapobieganie może polegać na ulepszeniu organizacji struktury oraz procesów, co powinno prowadzić do ograniczenia sporów kompetencyjnych. Jest to bardzo ważne, gdyż konflikty nie tylko dezorganizują procesy pracy, lecz też psują dobrą atmosferę pracy.

Umiejętne zarządzanie konfliktem sprzyja innowacyjności bibliotekarzy i rozwojowi samej biblioteki, może też stymulować podejmowanie nowych zadań. Konfrontacja różnych opinii może przynieść nowe i lepsze rozwiązania. „Każdy konflikt jest taką sytuacją, w której uczestnicy dużo mogą się nauczyć. Stwarza

potrzebę dogłębnego zrozumienia własnego stanowiska, ponieważ w dyskusji trzeba przedstawić własny punkt widzenia i uargumentować go. Mamy też okazję poznać drugą osobę, jej stanowisko, pragnienia, system wartości, uczucia. Dzięki tej wiedzy można sobie lepiej układać stosunki z innymi. [...] Rozwiązanie konfliktu spowoduje wzrost zaufania do partnera i poczucie dobrego porozumiewania się, powinno też zaspokoić słuszne pragnienia uczestników, zapewnić im poczucie sprawiedliwości i wiary, że organizacja kieruje się uczciwymi regułami działania” [5, s. 323-4].

Zaprezentowane zostaną nietypowe postawy bibliotekarzy jako pracowników bibliotek, w tym syndrom grupowego myślenia i działania w bibliotece oraz syndrom osoby skrzywdzonej/ofiary a także ich wpływ na relacje bibliotekarz – przełożony oraz na wizerunek i rozwój bibliotek.

Syndrom grupowego myślenia polega na podświadomym uleganiu sugestii i naciskowi grupy, której jest się członkiem. Według amerykańskiego psychologa Irwina Janisa, który w 1972 r. był twórcą tego terminu, syndrom ten charakteryzuje się następującymi objawami:

- „iluzją nieomyślności i pewności siebie,
- lekceważeniem niepomyślnych informacji,
- wiarą we własną etykę zawodową, nieuwzględnianiem etycznych i moralnych aspektów decyzji,
- lekceważącym traktowaniem wyników i osób spoza zespołu,
- wywieraniem nacisku dla wymuszenia konformizmu,
- autocenzurą, aby uniknąć powtarzających się negatywnych reakcji grupy (jej krytyczni członkowie decydują się w końcu milczeć),
- iluzją jedności (milczenie jest traktowane jako wyraz zgody),
- filtrowaniem informacji, tzn. członkowie grupy starają się nie dopuścić informacji sprzecznych ze zdaniem grupy” [12].

Myślenie grupowe prowadzi do podejmowania błędnych decyzji, gdyż umożliwia grupie widzenie i słyszenie tylko tego, co chce. Informacje niezgodne z poglądami grupy są ignorowane, zwłaszcza jeżeli pochodzą z zewnątrz.

Syndrom osoby skrzywdzonej/ofiary pojawia się z kolei na skutek skrzywdzenia kogoś (bibliotekarza) przez inną osobę (przełożonego). Ofiara, której dotyczy ten syndrom, czuje się osaczona i czasem bezradna. Jest ciągle niezadowolona i ma trudności ze znalezieniem pozytywnych inspiracji i motywacji do działania. Powodów do niezadowolenia doszukuje się dosłownie wszędzie. Działania ofiary są często sprzeczne z jej interesami i zupełnie nieracjonalne. Syndrom ten ujawnia się głównie w sytuacji, gdy ktoś doznał – jego zdaniem – krzywdy od przełożonego. Skrzywdzenie pracownika może powodować duże straty także dla instytucji/biblioteki, w której pracuje, zwłaszcza jeżeli pracownik ten ma możliwości działania na rzecz rozwoju tej instytucji. Doznany uraz może blokować wykorzystanie jego prestiżu i możliwości np. na rzecz reklamy i promocji danej instytucji, pomocy jej lub zdobywania środków na dalszą działalność i rozwój. Osoba skrzywdzona nie

podejmuje zazwyczaj żadnych działań na rzecz rozwoju swojej instytucji/biblioteki, gdyż nie utożsamia się (nie identyfikuje się) z macierzystą instytucją/biblioteką i czuje do niej niechęć.

Zasygnalizowane czynniki zakłócające proces komunikowania się mogą być skutecznie wykorzystywane zarówno przez nadawcę, jak i odbiorcę. **Skuteczność komunikowania** to zdolność urzeczywistniania intencji aktu komunikowania, czyli adekwatnego informowania się, a więc przekazywania i odbioru myśli i opinii, wartości i nastrojów od nadawcy do odbiorcy. Adekwatność rozumiana jest tu jako właściwy tj. odpowiedni moment/czas i odpowiednia treść komunikatu. Stopień adekwatności komunikowania zależy od gotowości do wzajemnej akceptacji obu stron. Skuteczność komunikowania się podwładnego z przełożonym zależy od wiarygodności uczestników procesu komunikowania się oraz od rozumienia informacji i atrakcyjności przekazu. Skuteczna komunikacja jest wtedy, gdy informacje zostały wysłane przez nadawcę właściwym kanałem i trafnie oddają jego intencje a interpretacja odbiorcy oraz podjęte w związku z nią działania są zbieżne z zamiarami nadawcy.

W procesie komunikowania się duże znaczenie ma **komunikacja niewerbalna**. Dotyczy ona tzw. przekazu bezsłownego. Jej przejawem jest tzw. mowa ciała (mimika, gestykulacja, ruchy ciała, spojrzenia), ton i barwa, wysokość i głośność oraz tempo mówienia, wygląd fizyczny i ubranie, dystans przestrzenny między komunikującymi się, elementy emocji (radość, złość, strach), elementy otoczenia. Na przekazie werbalnym opiera się jedynie 45% informacji. Pozostałe opierają się na informacjach pozawerbalnych [2, s. 27-30].

Skuteczne komunikowanie się jest zależne od istniejącej w danej bibliotece kultury organizacyjnej. Tworzą ją wartości wyznawane przez pracowników i całą instytucję, co przyczynia się do wzrostu satysfakcji z pracy. Jest ona zależna od oficjalnie istniejących w danej bibliotece rodzajów kanałów formalnego i nieformalnego informowania, struktury władzy, stopnia specjalizacji zadań, fizycznego rozplanowania miejsca pracy oraz stopnia zawłaszczenia informacji przez poszczególnych pracowników.

Większość organizacyjnych przeszkód w komunikowaniu się wynika z różnego interpretowania otrzymanych komunikatów. Poprawę skuteczności komunikowania się w tym zakresie umożliwiają formalne systemy informacyjne oraz komunikacja elektroniczna.

Menadżerowie, którym powinno zależeć na podwładnych w bibliotece, winni:

- okazywać szacunek, gdyż są ludźmi i przynoszą bibliotece korzyści;
- otwarcie wyrażać opinie o mocnych i słabych stronach swojej kadry w czasie spotkań, gdyż pracownicy powinni wiedzieć, jak wygląda ich sytuacja w bibliotece;
- wyrażać uznanie pracownikom za ich osiągnięcia, co stanowi rodzaj motywacji do dalszej i lepszej pracy.

Bibliotekarze zaś powinni mieć możliwość:

- wyrażania odmiennych poglądów i informowania o nich kierownictwa;
- nawiązywania bliższych relacji z kierownictwem, to jest dostępu do nich;
- dostępu do istotnych informacji, czyli niezbędne jest pierwszeństwo komunikacji wewnętrznej w stosunku do komunikacji zewnętrznej.

Często niezauważanym czynnikiem skutecznej komunikacji jest humor. Rozwiązuje on wiele problemów, rozładowuje napięcie i nieprzyjazną atmosferę.

W nowoczesnej bibliotece to kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za skuteczne komunikowanie interpersonalne. Kadra zarządzająca biblioteką winna przekonać bibliotekarzy, że chce się z nimi komunikować i to w sposób rzetelny, bezpośredni i skuteczny. Nieskuteczna komunikacja może być źródłem błędnych decyzji, wpływa na wizerunek biblioteki. Skuteczność komunikacji przełożony – podwładny zależy od wiarygodności obu stron, jak i rozumienia informacji i atrakcyjności przekazu [6, s. 45-46].

Wiarygodność bibliotekarza jest więc jednym z ważnych czynników skutecznej komunikacji. Warunkują ją dwa niezależne od siebie czynniki: kompetencja oraz bezstronność informowania. Im bardziej bibliotekarz jest kompetentny, tym istnieje większa szansa na skuteczność jego przekazu. Kompetentny bibliotekarz nie powinien wykorzystywać swojej przewagi do manipulowania przełożonym i odwrotnie lub do wprowadzania go w błąd.

Przełożeni powinni dbać o odpowiednie warunki pracy, co znacznie ułatwia proces komunikacji i stwarza w bibliotece dobrą atmosferę oraz mobilizuje do pracy. Bibliotekarze powinni kształcić i doskonalić w sobie umiejętność komunikowania się z przełożonymi i czytelnikami, zaś kadra zarządzająca winna to umożliwiać całemu zespołowi i troszczyć się o właściwy przebieg komunikacji wewnętrznej, która jest warunkiem dobrej współpracy ze środowiskiem zewnętrznym [6, s. 124-125].

Bardzo ważną rolę w procesie komunikowania się odgrywa proces słuchania. Uważne słuchanie świadczy o akceptacji i szacunku dla partnera oraz oznacza powstrzymanie się od własnych sądów i „dobrych” rad.

W komunikowaniu się dobrze jest stosować **zasady dobrego komunikowania się**. Są to:

- otwartość, czyli gotowość dzielenia się informacjami i przyjmowania informacji;
- empatia, czyli zdolność wczuwania się w sytuację nadawcy;
- asertywność, czyli umiejętność wyrażania się we właściwy sposób o rzeczywistości, sobie samym i stosunkach z innymi partnerami komunikacji.

Komunikowanie się to skomplikowany i złożony proces, który wymaga świadomej kontroli tego, co i jak przekazujemy oraz jak nasz komunikat został zrozumiany. Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy informacje zostały wysłane przez nadawcę właściwym kanałem i trafnie oddają jego intencje. Dzięki temu interpretacja odbiorcy oraz podjęte przez niego działania są zbieżne z zamiarami nadawcy. Aby

między ludźmi istniała dobra komunikacja, niezbędnym jest wzajemne słuchanie, jasne i rzeczowe przekazywanie informacji, panowanie nad emocjami, logiczne myślenie i skuteczne działanie.

Komunikowanie się bibliotekarza z przełożonym nabiera szczególnego znaczenia w przypadku kontaktów służbowych z kierownictwem oraz zaistnienia wśród bibliotekarzy jakiegoś konfliktu. Istnieją różne przyczyny trudności w komunikowaniu się, które wzajemnie się warunkują. Minimalizację konfliktów umożliwia jasne zdefiniowanie zależności służbowych na wszystkich szczeblach organizacji i zarządzania biblioteką. Umiejętne zarządzanie konfliktem sprzyja innowacyjności bibliotekarzy i rozwojowi samej biblioteki, może też stymulować podejmowanie nowych zadań.

Bibliografia

1. BOJAR Bożenna. *Językoznawstwo dla studentów informacji naukowej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2005. ISBN 83-89316-35-8.
2. DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 1999. ISBN 83-7249-021-X.
3. GOLKA Marian. *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. ISBN 978-83-01-15663-3.
4. GRICE Herbert Paul. Logika a konwersacja. In STANOSZ Barbara (red.). *Język w świetle nauki*. Warszawa: Czytelnik, 1980, s. 91-114. ISBN 83-07-00057-2.
5. KANCZAK Agnieszka, OBRZUT Anna. Skuteczna komunikacja vs konflikt w bibliotece. In ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.). *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej. Tradycja i nowoczesność. Praca zbiorowa*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 319-324. ISBN 978-83-923607-6-6.
6. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem, jak mam do Ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa: CEBID, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
7. KOTULSKA Jadwiga. Skuteczne komunikowanie się interpersonalne w bibliotece: moda czy konieczność. In ZIOŁO Krzysztof (red.). *Między IQ a empatią – dobry bibliotekarz to jaki?* Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2008, s. 71-83. ISBN 978-83-7335-510-1.
8. KOZAK Stanisław. *Psychologiczne podstawy kierowania zespołem*. Gdynia: Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, 2001. ISBN 83-86703-07-5.
9. KULIKOWSKI Juliusz Lech. *Informacja i świat, w którym żyjemy*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1978.
10. LEECH Geoffrey N. *Principles of Pragmatics*. London: Longman, 1986.
11. NĘCKI Zbigniew. *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1996. ISBN 83-85441-45-X.
12. *Syndrom grupowego myślenia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Syndrom_grupowego_my%C5%9Blenia. Stan z dnia 10.03.2011.
13. SZÓSTAK Andrzej. *Mózg dinozaura i logika jaszczurów* [Dokument elektroniczny]. 2005, cz. 1. Tryb dostępu: http://kadry.nf.pl/artyluly/arykul_5788.htm. Stan z dnia 10.03.2011.

14. TARKA Małgorzata. Jak rozwiązać konflikt w bibliotece? In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/tarka.php>. Stan z dnia 10.03.2011.
15. WOJCIECHOWSKA Maja. Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 10.03.2011.
16. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe, 1997. ISBN 83-01-12432-6.

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 zarządzaniu³. 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 organizacyjnej⁴. Dziś

³ 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 zarządczych, podobnie jak kulturę pracy, kulturę zachowania i kulturę otoczenia [2, s. 149; 4, s. 669].

⁴ 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, wortale) 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 wiedzą⁵. W relacjach służbowych wartościami przyjętymi są szacunek dla przełożonych i konsekwentne respektowanie zależności służbowych oraz wynikających z tego tytułu obowiązków⁶.

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

⁵ Na podstawie rozmów przeprowadzonych z bibliotekarzami bibliotek uczelnianych w Wałbrzychu, Poznaniu, Warszawie.

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

Źródło: opracowanie własne.

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

kwalifikacje 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 sprzężenia 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 biblioteczne cechuje też elastyczność w zakresie organizacji przestrzeni dla czytelnika i bibliotekarza. Nie bez znaczenia są tu także założenia kulturowe realizowane w projektach nowych gmachów bibliotecznych, 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, wyrażeń 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 ustrojowymi⁷, 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)⁸. 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 wewnętrznej⁹. 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

⁷ 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].

⁸ 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.

⁹ 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. 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. 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.

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;

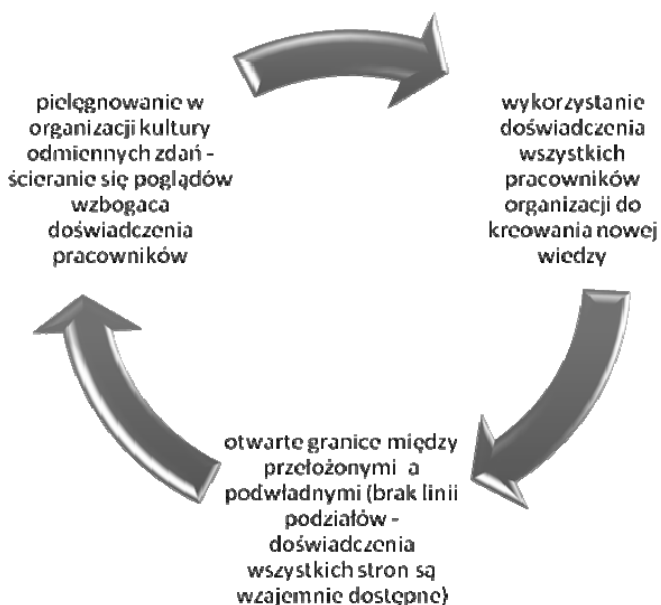
¹⁰ Zob. też 1, s. 49-50 oraz 13, s. 206-207.

- 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/artykuł/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

miejszu 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
<ul style="list-style-type: none"> • 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 pojawią 	<ul style="list-style-type: none"> • 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, nieprzewidywanych 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 doskonalą 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, wspomaganie 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].

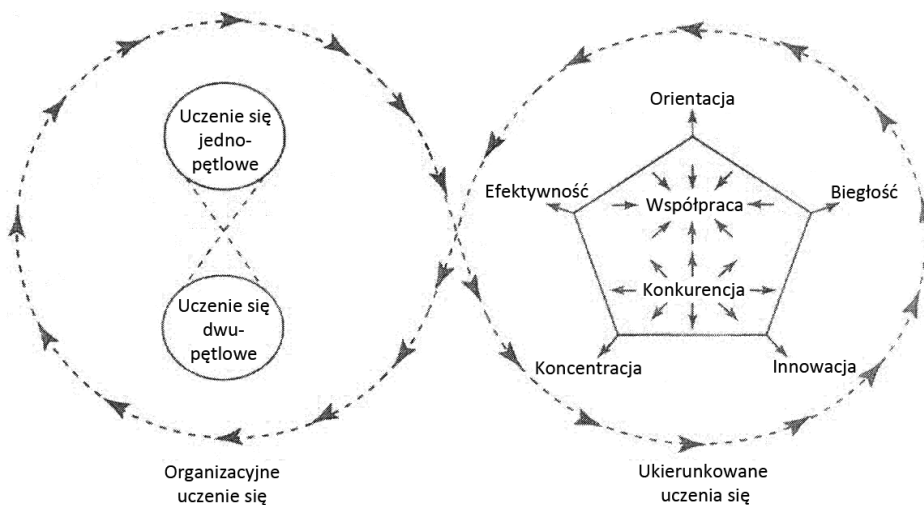
Bez idei przewodnich nie ma zaangażowania, ani poczucia nadrzędnego kierunku czy celu, do osiągnięcia którego dąży biblioteka. W wypadku zarządzania jakością zasadnicze znaczenie mają trzy zespoły idei przewodnich:

1. Stałość celu organizacji jako całości;
2. Zrozumienie natury odchyień;
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 zespalaające 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].

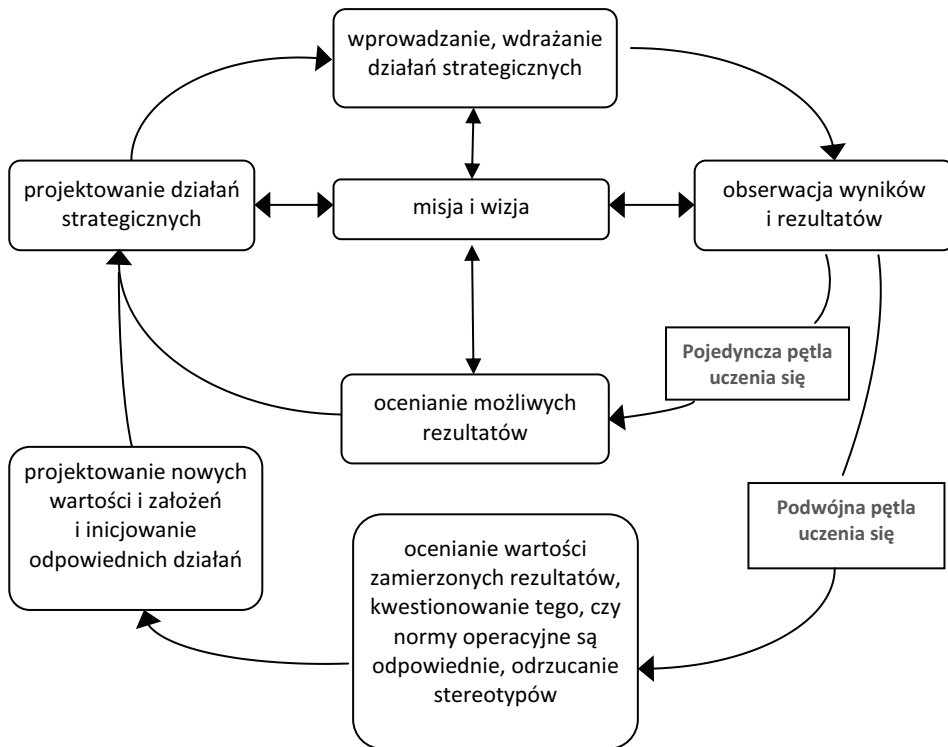
Najtrudniejsze jest oczywiście tworzenie nowych kompetencji, wymaga to bowiem wielu nakładów, determinacji oraz odrzucenia wyznawanych stereotypów i przyjęcia tych, których efekty są trudne do przewidzenia.

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 powinny 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 dwupętlowe, 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.

Maja Wojciechowska

Uniwersytet Gdański

Biblioteka Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku

maja.wojciechowska@gmail.com

Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki

Słowa kluczowe: merchandising, wizerunek biblioteki, promocja biblioteki, promocja czytelnictwa

Abstrakt: W artykule przedstawiono koncepcję merchandisingu jako sztuki zagospodarowania przestrzeni biblioteki. Opisane zostały sposoby wpływania na zachowania czytelników poprzez wykorzystanie otoczenia, wystroju pomieszczenia i sposób prezentacji, sterowanie ruchem czytelników, atmosferę biblioteki jak i inne działania promocyjne. Autorka wykazuje, iż merchandising może stać się narzędziem pomagającym wykreować atrakcyjną przestrzeń fizyczną a tym samym zachęcić do częstego odwiedzania biblioteki i czytania książek.

Keywords: merchandising, library image, library promotion, readerships promotion

Abstract: The article presents merchandising conception as an art of the library space management. It also describes ways of an influence on readers through the environment and décor usage, through the way of presentation, the guidance of readers moves, the library atmosphere as well as other promotion activities. The article proves that merchandising can become a tool useful for creating the attractive and physical space as well as for convincing of frequentation libraries and reading books.

Książka od najdawniejszych czasów była nośnikiem myśli ludzkiej, myśli utrwalonej za pomocą słowa, czasem uzupełnionego ilustracją. Biblioteki, jako instytucje odpowiedzialne za propagowanie czytelnictwa, stanęły w dniu dzisiejszym przed niemałym problemem. Problemem wynikającym z rozwoju społeczeństwa w kierunku kultury ikonograficznej.

Ekspansja Internetu i techniki filmowej spowodowała wzrost oczekiwań odbiorców kultury co do formy przekazywanych treści. Konwergencja mediów, łączenie obrazu z dźwiękiem, produkcje filmowe w wersji 3D oraz 4D znacznie osłabiły pozycję książki jako jednego z nośników nauki, kultury i rozrywki. Coraz mniejsza liczba odbiorców decyduje się na korzystanie z tradycyjnej formy prezentacji treści, uważając ją za trudniejszą w odbiorze wymagającą skupienia i większego zaangażowania, co potwierdzają liczne wyniki badań czytelnictwa.

Biblioteki, szczególnie te publiczne, choć nie tylko, coraz częściej przybierają formę multicentrów, oferujących poza możliwością wypożyczenia książki, również wiele interesujących usług (form spędzania wolnego czasu). Zapewniają dostęp do multimediiów, Internetu, posiadają mini laboratoria, w których dzieci i nie tylko mogą wykonywać doświadczenia, prowadzą też warsztaty, kursy, wspierają różne grupy czytelników zapobiegając ich wykluczeniu społecznemu, jak np. osoby starsze, młode matki, osoby niepełnosprawne itp. Społeczeństwo nie zawsze posiada świadomość tak dużej atrakcyjności usług bibliotek, zaś tradycyjne ulotki czy foldery nie wyczerpują funkcji informacyjnej. Konkurencja w postaci innych instytucji „rozrywki” powoduje systematyczne rozluźnianie więzi otoczenia z bibliotekami. Dlatego też coraz częściej bibliotekarze chcąc zainteresować czytelnika stosują rozmaite formy działań marketingowych. Jednym z takich narzędzi jest merchandising, w Polsce znany głównie w placówkach handlowych.

Koncepcja merchandisingu pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. Narodziła się tam na początku XX-go w. Do Polski wprowadziły ją duże koncerny zachodnie w latach dziewięćdziesiątych XX-go w. Niektórzy początków tej sztuki upatrują w XVII-wiecznych ekspozycjach gabinetów osobliwości, wnętrzach pałacowych i wystawach muzealnych udostępnianych szerszej publiczności [7, s. 13-16]. Jednak jej rozwój bezpośrednio wiąże się z powstawaniem w USA i na Zachodzie Europy dużych domów towarowych intensywnie konkurujących o klientelę, dysponujących ogromnymi przeszklonymi witrynami, umożliwiającymi przygotowywanie bogatych ekspozycji. Termin merchandising (z ang. towar) interpretowany jest dwojako: jako metoda aktywizacji sprzedaży lub też jako sztuka zagospodarowania przestrzeni handlowej. Na potrzeby niniejszego artykułu będzie stosowane drugie znaczenie terminu. I tak według definicji przytoczonej przez Lucynę Witek **merchandising** to socjotechnika „obejmująca sposoby wpływania na zachowania klientów poprzez wykorzystanie otoczenia, wystroju pomieszczenia i sposób prezentacji towarów” [11, s. 2]. Według Witek merchandising nie ogranicza się wyłącznie do umiejętności prezentacji towaru, ale może również obejmować: sterowanie ruchem klientów, atmosferę punktu (uzyskiwaną m.in. przez dobór odpowiedniej kolorystyki, muzyki, oświetlenia czy zapachu), działania promocyjne itp., nie tylko w instytucjach handlowych ale także w organizacjach usługowych [11].

Merchandising leży na styku kilku dziedzin. Czerpie ze sztuki, designu i komunikacji. Bywa nazywany „komunikacją wizualną” [7, s. 8] oraz „komunikatem prowokującym reakcje publiczności” [8, s. 11]. Merchandising stosowany przez biblioteki ma za zadanie przyciągnąć użytkowników do instytucji, sprawić, aby zechcieli zainteresować się jej ofertą, a następnie skorzystać z tejże oferty, po to by za sprawą pozytywnych odczuć dokonywać regularnych odwiedzin. Zarówno w przypadku produktów firm komercyjnych, jak i usług instytucji nauki i kultury klienci wybierają te z nich, które odpowiadają ich stylowi, przekonaniom, z którymi chcieliby być identyfikowani. Dlatego też merchandising może stać się narzędziem, pomagającym wykreować atrakcyjną fizyczną przestrzeń biblioteki, kojarzącą się

z określonym pożądanym stylem, odzwierciedlającym tożsamość biblioteki. W szerszym ujęciu merchandising może służyć jeszcze wielu różnym celom, do których należą:

- zainteresowanie biblioteką i jej usługami wśród potencjalnych czytelników, dotąd niezwiązanych z instytucją;
- umacnianie więzi z dotychczasowymi użytkownikami i wzmacnianie zjawiska lojalności;
- poinformowanie o nowej ofercie biblioteki;
- zwiększenie wykorzystania dotychczasowej oferty biblioteki;
- tworzenie pożądanego wizerunku biblioteki (np. jako instytucji nowoczesnej, otwartej, przyjaznej użytkownikowi);
- zwrócenie zainteresowania otoczenia na placówki nowo otwierane lub placówki prowadzące kampanię marketingową;
- wzmocnienie efektu innych działań promocyjnych prowadzonych przez bibliotekę lub inną instytucję (np. urząd miejski promujący instytucje kultury, ogólnokrajowe akcje promujące czytelnictwo, uczelnię wyższą, na terenie której działa biblioteka itp.);
- próba odróżnienia w oczach otoczenia, dzięki zastosowaniu elementów wizualnych, promowanej biblioteki od podobnych instytucji w regionie, np. Biblioteka Siedmiu Kontynentów przybliżająca małym czytelników kulturę i zwyczaje z różnych stron świata, Biblioteka Romańska we Wrocławiu przypominająca francuską kawiarenkę, Biblioteka Nautilus stylizowana na podwodny świat i wiele innych);
- zwiększenie zasięgu oddziaływania biblioteki na wybrane grupy odbiorców.

Na merchandising stosowany w bibliotekach może więc składać się:

- optymalne gospodarowanie ograniczoną powierzchnią biblioteki, w tym także powierzchnią wystawienniczą;
- rozplanowanie właściwej komunikacji wewnątrz biblioteki na podstawie obserwacji zachowań czytelników, szczególnie jeśli biblioteka działa na rzecz różnych (o odmiennych potrzebach) grup użytkowników (np. biblioteka publiczna obsługująca zarówno dzieci jak i dorosłych);
- właściwe rozmieszczenie wyposażenia (sprzęt, meble itp.) oraz materiałów bibliotecznych;
- odpowiednie rozmieszczenie materiałów reklamowych oraz różnego rodzaju gablot i innych ekspozytorów;
- umiejętne wprowadzenie elementów dekoracyjnych, oświetlenia, barw, faktur, materiałów;
- dbałość o czystość i estetykę w pomieszczeniach biblioteki [w oparciu o 11, s. 5].

Merchandising ma za zadanie wpływać na różne zmysły; przede wszystkim na wzrok (poprzez odpowiednią kolorystykę, kształty, rozmiary itp.), słuch (za pomocą

siły emitowanych dźwięków i ich charakteru), dotyk (poprzez zróżnicowanie faktury przedmiotów, ich kształt, temperaturę itp.) oraz węch (dzięki zapachowi, np. lasu w bibliotece stylizowanej na dziką puszcze, czy świeżości w nowoczesnym multicentrum) [11, s. 8]. Różnorakie bodźce przyczyniają się do tworzenia określonej atmosfery biblioteki, która może sprzyjać zwiększeniu aktywności użytkowników. Merchandising, poprzez uatrakcyjnienie przestrzeni fizycznej biblioteki, ma nie tylko skłonić czytelników do wypożyczania książek, ale przede wszystkim wykreować określony (pozytywny) stosunek do instytucji oraz poczucie, że zaspokaja ona nie tylko podstawowe potrzeby czytelnicze, ale oferuje również szereg innych korzyści (takich jak np. możliwość relaksu, spotkań towarzyskich, rozwijanie własnych zainteresowań itp.), które w przyszłości będą procentowały regularnymi odwiedzinami.

Odmianę merchandisingu stanowi **visual merchandising** nazywany również merchandisingiem wizualnym. Jest to „ogół działań związanych z wywoływaniem wizualnych wrażeń u klientów” [11, s. 12]. Jest on integralnie powiązany z promocją wizualną, obejmującą takie elementy jak: witryna i fasada budynku, szyld, sposób aranżacji wnętrza i ekspozycji oraz symbole graficzne takie jak np. logo.

Do ważnych umiejętności, które powinien posiadać visual merchandiser zalicza się m.in. konstruowanie elementów wystroju i używanie rekwizytów, stosowanie odpowiednich narzędzi, umiejętność projektowania reklamy wizualnej, tworzenie tekstów reklamowych, umiejętne stosowanie elementów graficznych, przestrzeganie budżetu projektu i wiele innych [4, s. 33]. Biblioteki, ze względu na brak pracowników posiadających tak specyficzne umiejętności, chcąc atrakcyjnie zaplanować swoje wnętrza, często decydują się na usługi firm designerskich. Do bardziej znanych zaliczyć można firmę Rea Design z Wrocławia, która przygotowała m.in. projekt dziecięcej biblioteki w Olsztynie Abecadło oraz warszawską placówkę „Przystanek Książka”.

Na świecie działa wiele instytucji zajmujących się merchandisingiem. Funkcjonują także stowarzyszenia skupiające projektantów komunikacji wizualnej i przestrzeni, jak np. Society for Environmental Graphic Design (SEGD), Color Marketing Group, czy The Planning and Visual Education Partnership. Wydawane są specjalistyczne czasopisma (np. *Visual Merchandising and Store Design*) oraz bazy wiedzy o visual merchandisingu (np. *Visualstore*). Organizowane są także targi branżowe np. Visual New York, czy Exhibitor Show. Dla visual merchandiserów prowadzone są rozmaite kursy oraz szkoły policealne i studia podyplomowe poświęcone m.in. designowi, projektowaniu reklam, oświetleniu, kolorystyce, fotografii, tworzeniu napisów i haseł reklamowych oraz projektowaniu przestrzennemu.

Polskie biblioteki coraz częściej podejmują próby wykorzystywania form wizualnych w celach promocyjnych. Wiele z projektów spotyka się z pozytywnym odbiorem i zainteresowaniem otoczenia. Według sondażu przeprowadzonego przez trójmiejski portal internetowy Trójmiasto.pl, opublikowany w związku z akcją

Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku *Pociąg do biblioteki*, 46% respondentów pozytywnie oceniło akcję i uznało, że każde przedsięwzięcie promujące czytelnictwo może zwiększyć zainteresowanie literaturą. 29% uznało, że takie działania mogą przynieść pozytywne efekty, pod warunkiem, że będą odpowiednio przygotowane, zaś 24% było zdania, iż nic nie jest w stanie wpłynąć na liczbę książek czytanych przez społeczeństwo [5]. W ramach akcji po trójmiejskich torach jeździł kolorowy pociąg mający zachęcić do czytania oraz odwiedzania bibliotek (fot. 1).

Fotografia 1. Pociąg SKM promujący w Trójmieście czytelnictwo i usługi bibliotek



Źródło: <http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Pociag-do-biblioteki-n42359.html>

Podobne przedsięwzięcie zorganizowało PKP Intercity wraz z wydawnictwem Znak w ramach obchodów roku Czesława Miłosza. Na trasie Warszawa – Zakopane od dnia 15 maja 2011 kursował pociąg posiadający w swoim składzie wagon czytelniany, w którym można było wygodnie zatopić się w lekturze książek wielkiego pisarza oraz innych laureatów Nagrody Nobla (fot. 2).

Wiele badań wskazuje, iż liczba wypożyczanych książek jest nieporównywalnie większa w bibliotekach nowoczesnych, o przyjemnym i funkcjonalnym rozplanowaniu przestrzeni, która zachęca odbiorcę, nie zaś go zraża. Przykładem może być niezwykle atrakcyjna, szczególnie dla młodego czytelnika, mediateka olsztyńska (fot. 3 i 4). Według danych przedstawionych przez Aleksandrę Weynę wypożycza ona siedem razy więcej mediów niż tradycyjna biblioteka publiczna [10].

Fotografia 2. Pociąg Czytelnia PKP Intercity



Źródło: <http://krakow.naszemiasto.pl/artukul/898561,wagon-czytelnia-pkp-intercity-w-pociagu-przeczytasz,id,t.html>

Fotografia 3. Mediateka w Olsztynie. Sala z materiałami audiowizualnymi



Źródło: <http://www.planeta11.pl/?pageid=10100>

Fotografia 4. Mediateka w Olsztynie. Stanowiska komputerowe



Źródło: <http://www.planeta11.pl/?pageid=10100>

Biblioteki coraz chętniej stosują tzw. **koncepcję tematyczną** (wystrój tematyczny), która polega na tworzeniu wystroju skoncentrowanego wokół jednego tematu. Światowym prekursorem koncepcji tematycznej była firma Banana Republic, która w swoich pierwszych sklepach zaczęła sprzedawać linię ubrań inspirowaną stylem safari i tak też stylizowała swoje punkty sprzedaży, umieszczając w nich jeepy, siatki, palmy, bambus oraz wszelkie elementy, kojarzące się klientom w z dziką wyprawą [4]. W Polsce do bibliotek stosujących koncepcję tematyczną można zaliczyć Bibliotekę Nautilus w Warszawie (fot. 5-7) przypominającą podwodny okręt i głębiny morskie, projekt warszawskiej biblioteki Przystanek książka (fot. 8), której pomieszczenia łudząco imitują poczekalnię dworca kolejowego lub też wrocławską Bibliotekę Siedmiu Kontynentów (fot. 9). Biblioteki naukowe preferują na ogół subtelny funkcjonalny wystrój, natomiast nowoczesne biblioteki publiczne, szczególnie te przeznaczone dla dzieci, które nie mają jeszcze świadomych i „wytrobionych” czytelników, częściej pragną intrygować, zaciekawiać i inspirować. Hurtownicy, w odpowiedzi na zróżnicowane potrzeby bibliotek prezentują w swoich ofertach różne linie produktów (elementy wyposażenia) zaprojektowane w odmiennych stylach, np. surowym z użyciem metalu lub ciepłym i przytulnym z drewna, kolorowego plastyku i materiałów.

Fotografia 5. Mapa morska namalowana na suficie Biblioteki Nautilus w Warszawie



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja

Fotografia 6. Maskotki w rybackich sieciach i puffy w kształcie zwierząt morskich w Bibliotece Nautilus w Warszawie



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja

Fotografia 7. Łada biblioteczna stylizowana na okręt podwodny w Bibliotece Nautilus w Warszawie



Źródło: <http://www.polskatimes.pl/warszawa/93522,dzielnicowe-biblioteki-zmieniaja-sie-w-supernowoczesne,id,t.html?cookie=1>

Fotografia 8. Projekt warszawskiej Biblioteki Przystanek książka



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja

Fotografia 9. Biblioteka Siedmiu Kontynentów



Źródło: http://www.wbp.wroc.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=54&Itemid=439

Interesujące rozwiązanie zastosowano w Bibliotece Romańskiej we Wrocławiu, prowadzonej przez Dolnośląską Bibliotekę Publiczną we współpracy z Ośrodkiem Alliance Française oraz z Istituto Italiano di Cultura. Placówka przeznaczona jest przede wszystkim dla osób zainteresowanych literaturą, kulturą i historią krajów romańskich, dlatego też wprowadzono subtelną stylizację, mającą za zadanie wprowadzenie czytelnika w atmosferę francuskich kawiarenek (fot. 10, 11).

Fotografia 10. Stylizacja dająca złudzenie francuskiej kawiarenki w Bibliotece Romańskiej we Wrocławiu



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_struja

Fotografia 11. Biblioteka Romańska we Wrocławiu



Źródło: http://www.wbp.wroc.pl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=75&Itemid=715

Sz szczególnie interesującymi projektami są biblioteki przeznaczone dla najmłodszych czytelników, zaprojektowane z wielką fantazją, dużą dynamiką barw, różnorodnością kształtów, motywów i użytych materiałów. Ciekawe rozwiązania można zobaczyć za granicą (fot. 12-15), ale również coraz częściej w rodzimych bibliotekach, np. Olsztyna, Wrocławia czy Warszawy (fot. 16, 17).

Fotografia 12. Biblioteka dziecięca w Waszyngtonie



Źródło: <http://delicjedesign.blogspot.com/2010/01/nowoczesne-biblioteka.html>

Fotografia 13. Biblioteka dziecięca w Waszyngtonie



Źródło: <http://delicjedesign.blogspot.com/2010/01/nowoczesne-biblioteka.html>

Fotografia 14. Biblioteka dziecięca w Waszyngtonie



Źródło: <http://delicjedesign.blogspot.com/2010/01/nowoczesne-biblioteka.html>

Fotografia 15. Glenside Public Library



Źródło: <http://librarytravelschicago.blogspot.com/>

Fotografia 16. Biblioteka dla dzieci Abecadło w Olsztynie. Miejsce do wyciszenia przypominające sypialnię z bajki



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja

Fotografia 17. Multicentrum w Warszawie ze ścianą przypominającą klocki Lego



Źródło: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_struja

Ciekawym zagranicznym projektem jest m.in. biblioteka w Hjørring w Danii, której wnętrza mają sygnalizować czytelnikom, że biblioteka jest instytucją nowoczesną, skupioną na przyszłości i innowacyjności (fot. 18-24). Elementem integrującym poszczególne pomieszczenia i zarazem charakterystycznym dla wystroju placówki jest wijąca się czerwona wstęga, która pełni rozmaite funkcje. Jest więc „czerwonym dywanem” wprowadzającym honorowego gościa, którym jest czytelnik do Biblioteki, podpórką na książki, bramą, czy ladą.

Fotografia 18. Wejście do Biblioteki w Hjørring



Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

Fotografia 19. Miejsce odpoczynku w Bibliotece w Hjørring



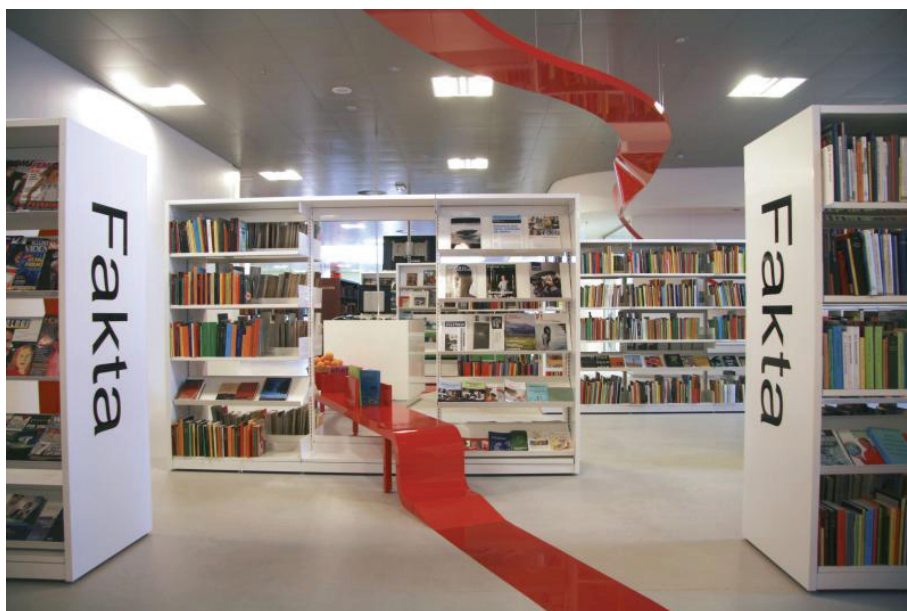
Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

Fotografia 20. Sala główna w Bibliotece w Hjørring



Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

Fotografia 21. Sala z książkami w Bibliotece w Hjørring



Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

Fotografia 22. Sala odpoczynku w Bibliotece w Hjørring



Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

Fotografia 23. Sala dla dzieci w Bibliotece w Hjørring



Źródło: <http://www.bibliotekerne.hjoerring.dk/Hjoerring-Bibliotekerne/Afdelinger-og-aabningstider/Hjoerring-Bibliotek.aspx>

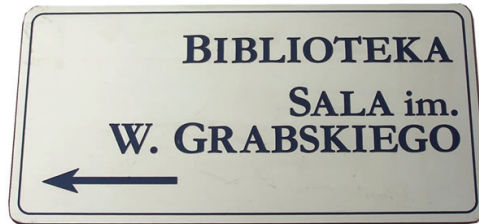
Fotografia 24. Zjeżdżalnia w Bibliotece w Hjørring



Źródło: <http://www.librarybuildings.info/denmark/hjoerring-library-metropol>

Istotną część merchandisingu stanowi system komunikacji z czytelnikiem przy pomocy wywieszek informacyjnych, drogowskazów, schematów pomieszczeń oraz wszelkich komunikatów prezentowanych w dowolnej formie graficznej lub plastycznej (np. informacje dla czytelników wyświetlane na wielkogabarytowych ekranach, prezentowane na pleksistojakach lub drewnianych albo piankowych płytach itp.). Zwłaszcza na dużych bibliotekach, dysponujących wieloma pomieszczeniami lub nawet budynkami, spoczywa obowiązek stworzenia jasnego systemu wskazówek i znaków nawigacyjnych, ułatwiających poruszanie się po poszczególnych czytelniach lub wypożyczalniach. System pomagający zorientować się w przestrzennym rozkładzie biblioteki, powinien również być dostosowany do jej designu, atmosfery, a więc wcześniejszego zamysłu projektantów. Tablice informacyjne mogą bowiem przybrać formę nowoczesnych elektronicznych wyświetlaczy lub zostać wykonane w stylu retro, pasującym do wizerunku biblioteki (fot. 25) lub też w stylistyce tradycyjnej (fot. 26).

Fotografia 25. Tabliczka kierunkowa jako element informacji wizualnej biblioteki



Źródło: <http://www.aret.pl/?go=tabliczki-kierunkowe-1>

Fotografia 26. Tabliczki informacyjne



Źródło: <http://www.biblioteki.gropius.com.pl/biblioteki/index.php>

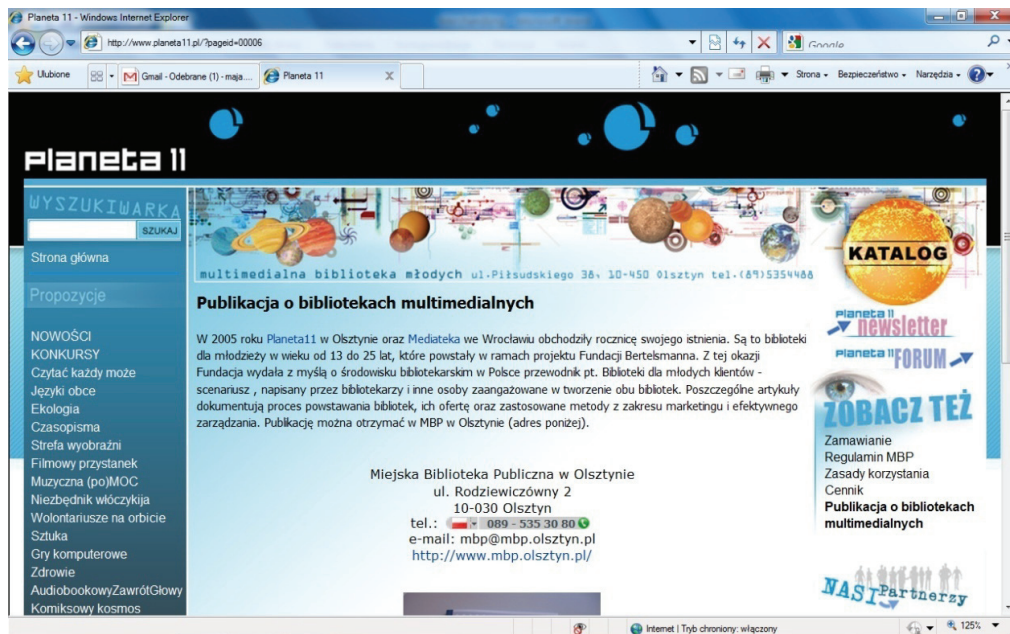
Prawidłowo zaprojektowana przestrzeń biblioteki niewątpliwie powinna zawierać także elementy systemu identyfikacji wizualnej. Według Anny Nikodemskiej-Wołowik, Tadeusza Górskiego i Mirosława Wołowika **system wizualny** „opiera się na obrazie, który buduje styl organizacji na podstawie elementów identyfikujących firmę (znak, kolorystyka, liternictwo), zastosowanych na różnych nośnikach [...]. Wyróżnik graficzny jest lepiej akceptowany, zauważany i zapamiętywany niż słowo pisane” [9, s. 58]. Dobrze również, kiedy przestrzeń fizyczna biblioteki współgra i nawiązuje do elementów graficznych zastosowanych na stronie internetowej, tak jak ma to miejsce w olsztyńskiej mediatece Planecie 11 (fot. 27 i 28). Współcześnie mówi się nawet o tzw. **merchandisingu wirtualnym** [8, s. 173], czyli przedstawieniu na stronie internetowej oferty instytucji przy zastosowaniu prawideł wykorzystywanych w merchandisingu rzeczywistym oraz o **merchandisingu multimedialnym**, polegającym na wykorzystaniu nośników cyfrowych, np. wielkogabarytowych ekranów lub wyświetlaczy, prezentujących treści reklamowo-informacyjne [11, s. 111].

Fotografia 27. Planeta 11 w Olsztynie



Źródło: <http://www.olsztyn24.com/news/11990-ferie-w-planecie-11.html?f=45635>

Fotografia 28. Strona www Planety 11 w Olsztynie przypominająca w swojej estetyce wnętrze Biblioteki



Źródło: <http://www.planeta11.pl/?pageid=00006>

Wiele bibliotek zarówno w kraju jak i na świecie, zwłaszcza dużych, o bogatej historii i zbiorach, poza udostępnianiem czytelnikom materiałów bibliotecznych decyduje się na aktywną działalność wystawienniczą. W taki sposób prezentowane są zarówno zbiory bibliotek, jak też eksponaty muzealne wypożyczane z innych instytucji. Działalność ta wzmacnia potrzebę nabywania kompetencji z zakresu merchandisingu, a zwłaszcza umiejętności projektowania ekspozycji. Jest to zadanie trudne z uwagi na konieczność pełnienia określonych funkcji wystaw bibliotecznych. Każda ekspozycja bowiem poza pewną kreacją przestrzeni ma za zadanie realizować określony przekaz informacyjny. Istotne jest także zachowanie walorów estetycznych, zwrócenie uwagi użytkowników biblioteki na wystawę oraz zapewnienie bezpieczeństwa prezentowanym eksponatom. W zależności od przyjętego celu wystawa może skupiać się na przedstawieniu jakiegoś przedmiotu, historii, instytucji, może też być dopełnieniem kampanii marketingowej lub realizować jakiś zamysł twórczy (fot. 29).

Fotografia 29. Ekspozycja w salach Biblioteki Kongresu prezentująca postać Thomasa Jeffersona, łącząca tradycję z nowoczesnymi rozwiązaniami technicznymi



Źródło: LORENC Jan, SKOLNICK Lee, BERGER Craig. *Czym jest projektowanie wystaw?* Warszawa, 2008, s. 209.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że ta stosunkowo nowa w dziedzinie bibliotekarstwa koncepcja projektowania przestrzeni wizualnej, jaką jest merchandising, może zostać z powodzeniem wykorzystywana przez instytucje biblioteczne, niezależnie od ich rozmiaru, doświadczenia, profilu, czy grupy odbiorców. Merchandising skutecznie może promować pozytywny wizerunek bibliotek, przedstawiać je jako instytucje nowoczesne, odpowiadające współczesnym potrzebom społeczeństwa, przyjazne i przede wszystkim atrakcyjne. Jest to oczywiście efekt długotrwały, którego nie da się osiągnąć dzięki jednej lub drugiej ekspozycji, wymaga także określonych nakładów finansowych. Może jednak stanowić próbę spowolnienia niekorzystnych trendów zauważalnych w obszarze czytelnictwa i postrzegania kultury, szczególnie przez najmłodsze pokolenia.

Bibliografia

1. BARUK Agnieszka Izabela. Oddziaływanie na nabywców finalnych za pomocą bodźców merchandisingowych. In RUDAWSKA Iga, SOBOŃ Magdalena (red. nauk.). *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 978-83-7641-031-9.
2. BEST Kathryn. *Design management: zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009. ISBN 978-83-01-15917-7.
3. CZECH Sławomir, STRYJA Karol. Nowe oblicza kultury – czyli jak możemy zmieniać wizerunek bibliotek publicznych. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 3. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja. Stan z dnia 12.02.2011.
4. DIAMOND Jay, DIAMOND Ellen. *Merchandising: magnetyzm przestrzeni handlowej*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0565-1.
5. KNERA Jakub. Pociąg do biblioteki [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Pociag-do-biblioteki-n42359.html>. Stan z dnia 12.02.2011.
6. KOWALCZYK Agata. Dzielnicowe biblioteki zamieniają się w supernowoczesne miejsca spotkań. *Dziennik Polska* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.polskatimes.pl/warszawa/93522,dzielnicowe-biblioteki-zmieniaja-sie-w-supernowoczesne,id,t.html?cookie=1>. Stan z dnia 12.02.2011.
7. LORENC Jan, SKOLNICK Lee, BERGER Craig. *Czym jest projektowanie wystaw?* Warszawa: ABE Dom Wydawniczy, 2008. ISBN 978-83-61380-00-9.
8. MORGAN Tony. *Merchandising: projektowanie przestrzeni sklepu*. Warszawa: Arkady, 2008. ISBN 978-83-213-4586-4.
9. NIKODEMSKA-WOŁOWIK Anna, GÓRSKI Tadeusz, WOŁOWIK Mirosław. *Nie tylko logotyp: wyróżnienie i przynależność w biznesie*. Bydgoszcz, Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Branta, 2004. ISBN 83-89073-57-9.
10. WEYNA Aleksandra. Nowe technologie i design w bibliotekach. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2009/103/a.php?weyna>. Stan z dnia 12.02.2011.
11. WITEK Lucyna. *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2007. ISBN 978-83-7483-679-1.

Metoda zarządzania konfliktem w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego w świetle badań

Słowa kluczowe: bariery i konflikty w bibliotece, zarządzanie konfliktem, biblioteki akademickie

Abstrakt: W artykule przedstawiono wyniki badań na temat występowania i rozwiązywania ewentualnych konfliktów w zespole pracowników Biblioteki Głównej i bibliotek specjalistycznych Uniwersytetu Opolskiego.

Keywords: barriers and conflicts in libraries, conflict management, academic libraries

Abstract: The paper describes results of a research conducted to deal with an opinion about occurrence and resolution of possible conflicts among Main Library workers and workers of specialist libraries at the University in Opole.

Konflikt jest nieodzownym elementem każdej organizacji i będzie istniał zawsze, bez względu na to, czy poszczególne jednostki do niego dążą czy nie. Jedynym rozwiązaniem jest umiejętne zarządzanie konfliktem, które pozwoli oddziaływać na członków organizacji w taki sposób, aby wyeliminować zaistniały problem. Jest to ujęcie konfliktu, jako zjawiska pozytywnego dla organizacji. W związku z tym **zarządzanie konfliktem** należy rozumieć jako „planowanie, organizowanie, skuteczne rozwiązywanie i wydobywanie z niego cech pozytywnych, a także sprawowanie nad nim kontroli w taki sposób, aby nie stał się destrukcyjny” [5, s. 103]. Zarządzanie konfliktem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi. Zadaniem kadry zarządzającej jest wykluczenie szkodliwego aspektu konfliktu tak, aby przyniósł on jak najwięcej korzyści dla organizacji.

Zimą 2010 r. przeprowadzono badania na grupie bibliotekarzy i pracowników technicznych Biblioteki Głównej i bibliotek specjalistycznych Uniwersytetu Opolskiego. Ich celem było poznanie opinii pracowników na temat ewentualnych konfliktów występujących w bibliotece oraz sposobów ich rozwiązywania. Badania miały wykazać, że konflikt, będący zjawiskiem nieuniknionym, w dużej mierze wpływa pozytywnie na mobilizację zespołu, a tym samym na podnoszenie jakości świadczonych usług. Z kolei umiejętne pokierowanie jego przebiegiem powoduje

zwiększenie efektywności pracy wśród pracowników biblioteki akademickiej. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Został on rozdany pracownikom, którzy po około tygodniu mieli go oddać w wyznaczone przez ankietera miejsce. W badaniach wzięło udział 76 osób, z czego ankietę wypełniło 52 pracowników. Osoby, które nie wypełniły kwestionariusza tłumaczyły się obawą o możliwość rozpoznania i opublikowania ich wypowiedzi. Nie pomogły zapewnienia, że ankietę jest anonimowa, a dane zostaną wykorzystane wyłącznie do zbiorczych zestawień statystycznych.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzynastu pytań: dziewięciu zamkniętych, dwóch półotwartych oraz dwóch otwartych. W badanej populacji zdecydowaną większość, czyli aż 88% stanowiły kobiety. Respondenci to głównie osoby między 26 a 35 rokiem życia (42%) oraz mieszcące się w przedziale wiekowym od 36 do 45 lat (25%), jak również mający od 46 do 55 lat (23%). Pozostali ankietowani to pracownicy między 56 a 65 (4%) oraz powyżej 65 roku życia (2%). Spośród opiniodawców wykształcenie wyższe posiadało aż 92%, nieliczna grupa – wykształcenie policealne (4%) oraz średnie (4%).

W badanej zbiorowości przeważali bibliotekarze (33%). Mniej liczną grupę stanowiły osoby pracujące na stanowisku młodszego bibliotekarza (25%), starszego bibliotekarza (21%) oraz kustosa (15%). Najmniej licznym zespołem biorącym udział w badaniach byli pracownicy obsługi technicznej (4%) i magazynierzy (2%).

Jeżeli chodzi o staż pracy ogółem, to przeważały osoby z krótkim doświadczeniem zawodowym – do 10 lat (50%). Kolejną grupę stanowili respondenci pracujący od 10 do 20 lat oraz od 20 do 30 lat (odpowiednio 25% i 21%), dalej pracujący powyżej 30 i 40 lat (2%). Podobnie formował się staż pracy w zawodzie bibliotekarza. Dominowali ankietowani pracujący stosunkowo krótko, do 10 lat (56%). Również liczny zespół stanowiły osoby działające w zawodzie od 10 do 20 lat (33%). Mniejszą grupę reprezentowali bibliotekarze legitymujący się dużym stażem pracy od 20 do 30 lat. Było ich 10%. W badanej grupie nie było bibliotekarzy ze stażem od 30 do 40 lat. Najmniej osób objętych badaniem legitymowało się stażem pracy powyżej 40 lat (2%).

Pierwsze pytanie ankiety miało na celu poznanie opinii respondentów na temat zjawiska, jakim jest konflikt. W literaturze przedmiotu **pojęcie konfliktu** (z łac. conflictus) definiowane jest jako zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych. Konflikty mogą przebiegać w sposób łagodny i zakończyć się porozumieniem między stronami, bądź przybierać postać bardziej antagonistyczną możliwą do rozwiązania wyłącznie przez eliminację przeciwnika [10, s. 102]. Podobne zdanie prezentowali respondenci, charakteryzując konflikt jako:

- „różnicę zdań na określony temat, dążenie do różnych celów przez osoby”,
- „różnicę zdań, opinii, postaw, interesów”,
- „brak porozumienia rzutujący negatywnie na wzajemne relacje”, „zjawisko społeczne występujące w stosunkach międzyludzkich, często wynikające z sytuacji zagrożenia, zmian w otoczeniu społecznym, rywalizacji, braku

tolerancji, słabej kultury osobistej i słabego przygotowania do współżycia z innymi ludźmi oraz tworzenia wspólnej kultury w instytucji, niewłaściwej reakcji na postawy oraz zachowania innych osób; na konflikt mogą wpływać cechy osobowości partnerów; konflikt może przyczynić się do pozytywnych zmian, może również mieć skutek niszczący dla partnerów”,

- „spór, sprzeczność interesów i celów, rozbieżność między wyobrażeniem a stanem rzeczywistym jednostek i grup”,
- „sprzeczność dążeń, kiedy dwie strony dążą do celów, które są ze sobą sprzeczne, przeciwstawne i żadna ze stron nie chce ustąpić”,
- „wybuchowa reakcja na różnice zdań, nie dająca się rozwiązać rozmową”,
- „napięcie między jednostkami, które dążą do różnych celów”,
- „różnica zdań na określony temat bez możliwości ustąpienia jednej ze stron”,
- „niezgodność poglądów, spór w konkretnej sprawie”,
- „zderzenie, dążenie do sprzecznych celów, rozbieżność tych celów, poglądów, postaw; może działać konstruktywnie lub destruktywnie; może wpływać niszcząco na ludzi lub pozytywnie, budując lepsze zmiany”,
- „nieporozumienie, nie zawsze mające na celu działanie na czyjąś szkodę”,
- „spór dwóch lub kilku osób ze względu na różną definicję jednego problemu”.

Powyższe wypowiedzi koncentrują się wokół sprzeczności interesów, celów oraz postaw przynajmniej dwóch stron konfliktu reprezentujących organizację. Każdy pracownik ma swoje cele, które mogą różnić się od dążeń pozostałych współpracowników. Najważniejsza jest jednak akceptacja wystąpienia samego konfliktu jako zjawiska oraz próba znalezienia rozwiązań, które będą korzystne z punktu widzenia pracowników i organizacji.

Rozpatrując pojęcie konfliktu można wyróżnić trzy poglądy (por. tab. 1). Pierwszy z nich – tradycyjny – zdecydowanie neguje konflikt, oceniając go jako zbędny i szkodliwy. Występowanie konfliktów w organizacji, według tego podejścia, jest więc symptomem wadliwego funkcjonowania grupy, dlatego też należy ich unikać. Według przedstawicieli szkół stosunków międzyludzkich sytuacje konfliktowe są zjawiskiem nieuniknionym, naturalnym, występującym w każdej grupie. Mogą mieć pozytywny wpływ na pracę zespołu, który staje się bardziej kreatywny i otwarty na wszelkiego rodzaju zmiany. Trzeci pogląd interakcyjny wskazuje na konflikt, jako zjawisko konieczne do skutecznej działalności grupy. Jak słusznie zauważył Stephen P. Robbins z Organizational Behavior Teaching Society w Stanach Zjednoczonych: „(...) grupa harmonijna, pokojowa, spokojna i współpracująca zapewne będzie statyczna, apatyczna i nie będzie reagować na konieczność wprowadzania zmian i innowacji. Głównym wnioskiem płynącym z tego poglądu jest zachęta dla przywódców grup do podtrzymywania ciągłego, niewielkiego poziomu konfliktu – dostatecznego, by utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność” [4, s. 310].

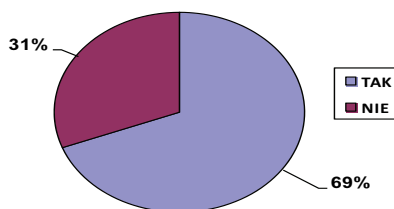
Tabela 1. Tradycyjny i współczesny pogląd na konflikt

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć.	Konflikt jest nieunikniony.
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżeganie.	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Źródło: STONER James Arthur Finch. *Kierowanie*. Warszawa, 1992, s. 331.

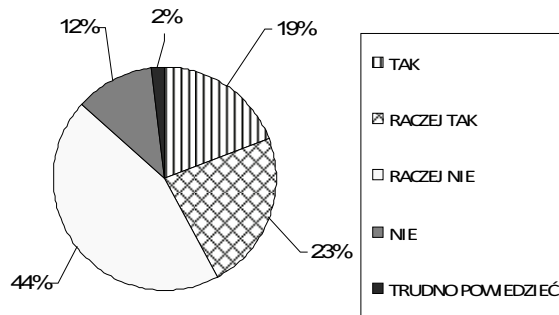
Przeprowadzone badania (rys. 1 i 2) wykazują, że większość pracowników Biblioteki była uczestnikiem konfliktu w zespole (69%), natomiast 31% respondentów uznało, że nie doświadczyło żadnych sporów w pracy. Nie koresponduje to jednak z występowaniem sytuacji konfliktowych w oddziałach Biblioteki, w których pracują bibliotekarze. Tylko 42% badanych uznała, że była uczestnikiem konfliktu w zespole, w którym pracuje. Przeważająca większość badanej populacji (56%) nie doznała sytuacji konfliktowych ze strony współpracowników. Niespełna 2% ankietowanych nie zadeklarowała konkretnej odpowiedzi na pytanie.

Rysunek 1. Czy był/a Pan/Pani uczestnikiem konfliktu w zespole?



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Czy w zespole, w którym Pan/Pani pracuje, dochodzi do sytuacji konfliktowych?



Źródło: opracowanie własne.

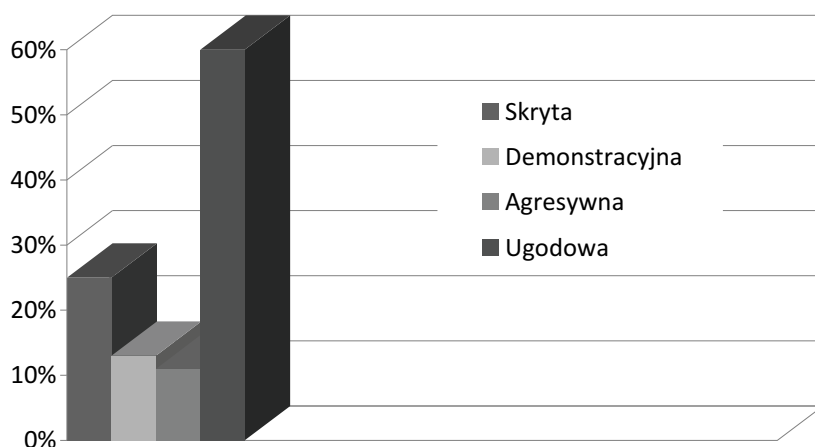
Z analizy ankiet wynika, że w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego i bibliotekach specjalistycznych przeważają zespoły pracowników, wśród których nie dochodzi do konfliktów. Zgodnie z oczekiwaniami badania potwierdziły, że bibliotekarze potrafią porozumiewać się między sobą. Zdaniem Augustyna Wajdy „Skuteczna i właściwa komunikacja międzyludzka w organizacji jest ważna z dwóch powodów. Po pierwsze jest to proces, za którego pośrednictwem realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie – jest czynnością, której kierownicy poświęcają znaczną część swego czasu” [9, s. 151].

Spośród badanej grupy najwięcej respondentów doświadczyło konfliktu interpersonalnego (85%), czyli występującego między dwiema lub więcej jednostkami. Natomiast 11% ankietowanych wskazało na konflikt międzygrupowy, a więc dotyczący dwóch lub więcej grup społecznych. Nieco mniej pracowników, bo tylko 4% wskazało, że zaszło zarówno konfliktu interpersonalnego, jak i międzygrupowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że konflikt jest naturalną cechą funkcjonowania każdej organizacji. Trudno nie znaleźć osoby, która nie miałaby do czynienia z sytuacją konfliktową występującą między indywidualnymi pracownikami lub zespołami. Zdaniem Aleksego Poczowskiego: „konflikt rozumiany jako cecha funkcjonowania organizacji, pełni określone **funkcje**, wśród których do najważniejszych należą:

- **funkcja informacyjna** – konflikt sygnalizuje problemy istniejące w systemie społecznym organizacji;
- **funkcja motywacyjna** – konflikt uruchamia rezerwy energii do działania, pobudza aktywność i zaangażowanie” [3, s. 392].

Za pomocą kwestionariusza ankiety uzyskano również dane dotyczące postaw prezentowanych przez ankietowanych w sytuacjach konfliktowych. Większość pracowników biblioteki cechuje pozytywne nastawienie w stosunku do drugiej strony sporu. Aż 60% ankietowanych uznało, że ugodowe nastawienie jest najlepszym rozwiązaniem wszelkiego rodzaju waśni. Drugą mniej liczną grupę stanowią osoby cechujące się postawą skrytą (25%). Najmniej jest bibliotekarzy nastawionych demonstracyjnie (13%) oraz agresywnie (11%) do przedmiotu sporu i przeciwnika (rys. 3).

Rysunek 3. Jaką postawę reprezentuje Pan/Pani podczas sytuacji konfliktowych?



Źródło: opracowanie własne.

Konflikty są nieuniknione, dlatego należy poszukiwać najsukuteczniejszych form ich rozwiązywania, z naciskiem na dialog i porozumienie. W przekonaniu Czesława Sikorskiego: „**Konflikt** może być akceptowany, a nawet uznawany za twórczy, w przypadku współdziałania, gdy strony prowadzą ze sobą spór dążąc do tego samego celu. Konflikt jest użytecznym instrumentem motywacyjnym, gdy polega na konkurencji stron, których cele są sprzeczne. Konflikt jest nie do zaakceptowania zarówno ze względów moralnych, jak i prakseologicznych, kiedy staje się walką. Kultura organizacyjna etycznego konfliktu wynika z przekonania, że konkurencja jest motorem napędowym rozwoju społecznego, ale tylko wtedy, gdy oparta jest na regułach przestrzeganych przez wszystkich” [6, s. 70]. Prawidłowa komunikacja i tolerancja wśród współpracowników pozwoli uniknąć sytuacji konfliktowych, które wywołują u skonfliktowanych stron niepotrzebne negatywne

emocje. Wyniki analizy uczuć, które to uczucia najczęściej towarzyszyły respondentom w czasie sporów wykazały przewagę poczucia przykrości (67%), złości (56%) oraz żalu (42%). Zdecydowana mniejszość ankietowanych uznała, że będąc uczestnikiem konfliktu czuła strach (19%), poczucie winy i obojętność (obie grupy po 12%). Respondenci stanowiący 8% badanej populacji odczuwali również bezradność, irytację, niepokój oraz zainteresowanie przyczyną konfliktu. Nieliczna grupa bibliotekarzy wskazała na nienawiść, jako dominujące uczucie towarzyszące podczas waśni (6%).

Bez wątpienia sposób, w jaki człowiek reaguje na różne sytuacje w codziennej pracy, zarówno pozytywne, jak i negatywne, w dużej mierze zależy od cech osobowościowych, które posiada. Respondenci to przede wszystkim bibliotekarze, którzy potrafią przedstawić swoje zdanie na określony temat (62%) oraz osoby komunikatywne (58%). Wyniki analizy cech badanej populacji wykazują, że są to jednostki, które cenią sobie zarówno pracę w zespole (46%), jak i zadania wymagające indywidualnego zaangażowania (44%). Pracownicy Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego to także osoby zdyscyplinowane (42%), kreatywne oraz kierujące się emocjami (obie grupy po 40%). Ponadto 37% badanych uznało, że są asertywni. Najmniej liczną zbiorowość stanowią pracownicy nie lubiący być w centrum uwagi. Tylko 31% ankietowanych wybrało tę odpowiedź. Respondenci wskazywali także na inne cechy osobowościowe, takie jak: szczerość, rzetelność, uczciwość. Niespełna 2% zadeklarowało taką odpowiedź. Należy zauważyć, że badana populacja wykazuje cechy indywidualne, które pozwalają spojrzeć na nią, jak na zespół efektywny, składający się z pracowników, którzy dostrzegają potrzeby i oczekiwania członków zespołu. „Aby wspólnie pracować, ludzie muszą nadawać się do wspólnej pracy. Nie znaczy to, że mają być podobni do siebie czy zaprzyjaźnieni, ważne jest, by czuli do siebie szacunek i wierzyli w możliwości zawodowe kolegów. Należy pamiętać, że tarcia i nieporozumienia zdarzają się w trakcie formowania się zespołu i są w tych pierwszych fazach czymś pozytywnym” [1, s. 13].

Wyniki badań pozwalają uznać, że konfliktu nie da się uniknąć (73%). Tylko 23% respondentów przyznało, że jest to możliwe. Niespełna 4% badanych stwierdziło, że trudno odpowiedzieć na to pytanie. W bibliotece akademickiej, jak w każdej organizacji zawsze będzie istniał konflikt. Zdaniem Jacka Wojciechowskiego: „Kierownictwo powinno mieć świadomość występowania konfliktów w podległych zespołach i wynikających stąd zagrożeń. Oczywiście nie wszystkie konflikty stanowią zagrożenie i wymagają interwencji. Sztuką jest uchwycenie w porę zarzewia konfliktu, który rzeczywiście mógłby stanowić zagrożenie dla procesu pracy. W praktyce zapobiegania konfliktom ważna jest profilaktyka, czyli eliminacja przyczyn, przynajmniej tych, na które kierownictwo ma wpływ” [11, s. 193-196].

Wyniki badania pozwalają dostrzec, że zdecydowana większość respondentów, czyli aż 90%, radzi sobie z rozwiązywaniem konfliktów, co potwierdza słuszność współczesnego poglądu na temat występowania sytuacji konfliktowych w organizacji. Tylko 10% badanej populacji przyznało, że nie radzi sobie

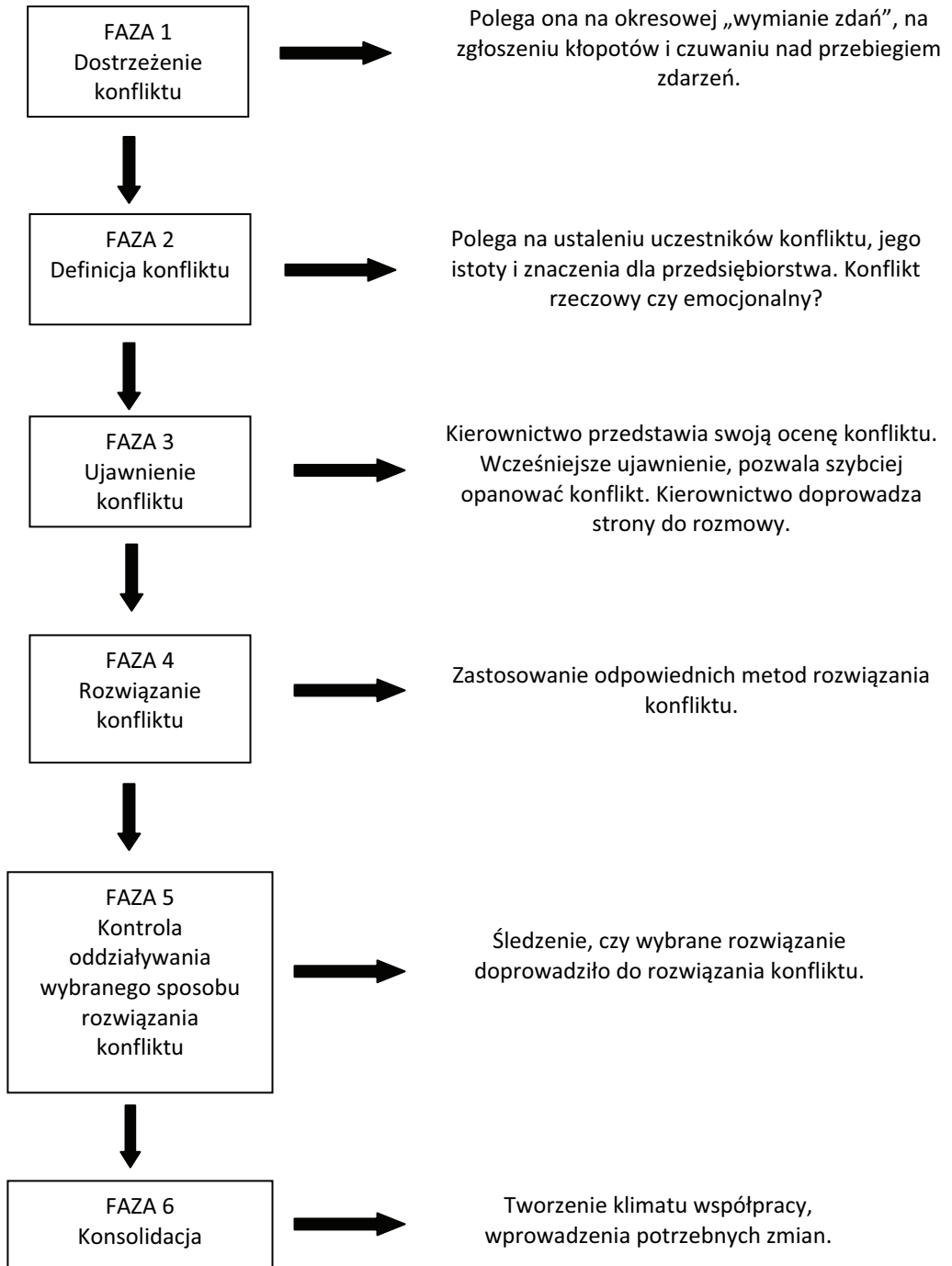
z rozwiązywaniem konfliktów występujących w życiu zawodowym. Zapewne jest to spowodowane brakiem dostatecznej wiedzy, w jaki sposób przezwyciężyć zaistniałe nieporozumienia. Ankietowani, którzy uznali, że potrafią radzić sobie z sytuacjami konfliktowymi za przykład podali następujące sposoby:

- „prowadzę rozmowy z osobami lub grupą, które stały się stronami w konflikcie”,
- „szczerą rozmową pomiędzy skonfliktowanymi stronami”,
- „staram się znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony konfliktu”,
- „staram się wyjaśnić sprawę – trzeba ze sobą rozmawiać”,
- „szukam kompromisu”,
- „próbuję załagodzić spór między grupą, eliminując przedmiot sporu”,
- „spokojna reakcja, wyjaśnienie zaistniałego problemu”,
- „proponuję rzeczową rozmowę po wygaśnięciu emocji”,
- „najważniejsza jest spokojna rozmowa, wyjaśniająca nieporozumienie, konflikt; przedstawienie zarzutów i konstruktywne ustosunkowanie się do nich oraz wyciągnięcie pozytywnych wniosków”,
- „wysłuchanie skłóconych stron, podejście do konfliktu bez okazywania emocji, jak najbardziej racjonalne podejście do problemu, bezstronność w rozwiązywaniu konfliktu”,
- „szczerą rozmową, szukanie wspólnych rozwiązań do przyjęcia dla wszystkich uczestników konfliktu”,
- „szukam rozwiązania zadawalającego dwie strony”,
- „staram się nie eskalować konfliktu i dążę do zrozumienia drugiej strony”,
- „staram się przeanalizować sytuację, zapisuję to, co mnie irytuje; szukam rozwiązania, które satysfakcjonuje wszystkie strony konfliktu; nie lubię doprowadzać do sytuacji, w której padają słowa, które trudno cofnąć, wszystko można załatwić w sposób, który nikogo nie urazi”.

Powyższe wypowiedzi koncentrują się wokół poszukiwania **sposobów rozwiązywania konfliktów**, które będą satysfakcjonujące dla każdej strony. Z całą pewnością są to opinie osób pozytywnie nastawionych do współpracowników, lubiących swą pracę i czerpiących z niej dużo satysfakcji. Respondenci jednogłośnie opowiedzieli się za rozstrzygnięciem konfliktu tak, aby jego efekty były konstruktywne, a nie destrukttywne. Proces zarządzania konfliktem wymaga od menadżerów zaangażowania i zdolności socjotechnicznych, dzięki którym konflikt będzie zjawiskiem napędzającym organizację do rozwoju. Aby osiągnąć optymalny wynik, zarządzający powinien stale kontrolować i stymulować konflikt. W przeciwnym razie zamiast innowacji, nieporozumienie może zakłócić sprawne funkcjonowanie firmy i przyjąć charakter dysfunkcyjny.

Zarządzanie konfliktem obejmuje następujące fazy: etap dostrzeżenia konfliktu, zdefiniowania oraz ujawnienia konfliktu, rozwiązania sporu, kontroli wybranego rozwiązania oraz konsolidacji stron (rys. 4).

Rysunek 4. Model faz kierowania konfliktem

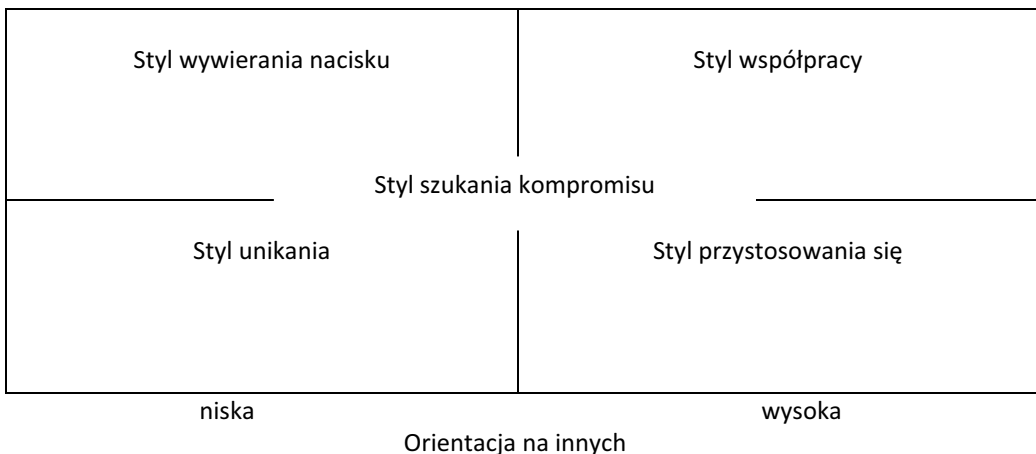


Źródło: ZIMNIEWICZ Kazimierz. *Podstawy zarządzania*. Poznań, 2001, s. 132.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć zasadniczych **stylów pokierowania konfliktem** (rys. 5):

- **styl unikania** – jest charakterystyczny dla osób chcących zachować neutralność, liczących na samoistne rozwiązanie konfliktu;
- **styl przystosowywania się** – charakteryzuje osoby ukierunkowane na osiągnięcie własnych celów, strony biorące udział w konflikcie są skłonne na ustępstwa wobec siebie;
- **styl szukania kompromisu** – opiera się na wyważonym osiągnięciu własnych celów oraz celów drugiej strony, na transakcji „brania oraz dawania”, jest najbardziej rozpowszechnionym stylem w organizacji;
- **styl wywierania nacisku** – jest nastawiony na osiągnięcie własnych celów, roszczenia drugiej strony nie mają żadnego znaczenia, opiera się na zasadzie „wygrana – przegrana”;
- **styl współpracy** – kieruje się zasadą „wygrana – wygrana”, obie strony konfliktu są ukierunkowane na osiągnięcie wspólnego efektu. Styl ten jest wykorzystywany przez osoby, traktujące konflikt jako pozytywne i nieuniknione zjawisko w organizacji [3, s. 394-395].

Rysunek 5. Style kierowania konfliktami



Źródło: POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, 2007, s. 395.

Wybór odpowiedniego stylu zależy od sytuacji konfliktowej. Z całą pewnością jednak wymaga należytego przygotowania i dostatecznej wiedzy ze strony pracowników każdej organizacji. Wyniki badań pozwalają uznać, że znajomość technik i sposobów negocjacji podczas rozwiązywania sporów i konfliktów odgrywa znaczącą rolę (48%). Nieco mniej, bo 38% ankietowanych uznało, że rozwiązując spór wystarczy posiadać podstawową wiedzę na ten temat. Pozostała część badanych

(13%) przyjęła, że nie ma to większego znaczenia. Każda sytuacja konfliktowa zmusza obie strony do zastanowienia się nad swoim działaniem, ponieważ muszą zdefiniować swoje stanowisko i wysunąć argumenty uzasadniające. Pozytywne rozwiązanie konfliktu, satysfakcjonujące dla obu stron powoduje umocnienie wewnętrznej spójności zespołu oraz wpływa na wzrost zaufania pomiędzy wcześniej rywalizującymi grupami [2, s. 88].

Konflikt nie jest wyłącznie zjawiskiem negatywnym, wszystko zależy od tego, w jaki sposób zostanie on pokierowany, czy kierownik będzie potrafił wydobyc również jego cechy pozytywne. O funkcjonalności lub dysfunkcjonalności konfliktu decydują trzy czynniki. Po pierwsze jest to poziom konfliktu. Jeżeli jest on umiarkowany, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że zostanie rozwiązany pozytywnie wpływając na strony sporu. Drugim czynnikiem określającym konflikt, jako zjawisko funkcjonalne lub destrukcyjne, jest struktura i kultura organizacji. Sytuacja konfliktowa może zwrócić uwagę pracowników na wiele problemów występujących w organizacji, co umożliwi ich rozwiązanie i polepszenie sytuacji. Jeżeli jednak kierujący nie dostrzegają spornych sytuacji, a organizacja jest przeciwna wprowadzeniu zmian, konflikt może nigdy nie zostać rozwiązany [8, s. 76]. Aby nie dopuścić do takich sytuacji każda instytucja, także biblioteka akademicka, powinna organizować dla pracowników szkolenia na temat rozwiązywania konfliktów oraz technik prowadzenia negocjacji. Aż 71% ankietowanych potwierdziło potrzebę organizowania tego typu warsztatów, z kolei 29% uznało, iż nie ma to żadnego znaczenia. Pracownicy powinni uczyć się, w jaki sposób z powodzeniem rozwiązać każdy konflikt, który przypadnie im w udziale. Przede wszystkim po to, aby wspólnie z drugą stroną wypracować najlepsze rozwiązanie przyczyniające się do rozwoju całej biblioteki.

Sytuacje konfliktowe będą zawsze towarzyszyć pracownikom w każdej organizacji. Oczywiście najprościej jest ich unikać i zapobiegać. Jednak jeśli już do nich dojdzie, jedynym konstruktywnym rozwiązaniem jest umiejętne pokierowanie konfliktem. W zarządzaniu konfliktem należy eliminować pozorne rozwiązania, ponieważ niewyjaśnione spory odradzają się z jeszcze większym nasileniem, a ich rozwikłanie stanie się niemożliwe. Z całą pewnością najważniejszym elementem każdej organizacji jest człowiek, który posiadając także emocje takie, jak: irytacja, poczucie krzywdy, zazdrość czy niedowartościowanie, potrzebuje zrozumienia i wsparcia ze strony przełożonego oraz współpracowników. Wzajemne zrozumienie pozwoli na zbudowanie życzliwej i przyjaznej atmosfery w zakładzie pracy. Reasumując należy podkreślić, że w kontaktach międzyludzkich zawsze będzie dochodziło do nieporozumień, dlatego każdy człowiek powinien umieć wyciągać wnioski z własnego postępowania tak, aby ograniczyć możliwość występowania konfliktów do minimum. Bibliotekarz powinien wychodzić nie tylko naprzeciw oczekiwaniom użytkowników, lecz również współpracowników, z którymi na co dzień pracuje budując pozytywny wizerunek biblioteki.

Bibliografia

1. PIOTEREK Paweł. *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-8361464-02-0.
2. PIOTRKOWSKI Kazimierz, ŚWIĄTKOWSKI Marek. *Kierowanie zespołami ludzi*. Warszawa: Bellona, 2000. ISBN 83-11-09133-1.
3. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
4. ROBBINS P. Stephen. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 83-208-1497-9.
5. SIKORA Jan. *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1998. ISBN 83-87636-22-3.
6. SIKORSKI Czesław. *Język konfliktu: kultura komunikacji społecznej w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2005. ISBN 83-7387-864-5.
7. STONER James Arthur Finch. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992. ISBN 83-208-0861-8.
8. SZELĄG Krzysztof. Blaski i cienie konfliktu w organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie*, nr 21, 2007, s. 76. ISSN 1509-3670.
9. WAJDA Augustyn. *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, 2005. ISBN 83-89423-32-4.
10. WIĘCEK-JANKA Ewa. *Zmiany i konflikty w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006. ISBN 83-7143-370-0.
11. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12432-6.
12. ZIMNIEWICZ Kazimierz. *Podstawy zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe, 2001. ISBN 83-88544-41-1.

Kontrola wewnętrzna w bibliotekach naukowych jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań

Słowa kluczowe: kontrola wewnętrzna bibliotek, niemieckie biblioteki naukowe

Abstrakt: W artykule przedstawiono problem atmosfery towarzyszącej kontrolom wewnętrznym przeprowadzanym w bibliotekach naukowych ze szczególnym uwzględnieniem postaw i relacji obydwu stron, tj. kontrolujących i kontrolowanych pracowników biblioteki. Część teoretyczną artykułu uzupełniają wyniki ankiety, mającej na celu wykazać, jak ważne jest porozumienie i współpraca pomiędzy stronami podczas procesu kontroli.

Keywords: internal control in libraries, German scientific libraries

Abstract: The article presents a problem of the internal control atmosphere in scientific libraries, in particular attitude and relations between both sides – the supervisors and controlled librarians. The theoretical part of the article is augmented by surveys results, which purpose is to prove how important is the understanding of control participants.

O tym, że kontrola jest niezbędna w każdej bibliotece, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności – nie trzeba nikogo przekonywać. Rola czynnika ludzkiego jako podmiotu i przedmiotu działań i zdarzeń występujących w otoczeniu ma ogromne znaczenie. Dzięki ludziom biblioteki rozwijają się i trwają, dlatego też zachodzi konieczność kierowania ludzkim zachowaniem tak, aby utrzymać ten stan.

Od niedawna jednym z problemów wymagających naukowego podejścia jest aspekt psychologiczny towarzyszący działaniom kontrolnym, który dotyczy m.in. zachowań uczestników kontroli.

W świadomości kontrolujących i kontrolowanych zakodowany jest stereotyp nadrzędności i podporządkowania, który w znacznej mierze rzutuje na efektywność podjętych działań kontrolnych. Nieprzyjemna atmosfera tworzona przez kontrolerów 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 powodzenia biblioteki naukowej.

Bardzo ważną kwestią jest porozumienie pomiędzy stronami tj. kontrolującym i kontrolowanym, możliwe do osiągnięcia jedynie w sytuacji respektowania zasady równości stron w procesie kontrolnym, uwzględniania interesów jednostki kontrolowanej i wzajemnej życzliwości przy jednoczesnym uznaniu pryncypialności kontroli.

Wyniki kontroli prowadzące do obiektywnej oceny i warunkujące jej skuteczność powinny uwzględniać zarówno negatywy jak i pozytywy oraz wszystko to, co zawiera w sobie określenie kompleksowości kontroli. Ogromnego znaczenia nabiera **zasada kontrydiktoryjności**, czyli równości stron w kontroli, będąca ważnym czynnikiem humanizacji, nie zawsze traktowanym przez kontrolujących z należytą uwagą [5, s. 9].

Kontrola ze swej istoty jest konfliktogenna. Ujawnia nieprawidłowości i błędy, stwierdzeniem których nie są zainteresowani ich sprawcy, co stanowi naturalne podłoże konfliktu między kontrolującym i kontrolowanym. Jakże ważna jest w takich sytuacjach postawa ludzi, ich wzajemne zrozumienie, które może zminimalizować napięcie i stres. Zwłaszcza postawa osób przeprowadzających kontrolę i ich troska o kulturę bycia ma duże znaczenie w całym procesie kontrolnym. Osoba przeprowadzająca kontrolę nie może traktować z góry tych, których działalność podlega kontroli i patrzeć na nich jako na potencjalnych sprawców nieprawidłowości.

Fakt kontroli przyjmowany jest różnie przez różne osoby. Jednakże zarówno ci kontrolowani, którzy są otwarci na współpracę z przeprowadzającymi kontrolę, jak i ci, którzy z uprzedzeniem i podejrzliwością traktują fakt pojawienia się kontrolerów, wymagają poprawnego zachowania i traktowania ich przez kontrolujących. Kultura kontroli, a tym samym współpraca i wzajemne zrozumienie, zależą od postawy obu stron. Jednak inicjatywa i nadawanie tonu wzajemnym kontaktom należą przede wszystkim do przeprowadzających kontrolę.

Z zagadnieniem kontaktów międzyludzkich wiąże się pozorowanie przez kontrolujących bliżej nieokreślonej tajemniczości, której towarzyszy okazywanie wyższości i upajanie się sukcesami czy zastraszenie. W świetle tego problemu istotnym warunkiem akceptacji kontroli jest łatwość wzajemnego zrozumienia się, wyrażająca się możliwością znalezienia „wspólnego języka”. O rzeczywistych warunkach humanizacji procesu kontroli będą decydować zatem postawy obu stron biorących udział w kontroli [10].

Od umiejętności nawiązania dialogu z kontrolowanym, kultury osobistej i taktu kontrolującego, zależą wzajemne stosunki współpracy w procesie kontroli. Życzliwy, kulturalny i obiektywny sposób prowadzenia kontroli stwarza atmosferę ułatwiającą wykazanie kontrolowanym nawet największych nieprawidłowości, a tym samym przyczynia się do skuteczności kontroli.

Współdziałanie stron w kontroli stanowi główną płaszczyznę prowadzącą do szeroko pojętej **humanizacji kontroli**, nakazującej kontrolującemu widzieć w każdym przypadku człowieka działającego z reguły w dobrej wierze. Kontrolowany natomiast

powinien mieć świadomość, że jego cele oraz cele osoby go kontrolującej są takie same, tylko inaczej przez kontrolującego i kontrolowanego rozumiane [12, s. 93].

Na podstawie przeprowadzonej ankiety, podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak ważne jest porozumienie między stronami w kontroli – kontrolującym i kontrolowanym – możliwe do osiągnięcia jedynie w sytuacji respektowania zasady równości stron w procesie kontroli, uwzględniania interesów kontrolowanej biblioteki i wzajemnej życzliwości przy jednoczesnym uznaniu pryncypialności kontroli.

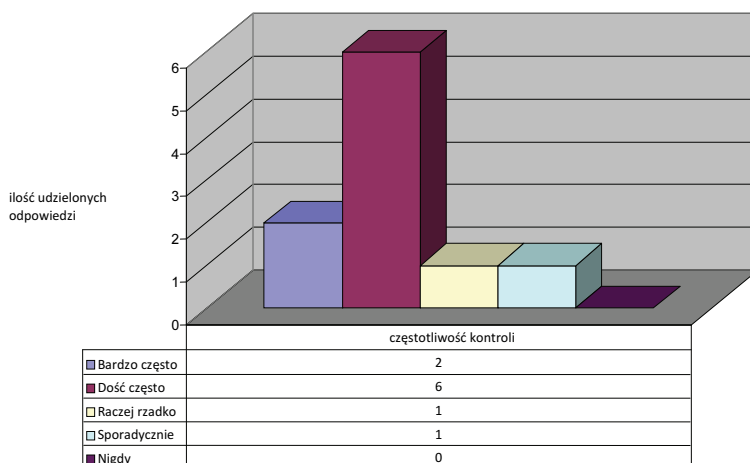
Dokonując podsumowania, wysnuto wnioski, iż współczesne uwarunkowania kontroli w bibliotekach naukowych wymagają od kontrolującego wszechstronności. Swoistość pracy kontrolerskiej jest nierozdzielnie związana z określonym systemem wartości oraz normami moralnymi i obyczajowymi. Ich respektowanie tworzy etos kontrolerski, pomagający kontrolowanemu zrozumieć określone zachowania kontrolowanych pracowników oraz umiejętnie na nie oddziaływać.

Przygotowana ankieta została przeprowadzona wśród 10 pracowników w jednej z niemieckich bibliotek naukowych. Badana instytucja nie posiada wprawdzie komórki kontroli wewnętrznej, która stanowiłaby ważny element struktury organizacyjnej, podlega jednak kontroli ze strony kontrolerów wewnętrznych – osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach.

W przeprowadzanych badaniach starano się określić, w jaki sposób działania kontrolera wewnętrznego wpływają na zachowania kontrolowanych pracowników biblioteki.

Pierwsze zasadnicze pytanie ankiety dotyczyło częstotliwości podlegania kontroli poszczególnych stanowisk pracy. Udzielone odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

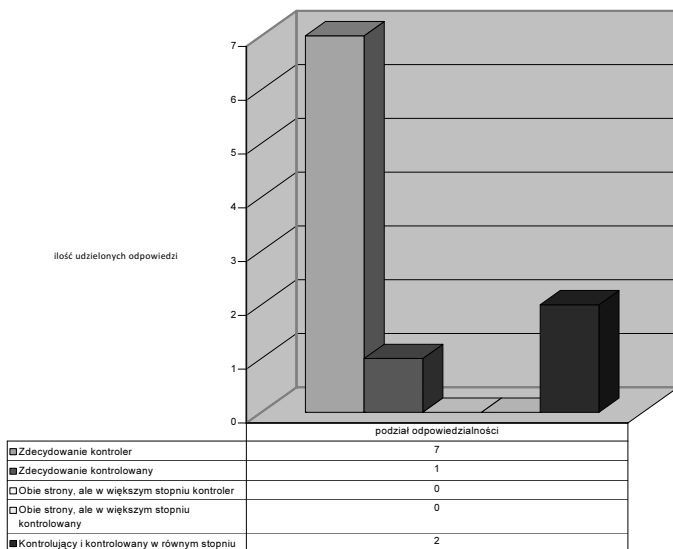
Rysunek 1. Częstotliwość kontroli na poszczególnych stanowiskach pracy



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny problem sformułowany został w formie pytania: Kto Pani/Pana zdaniem powinien być odpowiedzialny za stworzenie przyjaznej atmosfery podczas kontroli? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.

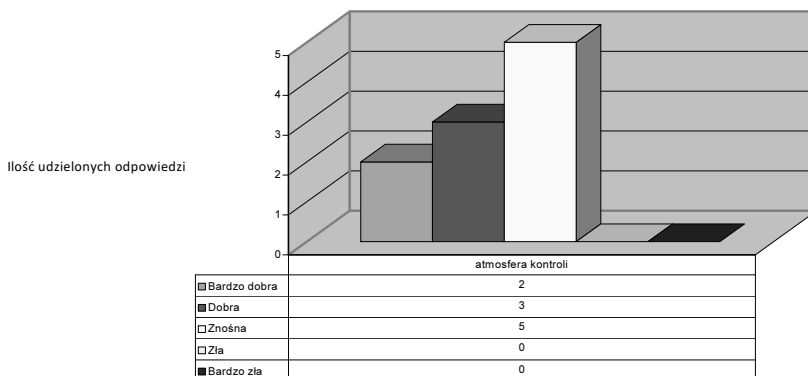
Rysunek 2. Podział odpowiedzialności za stworzenie przyjaznej atmosfery podczas kontroli



Źródło: opracowanie własne.

Następny problem badawczy zawarł się w pytaniu: Jak określa Pan/Pani atmosferę panującą podczas kontroli? Udzielone odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.

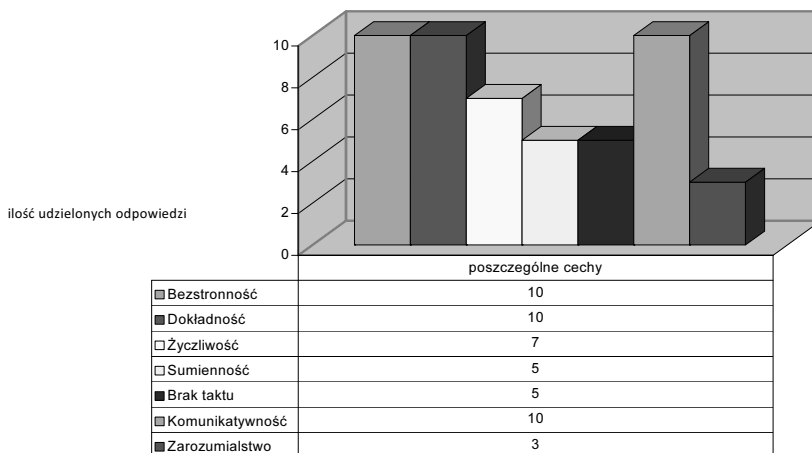
Rysunek 3. Atmosfera kontroli



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie brzmiało: Jak z własnego doświadczenia ocenia Pani/Pan osoby przeprowadzające kontrole? Proszę wybrać przynajmniej pięć cech. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Cechy kontrolera

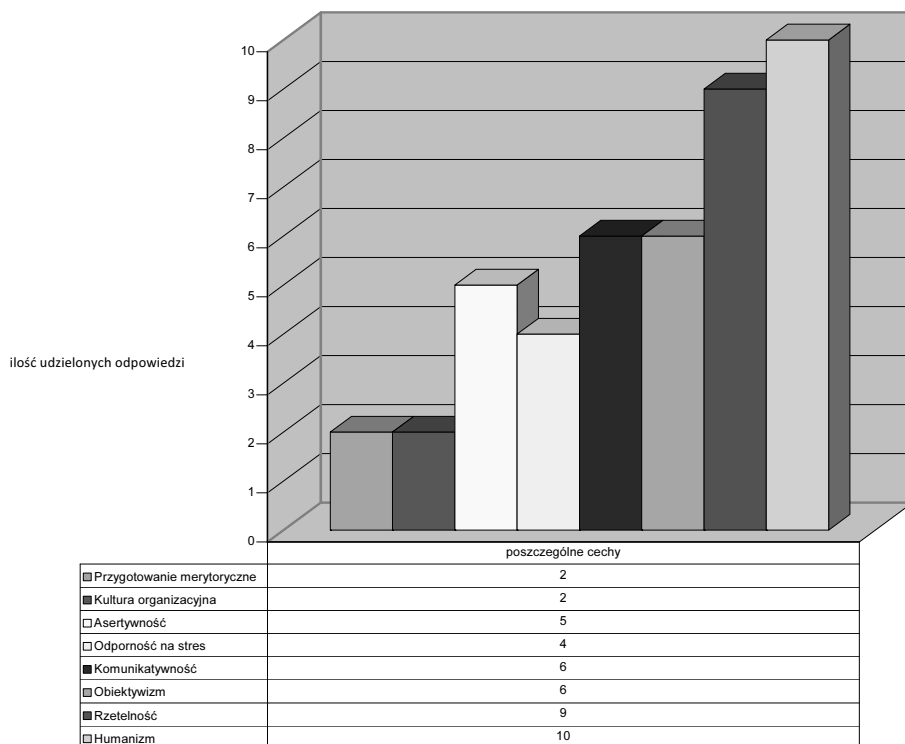


Źródło: opracowanie własne.

Wskazanie cech niezbędnych u kontrolera poruszało kolejne postawione pytanie: Jakie cechy z wymienionych poniżej uważa Pani/Pan za niezbędne u osoby kontrolującej? Proszę wybrać pięć najistotniejszych cech. Cechy wskazane przez respondentów przedstawiono na rysunku 5.

Przeprowadzona ankieta miała na celu określić oddziaływanie kontrolera wewnętrznego na zachowania kontrolowanych pracowników. W badanej bibliotece, zagadnienia dotyczące zjawiska procesu humanizacji kontroli stały się od niedawna przedmiotem wnikliwych rozważań. Kontrolowanie pracowników podległych jednostek odbywa się według zasady, by z założenia „jak najmniej zaszkodzić”, co powoduje, iż postawę kontrolera cechuje „zbyt głęboki humanizm”. Nie występują konflikty, które należałoby łagodzić, ponieważ kontrolowani wiedzą, iż proces kontroli, a tym samym jej wynik, jest czystą formalnością. Zdarzają się jednak przypadki, iż kontroler występuje z pozycji wszechwiedzącego i nieomylnego eksperta, który nie przewiduje, iż ustalenia poczynione w kontrolowanej agencji biblioteki, mogą zmienić wyznaczone przez niego z góry wyniki kontroli.

Rysunek 5. Niezbędne cechy kontrolera



Źródło: opracowanie własne.

Wskazać należy także na fakt, że pracownicy tej biblioteki są przyzwyczajeni do systematycznego kontrolowania ich pracy. Dlatego tak ważną rolę spełnia informowanie kontrolowanych oraz uświadamianie im, że kontrola wewnętrzna nie stanowi działalności represyjnej, a rzetelne i sprawne jej przeprowadzenie jest jednym z czynników umożliwiających osiągnięcie jak najlepszych rezultatów w działalności biblioteki. Takie założenie znajduje odbicie w zachowaniu kontrolerów. Tworzy się wzór kontrolera posiadającego gruntowną wiedzę, elastycznego, życzliwego, taktownego, stanowczego, ale jednocześnie współdziałającego z kontrolowanym w imię osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, które pozwolą na usprawnienie funkcjonowania biblioteki.

Bibliotekarze wskazują na różne typy zachowań kontrolerskich. Przewagą stanowią jednak osoby, które posiadają doświadczenie kontrolerskie oraz wykazują uporządkowany sposób przeprowadzania kontroli. Z reguły kontrolowani traktowani są jak partnerzy, zdarzają się jednak przypadki autorytarnej postawy kontrolujących i dlatego trudno jest wówczas mówić o zaufaniu czy umiejętności tworzenia wzajemnego klimatu zaufania pomiędzy dwiema stronami procesu kontroli.

Respondenci za istotne uznali wyznaczniki etyczne, nawiązujące do postawy moralnej kontrolera i jego podejścia do kontrolowanego, wskazując na zasadę kontrydiktoryjności i obiektywizmu ustaleń kontrolnych. Kontrolerzy w ankietowanej bibliotece, kształtują swoje postępowanie w taki sposób, aby budowało atmosferę wzajemnego zrozumienia, służyło poprawie funkcjonowania mechanizmów organizacji, polepszaniu jej wyników oraz świadczyło o wysokim stopniu profesjonalizmu w wykonywanej pracy.

Na kształtowanie atmosfery i kulturę kontroli, niezależnie od jej rodzaju, mają wpływ postawy osób przeprowadzających kontrolę, jak również osób kontrolowanych. Zdarza się, że niewłaściwe reakcje kontrolującego wywołane są postępowaniem kontrolowanych, co w pewnym stopniu wynika z samej działalności kontrolnej, która w praktyce nakierowana jest w większym stopniu na nagany i krytykę niż pochwały.

Postępowanie takie po części uzasadnia niechęć kontrolujących do częstego stosowania pochwał i wyróżnień, ponieważ nigdy nie ma pewności, czy wszystkie nieprawidłowości i osoby za nie odpowiedzialne zostały dostrzeżone w toku prowadzonej kontroli.

Mimo różnej reakcji osób kontrolowanych na fakt kontroli oraz różnego stopnia ich wrażliwości, generalnie każdy człowiek woli być chwalonym, niż upominanym czy ocenianym krytycznie. Wskazując na nieufny stosunek do kontroli, należy zaakcentować, że mimo obaw tkwiących wśród kontrolowanych, nie ma powszechnej niechęci do kontroli. Różne postawy kontrolowanych, emocjonalna akceptacja lub dezaprobata kontroli, zależy od różnych czynników, głównie o charakterze socjologicznym, m.in. zaangażowania w sprawy ogółu, utożsamiania się z miejscem pracy czy otoczeniem, opinii środowiska o kontroli. Decydujące znaczenie w sposobie traktowania kontroli przez kontrolowanych mają własne doświadczenia z „przeżytych” kontroli. Jakże często przez pryzmat pierwszych kontaktów z kontrolerami, oceniają oni kolejne kontrole traktując je z pewnym uprzedzeniem.

Kontrolowani, którym w toku działań kontrolnych wykazane zostały nieprawidłowości, widzą w kontrolującym przeciwnika. Jednak bez względu na wynik kontroli, zawsze odczuwają w trakcie jej trwania pewien element niedowierzania, choćby w pełni rozumieli i uznawali potrzebę kontroli.

Ze względu na fakt, iż działalność człowieka nie jest doskonała, wielu kontrolowanych traktuje kontrolę jako zagrożenie dla swych dążeń i potrzeb. Otrzymałą ocenę swojej pracy łączą z możliwością utraty wypracowanej pozycji w bibliotece czy dobrej opinii. Czasami towarzyszy temu obawa przed kompromitacją, poniesionymi stratami materialnymi czy nawet przed dyskwalifikacją zawodową.

Kontrolowany powinien mieć świadomość, że działaniom kontrolnym przyświeca obopólny cel, którym jest tylko i wyłącznie dobrze pojęty interes jednostki kontrolowanej. Realizację tak pojętych czynności kontrolnych powinna przenikać wzajemna życzliwość i kulturalny sposób bycia.

W obliczu przemian zachodzących w ostatnich latach we wszystkich obszarach życia społecznego, szczególnego charakteru nabiera zagadnienie dobrych obyczajów, zarówno w sytuacjach życia prywatnego, jak i na kanwie zawodowej. Dobre obyczaje to sposób postępowania ogólnie przyjęty za prawidłowy, właściwy i zgodny z dobrymi manierami.

Nieprawdą jest, że etykieta obowiązuje wyłącznie dyplomatów czy bywalców salonów. Przydatna okazuje się bowiem w każdym zawodzie. We współczesnym świecie, konkurencja sprawia, że wzrasta jakość oferowanych usług bibliotecznych, ludzie natomiast, którzy je oferują, reprezentują różne przykłady zachowań, wyglądu czy sposobu wystawiania się. Z tych też względów kadra kierownicza biblioteki tak wielką wagę przywiązuje do kandydatów do pracy. Nie ogranicza przy tym środków na ich szkolenia w tym zakresie, traktując je jako szczególną inwestycję. Zdarza się, że wykwalifikowani pracownicy nie robią kariery, nie awansują, ponieważ nie są w stanie sprostać wyobrażeniu tego, jak powinien wyglądać i zachowywać się człowiek, któremu powierza się odpowiedzialne stanowisko.

Stwierdzenie, że dobre obyczaje są w biznesie ważniejsze niż dyplomy, znajduje podatny grunt na niwie działań kontrolnych. W żaden sposób nie można traktować dobrych obyczajów w charakterze pojęcia anachronicznego czy zaprzeczenia spontaniczności.

Codzienne kontakty z innymi bibliotekarzami sprawiają, że kontrolerzy-bibliotekarze powinni przyswoić sobie zasady właściwego zachowania po to, aby zyskać miano dobrze wychowanej osoby, a przede wszystkim, by eliminować sytuacje, które doprowadzają do pogorszenia relacji z kontrolowanymi, czy wręcz do wrogości.

Dobre obyczaje wymagają od kontrolera rzetelności w postępowaniu z osobą kontrolowaną, uczciwego postępowania wobec niej, gotowości do pomocy. Znajomość profesjonalnej etykiety nakłada na kontrolującego obowiązek taktownego i eleganckiego zachowania się w stosunku do innych, wtedy gdy kontaktuje się z nimi na płaszczyźnie zawodowej – pracuje z innymi, a zatem reprezentuje swoją bibliotekę na zewnątrz.

Umiejętności te połączone ze sztuką prowadzenia rozmów współtworzą kulturalny sposób bycia. Istotne znaczenie ma pierwszy kontakt z kontrolowanymi, objawiający się w nawiązaniu z nimi dialogu. Opanowanie przez kontrolującego sztuki prowadzenia rozmów polega na zdolności odróżnienia treści zasadniczych od szczegółów, uchwycenia właściwego tematu oraz logicznego myślenia. Swoje stanowisko w określonych sprawach w trakcie rozmowy z kontrolowanym kontrolujący powinien poprzeć odpowiednimi argumentami w celu jego uzasadnienia oraz przekonania rozmówcy. Wypowiedzi kontrolującego powinny być nacechowane taktem, gdyż – mimo różnicy zdań czy odmiennego poglądu – nikogo nie wolno urazić.

Kontroler reprezentujący odpowiedni poziom kultury osobistej wykazuje umiejętność współpracy z kontrolowanym, poszanowanie jego godności i panowanie

nad sobą. W każdej sytuacji postępowanie kontrolującego powinno być nacechowane życzliwością i szeroko pojętym humanizmem. „Współdziałanie stron w procesie kontroli stanowi główną płaszczyznę prowadzącą do szeroko pojętej humanizacji kontroli – ma istotne znaczenie dla kształtowania złożonych postaw psychicznych i społecznych zarówno kontrolujących jak i kontrolowanych” [6, s. 10].

Na postawę kontrolujących w procesie kontroli składają się zatem nie tylko kwalifikacje i umiejętności zawodowe, ale również kwalifikacje moralne, nastawienie osobiste oraz umiejętność współżycia z ludźmi. Ponieważ kontrola ze swej natury ma charakter konfliktogenny, to podstawową trudnością do pokonania w stosunkach kontroler – kontrolowany jest wyeliminowanie lub złagodzenie u pracowników kontrolowanej jednostki poczucia zagrożenia oraz dobór takich zachowań, które pozwolą na nawiązanie dialogu między stronami. Celem wytworzenia takiej sytuacji jest uzyskanie wiarygodnych i wymiernych wyników kontroli oraz skutków w postaci pozytywnego odbioru działań kontrolera w bibliotece.

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że kontrola ma za zadanie poprawę funkcjonowania biblioteki. Zachodzi zatem obawa, że kontroler może swoim zachowaniem doprowadzić do stworzenia wrażenia, iż tylko on poprzez swoje działania „walczy” o interes tej instytucji.

W odniesieniu do tego, należy jednak podkreślić, iż przedmiotem kontroli są ludzie i ich działania, a nie liczby i normy. Jeżeli stwierdzone nieprawidłowości wynikają z wadliwych sformułowań w przepisach, należy wówczas pamiętać, iż praca kontrolera polega między innymi na tym, aby wnioskować o ich zmianę, a nie o zmianę człowieka, który wybierając pomiędzy działaniem zgodnym z normą, ale niewłaściwym dla biblioteki, a działaniem mającym pozytywne skutki, lecz wykraczającym poza przepisy, wybrał to ostatnie.

Kontrolujący niejednokrotnie wpadają w pułapkę drobiazgowości i szczegółowości, co skutkuje tzw. „czepianiem się”. Od kontrolera wymaga się dokładności, ale nie należy jej mylić z przesadną małostkowością. Należy sobie jednak zdawać sprawę, iż wskazywanie na błędy leży w samej naturze kontroli, ale sposób przekazywania informacji o nich stanowi warunek wytworzenia pozytywnych więzi międzyludzkich.

Nie można również nie wspomnieć o sytuacjach, w których kontrolowany prowokuje kontrolera do bardziej stanowczego zachowania. Wówczas osoba przeprowadzająca kontrolę musi wybrać pomiędzy całkowitym zachowaniem wymogów humanizacji i kultury, a skutecznym prowadzeniem postępowania kontrolnego.

„Kontrolujący muszą zawsze pamiętać, że sposób prowadzenia czynności kontrolnych może ujemnie wpływać na system nerwowy kontrolowanego. Tych nieprzyjemnych doznań niepodobna bez reszty usunąć, można je jednak (i należy) zredukować do minimum” [11, s. 56].

W niemieckiej bibliotece naukowej, w której przeprowadzono ankietę, proces kontroli jest zjawiskiem ciągłym. Przeprowadzany jest przez przełożonych na

podstawie posiadanych kwalifikacji zawodowych, niejednokrotnie bez uwzględnienia predyspozycji psychicznych i cech osobowościowych pracowników.

Pomniejszanie wagi etyki kontroli ma jednak ogromny wpływ na całokształt realizowanych zadań. Brak wiedzy na temat podstawowych zasad i norm etycznych przejawia się w braku obiektywizmu w ocenie poszczególnych pracowników, brakiem umiejętności nawiązywania kontaktów i rozwiązywania konfliktów, bezwzględnego egzekwowania właściwie wykonywanej pracy bez udzielania niezbędnego instruktażu. Tak postrzegany kontrolujący nie może liczyć na współpracę ze stroną kontrolowaną. Nie pobudzi pracowników do podniesienia jakości pracy i nie wpłynie pozytywnie na ich psychikę, a tym samym na uznanie konieczności kontroli jako działania pożądanego.

Obcowanie z kontrolowanymi może wzbudzać uczucia sympatii bądź antypatii. Wśród pracowników współpracujących ze sobą od wielu lat często dochodzi do poufałości i zacieśnienia osobistych więzi. Nad tego typu zjawiskami trudno jest zapanować lub wręcz je wyeliminować, dlatego też niezwykle ważną jest umiejętność zachowania odpowiedniego dystansu w relacjach służbowych. Brak tej umiejętności doprowadza do nieobiektywnej oceny poszczególnych pracowników, co jest sprzeczne z jedną z podstawowych zasad powinności kontrolującego.

Wśród kadry kontrolerskiej zdarzają się kontrolerzy, którzy dokonując oceny pracowników, kierują się własnymi emocjami. Nie uznają argumentów strony przeciwnej, nie wnikają w przyczyny popełnionych nieprawidłowości. Emocjonalne podejście do kontrolowanych osób zamazuje rzeczywisty obraz sytuacji i może mieć wpływ na niesprawiedliwą ocenę wywołującą dalsze konsekwencje.

Obserwując relacje kontrolujący – kontrolowany często można zauważyć, że ten pierwszy zapomina o zasadzie kontradiktoryjności. Ze względu na zajmowane stanowisko żyje w przeświadczeniu, że jest osobą nieomylną, podejmującą jedynie słuszne decyzje, a opinia pozostałych jest mu całkowicie obojętna. Nie umie więc tworzyć klimatu partnerstwa i wzajemnego szacunku, co powoduje zdenerwowanie u kontrolowanych pracowników oraz obawę przed ewentualną kompromitacją i kwestionowaniem ich kwalifikacji zawodowych.

Istotne znaczenie w pracy kontrolera ma również znajomość uwarunkowań społecznych. Wiedza o zjawiskach, procesach i stosunkach społecznych pozwala wskazać społeczne przyczyny stwierdzonych nieprawidłowości oraz proponować możliwości doskonalenia rzeczywistości.

Swoistość pracy kontrolera wymaga, aby posiadał on odpowiednie kwalifikacje, o których przesądzają jednocześnie wykształcenie, doświadczenie zawodowe i życiowe oraz określone predyspozycje osobowościowe. W tworzeniu właściwego klimatu kontroli istotne jest przestrzeganie zasad etyki kontrolerskiej, która wskazując odpowiednie reguły postępowania, wytycza kierunek działań kontrolnych. Najwyższą jakość wykonywanej pracy, wynikającą z poczucia odpowiedzialności za przebieg i efekty działań kontrolnych, powinien przenikać

uznawany przez kontrolującego system wartości oraz normy moralne i obyczajowe. Ich znajomość oraz respektowanie tworzą swoisty etos kontrolerski.

Podjęty temat niniejszego artykułu wydaje się istotny i wciąż aktualny, gdyż specyfika współcześnie rozumianej działalności kontrolerskiej w bibliotekach naukowych, poza aspektami formalno-prawnymi i organizacyjnymi, wymaga przyznania człowiekowi naczelnego miejsca w całościach czynności kontrolnych. Zrozumienie wagi problemu i wyzwań, przed jakimi stoi środowisko kontrolerskie bibliotek naukowych, stwarza szansę na wprowadzenie atmosfery wspólnej troski o wyniki kontroli.

Bibliografia

1. BECK Silke. *Event-Marketing in Bibliotheken*. Berlin: BibSpider, 2006. ISBN 3-936960-14-3.
2. BORCHARDT Peter. *Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987. ISBN 3-87068-871-8.
3. BUZINKAY Mark. *Ratgeber für Bibliotheksmarketing* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.buzinkay.net/bib-marketing.html>. Stan z dnia 17.11.2009.
4. HECHTNER Julia. Imagegestaltung – ein Thema für (öffentliche) Bibliotheken? In „Spielball“ *Bibliotheken: neue Konzepte – Neue Wege der Zusammenarbeit*/ hrsg. von Wolfgang Ratzek. Berlin: BibSpider, 2005, s. 57-70. ISBN 3-936960-10-0.
5. JÜLKENBECK Agnes. Bibliotheksmarketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In *Benutzerorientierung, Marketing, Bestandsaufbau*. Reutlingen: ekz, 1993, s. 7-19.
6. JÜLKENBECK Agnes. Controlling für „Einsteiger“. In *Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken (Hrsg.): Controlling für Öffentliche Bibliotheken: Wegweiser zu einer effizienten Steuerung*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994, s. 7-18. ISBN 3-87068-449-6.
7. KLEIN Armin. *Kultur-Marketing: das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001. ISBN 3-423-50848-5.
8. KÖHRER-WEISSER Sabine. *Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe: Masterarbeit* [Dokument elektroniczny]. 2004. Tryb dostępu: <http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2005/528/>. Stan z dnia 17.11.2009.
9. KÖHRER-WEISSER Sabine. *Marktanalyse für OPLs/Hrsg. BIB/Kommission für One-Person Librarians, 2006* [Dokument elektroniczny] Tryb dostępu: <http://www.bibinfo.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20of%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check17.pdf>. Stan z dnia 17.11.2009.
10. KOTLER Philip, BLIEMEL Friedhelm. *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001. ISBN 3-7910-1689-X.
11. NIGGEMANN Elisabeth, OLLIGES WIECZOREK Ute, BILO Albert (Red.). *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI): Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd. 3: Beiträge des COMBI-Kolloquiums zur Analyse und Umsetzung der Projektergebnisse*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999. ISBN 3-87068-993-5.

12. POLL Roswitha. Bibliotheksmanagement. In *Die moderne Bibliothek*. München: Saur, 2004, s. 93-116. ISBN 3-598-11448-6.
13. HOB OHM Christoph, UMLAUF Konrad. *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*, Hamburg: Verlag Dashöfer, 2009. ISBN: 978-3-931832-46-9.

Zarządzanie marką w bibliotece na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu

Słowa kluczowe: marka, zarządzanie marką, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

Abstrakt: W artykule omówione zostały pojęcia dotyczące tożsamości, wizerunku oraz kapitału marki. Na ich tle przedstawiony został szereg działań, podejmowanych przez Bibliotekę Uniwersytecką w Poznaniu, służących umiejętnemu wykreowaniu, budowaniu i zarządzaniu silną marką instytucji.

Keywords: brand, branding, Poznań University Library

Abstract: The article presents some definitions regarding an identity, a public image and a brand capital. The author also describes a number of activities, which are being taken by Poznań University Library and are indispensable for proper creating, building and managing a strong brand of the institution.

W obliczu nieustannie zmieniającego się, dynamicznego i wymagającego otoczenia współczesnych bibliotek coraz większego znaczenia nabiera wyróżnienie ich oferty poprzez dążenie do zapewnienia najwyższej jakości świadczonych usług bibliotecznych. Każda organizacja, w tym także biblioteka naukowa, jest zależna od złożonych relacji występujących w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Podstawowym czynnikiem, gwarantującym powodzenie działalności organizacji, jest zapewnienie akceptacji ze strony otaczającego ją środowiska. Akceptację tą można uzyskać, realizując politykę, która pozwoli na otwartą, sprawną komunikację i partnerskie relacje między biblioteką a jej użytkownikami. Dlatego budowanie wyróżniającego i silnego wizerunku marki biblioteki, opartego na bogatym, pożądanym przez otoczenie zasobie i wysokiej jakości obsłudze, zapewniającej dostęp do tego zasobu, jest jednym z najważniejszych zadań, a zarazem wyzwań, przed którym stoi współczesna biblioteka naukowa. W wyniku długotrwałego procesu budowania wizerunku, a ściślej w procesie komunikowania się organizacji z otoczeniem, w sposób świadomy kształtowana jest jej marka. W związku ze zmianami trendów czy technologii, może ulec zmianie także charakter i zakres świadczonych przez organizację usług, ale tożsamość marki nadal wyróżnia ją z otoczenia, jest zjawiskiem

zdecydowanie bardziej trwałym, a jednocześnie trudnym do naśladowania, bo charakterystycznym tylko dla danej instytucji. Dlatego podejmowanie świadomych i planowych działań w celu budowania silnej marki biblioteki wydaje się ze wszech miar pożądane. Zarządzanie marką powinno się na stałe wpisać w praktykę zarządzania biblioteką. Przykładem świadomej tego faktu biblioteki, która podejmuje starania na rzecz tworzenia własnej, solidnej marki i za jej pomocą pragnie oddziaływać na otoczenie, jest Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Niniejszy tekst jest próbą zaprezentowania podejmowanych przez Bibliotekę różnorodnych działań i inicjatyw, mających na celu skuteczne budowanie marki, będącej jednym z jej najważniejszych zasobów strategicznych.

Punktem wyjścia niniejszych rozważań jest pojęcie marki. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marki, ujmujących ją z różnych punktów widzenia. I tak, American Marketing Association definiuje **markę** jako nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów [7, s. 421]. Pojęcie marki wiąże się więc z bezpośrednią identyfikacją usługi z usługodawcą, co w przypadku Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu przekłada się na identyfikowanie jej z zapewnieniem pracownikom naukowym, doktorantom i studentom Uczelni, optymalnej obsługi, która wynika z misji i zadań instytucji.

Funkcję identyfikacyjną, o której mowa powyżej, pełni **znak towarowy**, czyli wykorzystanie nazwy, symbolu lub ich kombinacji w celu identyfikacji produktu lub usługi producenta, sprzedawcy lub grupy oraz odróżnienia danego towaru od tych oferowanych przez podmioty konkurencyjne [10, s. 13]. Znak towarowy to ta część marki, która znajduje się pod ochroną prawną i jest w wyłącznym posiadaniu jednej organizacji [3, s. 14]. Natomiast **nazwa** jest głównym reprezentantem złożonego i obszernego pojęcia marki powstającego w umyśle odbiorców, jest nośnikiem tożsamości marki, jej najważniejszym i najlepszym organizatorem. O możliwościach reprezentacyjnych, komunikacyjnych i perswazyjnych nazwy marketingowej przesądza jej dwoisty charakter: mentalny i fizyczny. Przedstawienie i utrwalenie nazwy w postaci graficznej oraz fonetycznej powoduje, że odbierana jest ona za pomocą zmysłów i przekazywana innym odbiorcom. Dzieje się tak dlatego, ponieważ temu co widać i słyszać, co można powiedzieć, łatwiej jest przypisać kumulowane przez markę opinie, wyobrażenia, odczucia. Nazwa jest więc fizyczno-umysłowym ośrodkiem, wokół którego skupiają się wszystkie cechy nazywanej marki – fundamentem, na którym są one nadbudowywane [16, s. 29]. Warto przypomnieć, że dawniej Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu nosiła nazwę Biblioteki Głównej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Obecna nazwa ma bardziej niezależny charakter.

Część symboliczno-graficzna marki albo sposób wizualizacji znaku towarowego określane jest mianem loga. Biblioteka Uniwersytecka posiada **logo** w postaci symbolu graficznego, będącego zapisem jej nazwy, który jest umieszczany

na wizytówkach, papierze korespondencyjnym, informatorach, gadżetach reklamowych, stronie internetowej.

Kolejna definicja marki, charakteryzuje ją jako znak towarowy, który przez umiejętne jego użycie, zarządzanie i promowanie jest kreowany w umysłach klientów, aby objąć swym znaczeniem zbiór wartości i atrybutów zarówno fizycznych, jak i niefizycznych [4, s. 17].

Marka w wyniku odpowiedniego jej wykreowania w świadomości adresatów jest kojarzona z określonym zespołem wartości charakterystycznym tylko dla niej i tym samym dla oferty przez nią reprezentowanej [12, s. 16]. W przypadku biblioteki naukowej wartościami tymi mogą być: tradycja, prestiż, jakość, wiarygodność, niezawodność, szybkość. Zarządzanie marką w bibliotece to proces, w którym oferta instytucji przeistacza się w obietnicę, odpowiadającą oczekiwaniom czytelników i jednocześnie wyróżnioną w sposób pozwalający im na wybór właśnie tej oferty. Wiadomo, że w przypadku biblioteki naukowej najważniejszy będzie sposób obsługi użytkowników, wychodzący naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom.

W związku z powyższym przez pojęcie marki w bibliotece nie można rozumieć jedynie oznaczenia słownego i graficznego, które stanowi element identyfikacji i odróżnienia jednej organizacji od drugiej. To znacznie szerszy termin. Zarządzanie marką to proces budowania więzi, specjalnej relacji z użytkownikiem.

Marka – jak pisze Maciej Dębski – jawi się jako konstrukcja, dzięki której organizacje zwiększają wartość oferowanego produktu, jednocześnie ułatwia ona klientom rozpoznanie i ocenę produktu. Marka funkcjonuje w świadomości i umyśle odbiorców jako informacja, doświadczenia i przeżycia z nią związane. **Branding**, czyli nadawanie produktom marek, jest niezwykle skutecznym sposobem zdobywania lojalności klientów i przez to utrwalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z tego powodu marki są ważnymi inwestycjami i mają dużą wartość. Stanowią majątek, który trzeba długo i kosztownie budować, jednak daje on możliwość utrzymania silnej pozycji na rynku przez wiele lat [3, s. 14].

Silna marka może i powinna się stać jednym z najważniejszych zasobów strategicznych biblioteki, który winien być odpowiednio zarządzany i rozwijany. Podstawą budowy solidnej marki jest jej kapitał, zdefiniowany przez Davida Aakera – od wielu lat zajmującego się zagadnieniem marki – jako zbiór zasobów związanych z marką, jej nazwą i symboliką, które dodają wartości dostarczanej przez produkt lub usługę firmie lub nabywcom. Na kapitał marki, według Aakera, składa się pięć kategorii aktywów:

- świadomość istnienia marki,
- wizerunek marki,
- postrzegana jakość marki,
- lojalność wobec marki,
- inne walory marki (kraj pochodzenia, inne marki, wydarzenia związane z produktem, kanały dystrybucji) [1, s. 40].

Świadomość marki to zdolność potencjalnego klienta do połączenia faktu istnienia marki z produktami, które ona reprezentuje. Chodzi zatem o istnienie mechanizmu łączącego daną markę z zaspokojeniem określonej potrzeby. W przypadku biblioteki jest to świadomość istnienia oferowanych przez nią usług, służących zaspokojeniu potrzeb informacyjnych użytkownika. W konsekwencji świadomości marki w umyśle klienta biblioteki powstają skojarzenia z nią związane. Im częściej użytkownik będzie korzystał z usług bibliotecznych czy też stykał się z nazwą, logo, czy reklamą biblioteki, tym silniejsze będą jego skojarzenia. Skojarzenia związane z postrzeganiem funkcjonalnych cech usług, jak np. szybkość obsługi, niezawodność w dostępie do informacji, nazywane są twardymi. Natomiast skojarzenia wypływające z emocji, jakie wywołuje marka lub jej użytkowanie, np. sympatia, zaufanie do instytucji, noszą nazwę miękkich. Suma skojarzeń związanych z marką składa się na jej **wizerunek**, o którym więcej w dalszej części rozważań.

Kolejnym kryterium w modelu kapitału marki Aakera, związanym także z wizerunkiem, jest postrzegana **jakość marki**. Jest to ocena dotycząca jakości produktu czy usługi dokonana przez klienta. Zależy ona od jego osobistych poglądów, jest zatem kryterium subiektywnym, nie opartym na rzeczywistej wiedzy. O jakości marki, decydują trzy elementy:

- **jakość techniczna**, czyli jakość, tworzonego, szeroko rozumianego aparatu informacyjnego, świadczonych usług, ale i warunków materialno-technicznych ich świadczenia;
- **jakość funkcjonalna**, czyli następstwo kontaktów powstających w wyniku świadczenia przez organizację określonych usług;
- **jakość emocjonalna**, czyli konsekwencja fascynacji odbiorcy usług pewnymi atrybutami marki (tworzona „wartość psychologiczna”) [5, s. 76].

Każdy element z osobna wpływa na jakość marki w bibliotece, ale dopiero ich współistnienie ze szczególnym nastawieniem na jakość obsługi użytkownika, pozwoli zbudować silną markę instytucji.

Wiedząc, jak ważne jest zapewnienie optymalnych warunków do pracy intelektualnej, a jednocześnie zdając sobie sprawę z ograniczeń gmachu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu od dłuższego czasu zabiegała o wykonanie remontu. Starania te uwieńczyło przeprowadzenie w 2010 r. renowacji zabytkowej części gmachu. Prace remontowe były częścią projektu *Rewaloryzacja historycznego centrum odrodzonego po latach zaborów w 1919 roku Uniwersytetu Poznańskiego* realizowanego przez Uniwersytet im. Adama Mickiewicza i współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Prace – pod nadzorem Miejskiego Konserwatora Zabytków – przebiegały równoległe w Czytelni Nauk Historycznych, holu oraz Informatorium. Podczas półrocznego remontu części gmachu użytkownicy mogli bez przeszkód korzystać z pozostałej przestrzeni. Zbiory Biblioteki były dostępne w Czytelni Ogólnej i Nauk Filologicznych, Czytelni Nauk Społecznych oraz Czytelni Oddziału Zbiorów Specjalnych.

Poza jakością techniczną jakość usług w bibliotece wiąże się z takimi pojęciami, jak: niezawodność, szybkość zapewnienia usługi, pewność jej uzyskania (fachowość instytucji i kompetencje jej pracowników), indywidualne podejście do obsługi każdego klienta i namacalność (realna, rzeczywiście doznana). Jeśli usługi w bibliotece świadczone są na takim poziomie, niewątpliwie przyczynia się to do wzrostu zadowolenia klienta, czyli poprawy jego stanu psychicznego odczuwanego w trakcie korzystania z usługi bibliotecznej. Zadowolenie (bądź jego wzrost) wynika ze stopnia zgodności oczekiwań z faktycznie dostarczonymi wartościami. W momencie, kiedy jakość usługi jest odpowiednio wysoka i następuje przekroczenie oczekiwań, zaczyna wytwarzać się **lojalność klienta**, a posiadanie lojalnych i wiernych klientów – odbiorców usług – to marzenie każdej organizacji [9]. Jest to istotne także dla bibliotek, które mimo, iż nie są instytucjami dochodowymi, stawiają na lojalność swoich użytkowników. Zapewnienie lojalności wśród odbiorców usług biblioteki jest kolejnym elementem budowania kapitału marki instytucji. Pozyskiwanie nowych klientów jest tak samo ważne, jak budowanie lojalności wśród istniejącej grupy użytkowników, zabieganie o to, żeby świadomie, po raz kolejny, zechcieli skorzystać z usług biblioteki i aby do niej wracali. Lojalność jest efektem nauczania się przez klienta, że dana marka zaspokaja jego potrzeby i przynosi mu wyjątkowe korzyści [3, s. 40]. Źródłem lojalności mogą być też więzi emocjonalne wytworzone pomiędzy marką a użytkownikiem lub dopasowanie wizerunku marki do wizerunku klienta.

Wszystkie wymienione czynniki, przyczyniają się do budowania solidnego kapitału marki biblioteki. Dzięki rozwiązaniom, jakie proponuje swoim czytelnikom Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, a zatem w wyniku doświadczeń związanych z marką Biblioteki, w świadomości użytkownika powstaje zespół skojarzeń z marką oraz wyobrażenie na temat jej jakości. W efekcie skojarzenia te przekładają się na określone oczekiwania i spodziewany poziom zaspokojenia potrzeb. Solidnie zbudowany kapitał marki zwiększa satysfakcję związaną z użytkowaniem marki. Jest to wynik postrzeganej jakości marki i powiązanych z nią skojarzeń, czego efektem jest ponowne skorzystanie z oferty Biblioteki oraz zbudowanie lojalności wobec jej marki. Zwiększenie satysfakcji z użytkowania marki przekłada się na budowanie więzi emocjonalnych między marką a odbiorcą usług, co przyczynia się do utrwalania stopnia lojalności wobec marki Biblioteki.

Solidnie zbudowany kapitał marki jest źródłem wartości zarówno dla użytkowników, jak i dla samej biblioteki. Ułatwia on odbiór, interpretację i przyswajanie wielu informacji o jej usługach. Zadowolony użytkownik chętniej zagląda na stronę internetową Biblioteki Uniwersyteckiej, gdzie oprócz informacji ogólnych dotyczących godzin otwarcia, struktury organizacyjnej czy regulaminu, znajdzie szereg informacji na temat oferowanych przez nią usług. Oprócz możliwości przejrzenia prenumerowanych przez Bibliotekę czasopism, skorzystania z katalogu i baz danych czytelnicy mogą zapoznać się z szeroką ofertą szkoleń i aktualnymi wydarzeniami.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom związanym z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych swoich użytkowników, jednocześnie mając na celu budowanie kapitału marki organizacji, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu znacznie poszerza swoją ofertę. Swoistą nowością jest wydłużenie godzin otwarcia oraz tzw. wypożyczenia nocne i kaucyjne. Pod hasłem *Biblioteka Nocnych Marków*, w okresie sesji egzaminacyjnych, zarówno zimowej, jak i letniej, przedłużone zostały godziny otwarcia czytelń. W tym czasie korzystanie z zasobów i usług Biblioteki było możliwe do godziny 22.00, a od drugiego semestru roku akademickiego 2010/2011 aż do godziny 5 rano. Od niedawna istnieje także możliwość wypożyczania na noc wybranych egzemplarzy z księgozbioru Biblioteki. Usługa wypożyczeń nocnych polega na możliwości wypożyczenia dzieł z księgozbiorów czytelń, egzemplarzy prezencyjnych z magazynu i wypożyczalni nie wcześniej niż na pół godziny przed zamknięciem. Czytelnik zobowiązany jest zwrócić wypożyczony materiał do czytelni następnego dnia, niezwłocznie po jej otwarciu. Zgodnie z regulaminem, za każdą godzinę zwłoki użytkownik zostaje obciążony stosowną karą pieniężną. Natomiast usługa wypożyczeń kaucyjnych polega na możliwości wypożyczenia książek z magazynu wydanych po roku 1970, literatury pięknej wydanej po roku 1951 i egzemplarzy prezencyjnych wypożyczalni. Czytelnik może wypożyczyć wybraną literaturę po wpłaceniu zwrotnej kaucji, której wysokość określa kierownik wypożyczalni, biorąc pod uwagę wartość książki oraz liczbę egzemplarzy dostępnych w zbiorach Biblioteki. Po upływie daty zwrotu wypożyczonego materiału bibliotecznego kaucja przechodzi na własność Biblioteki.

Aby udostępnianie materiałów bibliotecznych przebiegało w sposób sprawny, w Bibliotece Uniwersyteckiej wprowadzono szereg udogodnień. Od niedawna zamawianie wybranych egzemplarzy do czytelń odbywa się drogą elektroniczną. Wcześniej ta usługa dotyczyła jedynie wypożyczeń na zewnątrz. Czytelnicy Biblioteki mogą poprzez Internet zarezerwować książki i dokonać dwukrotnej prolongaty wypożyczonych dzieł (30 dni każda). Użytkownikom, którzy przy zapisie do Biblioteki podadzą swój adres elektroniczny, wysyłane są przypomnienia e-mailowe, które informują o zbliżającej się dacie zwrotu wypożyczonych egzemplarzy na tydzień i na trzy dni przed wyznaczonym terminem. Raz w miesiącu, za pomocą poczty elektronicznej, użytkownicy otrzymują informacje dotyczące działań organizacyjnych i promocyjnych w Bibliotece. W najbliższej przyszłości planowane jest wprowadzenie kolejnej usługi, tzw. elektronicznych mikropłatności, polegającej na możliwości regulowania drobnych kar przelewem bankowym.

Dla użytkowników Biblioteki Uniwersyteckiej powstał serwis *Zapytaj bibliotekarza (Ask a librarian)*, będący nowoczesną platformą zdalnej łączności z zespołem wybranych pracowników Biblioteki, których celem jest dostarczanie rzetelnej i pełnej informacji oraz oczekiwanej pomocy w możliwie najkrótszym czasie. Poprzez system *Ask a librarian* – za pośrednictwem telefonu, Skype'a, poczty elektronicznej, światowych i polskich komunikatorów – użytkownicy mają możliwość

kontaktem z dyżurującym w Centrum Obsługi Użytkownika bibliotekarzem, który udziela informacji osobiście bądź przekierowuje sprawę do osób kompetentnych, np. specjalistów dziedzinowych czy też osób w sposób szczególny zainteresowanych tematem [15].

Solidnie zbudowany kapitał marki zapewnia użytkownikowi poczucie pewności związane z zaspokojeniem jego potrzeb i spełnieniem oczekiwań. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi nowa usługa *Zaproponuj kupno książki do zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, polegająca na wskazaniu potrzebnego tytułu, którego nie ma w księgozbiore Biblioteki. Po wypełnieniu formularza, dostępnego na stronie internetowej Biblioteki, który zostaje przesłany do Sekcji Kupna Oddziału Gromadzenia i Uzupełniania Zbiorów, zamówienie zostaje poddane weryfikacji, a użytkownik otrzymuje informację zwrotną dotyczącą możliwości zakupu niezbędnej książki i terminu włączenia jej do zbiorów. W 2010 r. tą drogą zostało zakupionych 960 książek.

Ważnym działaniem podjętym przez Bibliotekę Uniwersytecką w Poznaniu, przyczyniającym się do budowania kapitału marki, jest zorganizowanie i administrowanie repozytorium instytucjonalnym Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Adam Mickiewicz University Repository – AMUR), którego celem jest upowszechnianie dorobku naukowego pracowników oraz promowanie badań naukowych, prowadzonych na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza. Repozytorium AMUR to archiwum własnych dokumentów elektronicznych. Jest ono administrowane przez powołanych do tego celu pracowników Biblioteki. Pracownicy naukowcy mają możliwość samodzielnego deponowania prac w repozytorium, a czynią to tym chętniej, iż korzyści płynących z tego faktu jest naprawdę wiele. Są to przede wszystkim:

- wzrost cytowań prac umieszczonych w otwartym dostępie (według badań, cytawalność tych prac wzrasta w zależności od dziedziny od 36% do 250%);
- zwiększenie „widoczności” dorobku naukowego (prace umieszczone w repozytoriach są indeksowane przez światowe wyszukiwarki, takie jak: Google, Scirus czy baza SCOPUS);
- powszechność i szybkość dostępu do wyników badań;
- zabezpieczenie dokumentów zdeponowanych w repozytorium (każdy dokument otrzymuje unikalny identyfikator, dzięki któremu nie „ginie” w sieci);
- możliwość przechowywania dokumentów w różnych formatach;
- możliwość utworzenia cyfrowego CV (prezentacja własnego dorobku z dostępem do pełnych tekstów);
- pomoc w procesie składania podań o granty badawcze;
- skrócenie czasu przeznaczonego na zaprezentowanie wyników badań (oczekując na publikację w komercyjnym czasopiśmie autor archiwizuje

pracę w repozytorium, upowszechniając od razu wyniki przeprowadzonych badań);

- możliwość zapoznawania się ze statystykami dotyczącymi zdeponowanych prac.

Repozytorium AMUR przynosi także szereg korzyści Uczelni, ponieważ przyczynia się do:

- wzrostu prestiżu Uczelni związanego ze zwiększeniem widoczności wyników badań naukowych, prowadzonych na wydziałach;
- promowania i wzrostu potencjału kadry naukowej;
- wspierania edukacji studentów poprzez ułatwienie im dostępu do materiałów dydaktycznych;
- pomocy w realizacji zadań administracyjnych, np. prowadzenia sprawozdawczości czy ewaluacji pracowników naukowych [14].

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu stara się także przyciągnąć nowych czytelników. Obecnie, podczas zebrań Zespołu ds. wydawnictw i promocji Biblioteki, omawiane są problemy związane z pozyskaniem nowej grupy użytkowników, zwłaszcza spośród mieszkańców Poznania i Wielkopolski. Ostatnio pojawił się projekt dostosowania oferty również do potrzeb emerytów Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, którego celem jest zorganizowanie szkoleń komputerowych. Ponadto w najbliższej przyszłości przewiduje się utworzenie klubu, którego zadaniem będzie otwarcie gmachu Biblioteki na działalność kulturotwórczą. Oprócz tego Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, jako pierwsza wśród polskich bibliotek naukowych, stworzyła unikatową kolekcję komiksu oraz polskich i zagranicznych prac poświęconych tematyce komiksowej. *Poznańska Dyskusyjna Akademia Komiksu* to wspólny projekt Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu oraz Fundacji Tranzyt w ramach projektu Centrala – Sztuka Komiksu Europy Środkowej, którego celem jest organizowanie w każdą trzecią środę miesiąca spotkań dla osób zainteresowanych komiksem [8]. Co roku w maju Biblioteka Uniwersytecka uczestniczy w ogólnopolskim *Tygodniu Bibliotek*, w ramach którego otwiera swoje podwoje dla wszystkich zainteresowanych. Bogaty program tejże imprezy – wystawy, wykłady znanych prelegentów, zwiedzanie gmachu Biblioteki, wieczór z poezją, muzyką – na stałe wpisał się w schemat kulturotwórczej działalności Biblioteki.

Powyższe działania wiążą się od lat z ideą pojmowania biblioteki jako trzeciego miejsca, miejsca spotkań, w którym można realizować również inne – aniżeli tylko informacyjne – potrzeby. Nie można bowiem zapominać o kulturotwórczej funkcji biblioteki, która w kulturze uczestniczy, tworzy ją i propaguje. Kulturotwórcze zadanie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu określa jej misja, mówiąca, że Biblioteka jest otwarta na współpracę ze środowiskiem nauki i kultury, inicjuje oraz realizuje działania wspomagające budowanie społeczeństwa wiedzy [11].

Podejmowane przez Bibliotekę Uniwersytecką działania mają na celu budowanie kapitału marki, który generuje dla niej wiele korzyści. Przyczynia się do wzrostu efektywności i wydajności działań marketingowych, ułatwia więc przyciąganie nowych klientów, odzyskiwanie klientów wcześniej utraconych oraz utrzymywanie obecnych. Kapitał marki przekłada się także na wzmocnienie lojalności wobec Biblioteki, która – będąc otwarta na sugestie i opinie czytelników – dąży do coraz to doskonalszych rozwiązań. Dodatkową korzyścią jest fakt, iż w przypadku pojawienia się nietrafionej oferty zmniejszone zostaną negatywne skutki tego działania. Warto także wspomnieć o zwiększeniu siły przetargowej w relacjach z kontrahentami, dostawcami czy sponsorami, którzy chętniej podejmują współpracę ze znanymi instytucjami.

Z marką, a w zasadzie z obrazem marki, wiążą się ściśle dwa pojęcia. Należą do nich tożsamość i wizerunek. Jak już wcześniej wspomniano, marka jest postrzeganym wizerunkiem, tkwiącym w umysłach klientów. Każdy produkt, zjawisko, osoba, czy proces wytwarza w świadomości ludzkiej pewien obraz. Podobnie dzieje się także z marką. Na podstawie doświadczeń z nią związanych w podświadomości klientów powstaje pewien wizerunek, czyli mentalne odzwierciedlenie związanych z nią skojarzeń [3, s. 93]. **Wizerunek marki** to następstwo i skutek jego odbioru, obraz tożsamości w świadomości jego klienta [2, s. 120]. Natomiast **tożsamość marki** oznacza wizję potencjalnego odbioru marki przez klienta albo – inaczej mówiąc – pożądaný sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki. Można ją też określić jako pewien kompleksowy komunikat o marce wysyłany do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi. Tożsamość marki komunikuje określone cechy oferty oraz pozwala zidentyfikować oraz wyróżnić daną ofertę na tle działań konkurencji. Różnica między wizerunkiem marki a jej tożsamością polega na tym, że pierwsze pojęcie wiąże się z odbiorcą, natomiast drugie odnosi się do właściciela marki. Alycia Perry i David Wisnom III wyróżnili **cztery grupy rodzajowe składników tożsamości**:

- pozycjonowanie (pożądane postrzeganie marki przez klientów),
- tożsamość werbalną (nazwa, nomenklatura, slogan reklamowy),
- tożsamość wizualną (logo, grafika strony internetowej),
- tożsamość związaną z doświadczeniami (doświadczenia z identyfikacji, strona internetowa, obsługa klienta, wsparcie technologiczne) [13, s. 122].

Na szczególną uwagę zasługuje tożsamość związana z doświadczeniami. W bibliotece przekłada się ona na doświadczenia czytelników nabyte w związku z dostępem do materiałów bibliotecznych oraz informacji. Aby doświadczenia te budowały pożądaną tożsamość, a w konsekwencji pozytywny wizerunek instytucji, konieczna jest efektywna realizacja celów i zadań, jakie stoją przed Biblioteką Uniwersytecką. Pośród nich wymienić można chociażby przestrzeganie zasad polityki gromadzenia zbiorów, ze szczególnym uwzględnieniem kolekcji historycznych, zbiorów masonskich, ikonograficznych ze specjalną kolekcją starych pocztówek oraz rozbudowywanie księgozbioru dydaktycznego wypożyczalni i księgozbiorów

podręcznych czyteln. Ważna – ze względu zarówno na ochronę, jak i promocję zbiorów posiadanych przez Bibliotekę – wydaje się współpraca z Wielkopolską Biblioteką Cyfrową, której założeniem jest stworzenie dostępu przez Internet do dziedzictwa kulturowego i regionalnego Wielkopolski, księgozbioru dydaktycznego i muzykaliów. Natomiast w wyniku współpracy z innymi bibliotekami miasta, regionu, kraju, z Poznańską Fundacją Bibliotek Naukowych, Narodowym Uniwersalnym Katalogiem Centralnym (NUKAT) czytelnicy zyskują łatwy i szybki dostęp do informacji o zasobach wszystkich większych bibliotek w Polsce. Do usprawnienia korzystania ze zbiorów Biblioteki przyczynia się systematyczna retrokonwersja zbiorów dawnych, a obecnie także digitalizacja całego katalogu kartkowego. Zwiększenie liczby stanowisk komputerowych i równoczesne wprowadzenie w całym gmachu bezprzewodowego Internetu umożliwi sprawne korzystanie z katalogu, dokonywanie zamówień i rezerwacji drogą elektroniczną oraz przegląd światowych baz danych i czasopism elektronicznych prenumerowanych przez Bibliotekę. Ponadto Biblioteka dąży do zapewnienia dostępu do coraz większej liczby czasopism elektronicznych i pełnotekstowych baz danych z komputerów bibliotecznych i poprzez sieć internetową. Oferuje szkolenia dla użytkowników, zwłaszcza dla pracowników naukowych i studentów Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w zakresie nowoczesnych metod pozyskiwania informacji [6, s. 144].

Sprostanie oczekiwaniom użytkowników wymaga również od Biblioteki dbałości o ciągłe podnoszenie kwalifikacji i ustawiczny rozwój zawodowy personelu, gdyż codziennie każdy pracownik Biblioteki tworzy i utrwała w świadomości użytkownika wyobrażenie na jej temat. Warto pamiętać, że na początku budujemy zawsze zaufanie do człowieka, dopiero potem do biblioteki. Najpierw klient ufa fachowym radom czy wskazówkom udzielanym przez bibliotekarza, dopiero potem wchodzi (bądź nie) w przyjazne relacje z instytucją jako całością. To pracownik biblioteki buduje wiarygodne relacje z klientem, który, aby w pełni skorzystać z usługi bibliotecznej, w większości przypadków potrzebuje profesjonalnego doradcy w jego osobie. Dlatego jest w dużej mierze odpowiedzialny za wytworzenie się między nim a klientem klimatu wiarygodności i wzajemnego zaufania, odpowiedzialności, a nawet przyjaźni [9].

W Bibliotece Uniwersyteckiej postulat rozwoju kompetencji zawodowych pracowników realizowany jest od lat jako jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje pełne zrozumienie dla traktowania ludzi jako najcenniejszego zasobu organizacji, bez którego ani nie dałoby się zbudować zasobu Biblioteki, ani zorganizować do niego dostępu. W związku z tym stwarza się pracownikom szeroko rozumiane możliwości rozwoju, zapewniając im stosowne szkolenia, kursy językowe, stypendia naukowe, wspierając ich działalność naukową, zachęcając do publikowania, wyjazdów na konferencje i warsztaty, budując wreszcie klimat otwartości na nowe pomysły i inicjatywy, a nawet rozwijania własnych pasji i zainteresowań. Rezultatem tego jest imponująca liczba bibliotekarzy dyplomowanych i osób ze stopniem naukowym doktora. W Bibliotece

Uniwersyteckiej dobrze zrozumiano zasadę, iż zadowoleni pracownicy znacznie lepiej wykonują swoją pracę, co przekłada się na satysfakcję i zadowolenie użytkowników. W kontekście marki Biblioteki kompetentny i pełen zaangażowania personel biblioteczny stanowi bardzo istotny atut.

Jak wynika z powyższego, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu nie ustaje w zarządzaniu kreowaniem tożsamości marki. Usługi, działania i inicjatywy takie, jak: wypożyczenia nocne, *Biblioteka Nocnych Marków*, *Zaproponuj Kupno Książki*, *Ask a librarian*, AMUR czy *Poznańska Dyskusyjna Akademia Komiksu* stanowią o kapitale marki Biblioteki, oddziałują na jej wizerunek, budują lojalność użytkowników wobec marki. W umyśle czytelnika Biblioteki Uniwersyteckiej – na podstawie wszelkich informacji, które do niego docierają – powstaje pewien obraz marki instytucji. Wyzwaniem dla wszystkich pracowników Biblioteki jest, aby wizerunek placówki związany był z możliwością korzystania z jej bogatej oferty oraz z kompetentnym i fachowym sposobem obsługi. Biblioteka powinna być postrzegana przez swoich użytkowników przede wszystkim jako organizacja niezbędna, odpowiadająca na konkretne potrzeby, spełniająca określone oczekiwania, a przy tym sprawnie funkcjonująca. Gwarancją jakości dla czytelnika jest natomiast marka biblioteki. Świadoma, planowa oraz systematyczna polityka w zakresie budowania kapitału marki i umiejętnego zarządzania marką powinna przynieść oczekiwane rezultaty w postaci wysokiego poziomu świadczonych usług, stworzenia pozytywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu oraz zbudowania partnerskich relacji z użytkownikami.

Bibliografia

1. AAKER David. Building Strong Brands. In PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010. ISBN 978-83-7561-061-1.
2. ALTKORN Jerzy. Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie. In PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010, s. 120-123. ISBN 978-83-7561-061-1.
3. DĘBSKI Maciej. *Kreowanie silnej marki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 978-83-208-1795-9.
4. HAIGH David. Brand Valuation: Understanding, exploiting and communicating brand values. In PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010, s. 11-23. ISBN 978-83-7561-061-1.
5. JAZDON Artur. Zarządzanie marką w bibliotece. In NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotece*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 71-78. ISBN 83-7205-202-6.
6. KARWASIŃSKI Piotr. Misja biblioteki: wyzwanie – cel – zadanie. *Biblioteka*. 2006, nr 10, s. 129-144. ISSN 0551-6579.
7. KOTLER Philip. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 2005. ISBN 83-7301-532-9.
8. *Komiksy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=952&Itemid=164. Stan z dnia 28.02.2011.

9. KUCZKOWSKI Marek. Klient w bibliotece – trudne wyzwanie? In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczowski.php>. Stan z dnia 28.02.2011.
10. MCCARTHY Jerome. *Basic Marketing*. In PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010, s. 11-23. ISBN 978-83-7561-061-1.
11. *Misja Biblioteki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1051&Itemid=213. Stan z dnia 28.02.2011.
12. PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010. ISBN 978-83-7561-061-1.
13. PERRY Alycia, WISNOM David. *Before the Brand: Creating the Unique DNA of an Enduring Brand Identity*. In PATKOWSKI Paweł. *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010, s. 120-123. ISBN 978-83-7561-061-1.
14. *Repozytorium AMUR* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=672&Itemid=94. Stan z dnia 28.02.2011.
15. *Zapytaj bibliotekarza* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://main3.amu.edu.pl/~lib/askalibrarian/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=1. Stan z dnia 28.02.2011.
16. ZBORALSKI Marek. *Nazwy firm i produktów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-208-1275-5.

Między profesjonalizmem a dyletanctwem. Bibliotekarze publiczni w przestrzeni edukacyjnej

Słowa kluczowe: kształcenie bibliotekarzy publicznych, dyrektorzy bibliotek publicznych, szkoły bibliotekarskie, biblioteki publiczne

Abstrakt: Artykuł przedstawia charakterystykę i ocenę systemu kształcenia oraz kwalifikowania do pracy na stanowisku bibliotekarza w bibliotece publicznej. Autor wykazuje, iż dla poprawy obecnego stanu sytuacji konieczne jest skonsolidowanie środowiska bibliotekarzy publicznych i nauczycieli kształcących bibliotekoznawców w celu wspólnego upomnienia się o regulacje prawne, które z jednej strony wymuszają formalną profesjonalizację bibliotekarzy publicznych ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej, z drugiej zaś wpłyną na podniesienie i ugruntowanie prestiżu biblioteki publicznej jako instytucji niezbędnej w każdym społeczeństwie.

Keywords: public librarian education, public libraries managers, library schools, public libraries

Abstract: The article includes a description and an opinion about educational requirements to become a public librarian. The author proves that, to improve a present situation, it is necessary to consolidate the environments of public librarians and teachers that are educating librarians in order to claim the legal regulations, which on the one hand can establish a formal professionalization of public librarians, especially managing directors, and on the other hand can influence the raise and establishment of public libraries prestige as an institution indispensable in every society.

W 2009 r. na potrzeby Programu Rozwoju Bibliotek przeprowadzono badania m.in. poziomu wykształcenia bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych. Badania te stały się podstawą dla następującej konstatacji, zawartej we wstępie do broszury informującej o pierwszym naborze do programu: „Wiemy – piszą autorzy opracowania – że biblioteka to miejsce z potencjałem. Na wsi i w małych miastach działa stabilna sieć 6600 placówek bibliotecznych, w których pracuje 9600 wykształconych bibliotekarek i bibliotekarzy (41% posiada wykształcenie wyższe, a 21% pomaturalne), cieszących się społecznym zaufaniem” [8, s. 6]. Pomijając niespójność semantyczną wyrażenia „stabilna sieć placówek bibliotecznych” – bo sieci bibliotek publicznych w skali ogólnopolskiej nie ma, a tym bardziej stabilnej, skoro w latach 1989-2009 zniknęło z bibliotecznej mapy 1921

jednostek, a w samym 2009 r. ubyło aż 28 bibliotek – trzeba podkreślić, że owej postulatywnej stabilności równie życzeniowej sieci nie zapewnią ci wykształceni pracownicy – bibliotekarki i bibliotekarze, bo jest ich zaledwie 62%. Zaledwie, bo w tym wypadku rozsądniej jest widzieć pustą część szklanki, mimo że jest nieco mniejsza, niż połowa. Takiej dowolności w określaniu profilu wykształcenia pracowników merytorycznych, jak w bibliotekach publicznych, nie ma w żadnej z dziedzin bliskich działalności kulturalnej! Próżno szukać szkoły, przedszkola czy poradni pedagogicznej, a także biblioteki naukowej, w których 59% kadry merytorycznej nie posiada wyższego wykształcenia! Nie oznacza to jednak, że każdy z bibliotekarzy publicznych winien ukończyć studia wyższe – to byłaby kosztowna i w sumie niepotrzebna przesada w drugą stronę. Ale nie do przyjęcia w dalszej perspektywie jest fakt, że 38% bibliotekarzy nie posiada wykształcenia kierunkowego zupełnie. Z tym stanem nie da się robić nowoczesnego bibliotekarstwa i żadne programy pomocowe tego nie zmienią.

Przed kilkoma laty Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego zlikwidowało wielce zasłużoną placówkę edukacyjną, jaką było Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej im. Heleny Radlińskiej w Warszawie. Dzięki sieci filii, prowadzonych przy wojewódzkich bibliotekach publicznych, CEBID cieszył się opinią bardzo dobrej szkoły bibliotekarskiej, kształcącej dobrych fachowców do pracy w bibliotekarstwie powszechnym, głównie dzięki kadrze nauczycielskiej, wywodzącej się z grona bibliotekarzy-praktyków. Stworzony po likwidacji CEBID ZEBID, działający w ramach Biblioteki Narodowej, ma – w związku z bezpośrednimi i pośrednimi kosztami kursów, które organizuje – jedynie zasięg lokalny, choć niewątpliwie niektóre zajęcia przyciągają zainteresowanych z odległych od Warszawy regionów. Wszelako są to kursy doskonalące, nie dające żadnych formalnych kwalifikacji.

We Wrocławiu i Krośnie funkcjonują jeszcze pomaturalne studia bibliotekarskie i animatorów kultury, te jednak również mają charakter lokalny. W tej sytuacji najważniejsze miejsce w systemie edukacji zawodowej bibliotekarzy publicznych zajmują uczelniane instytuty, katedry i zakłady informacji naukowej i bibliotekoznawstwa¹¹, co – biorąc pod uwagę uzyskiwane formalne kwalifikacje absolwentów – jest sytuacją zadowalającą, jednak z pewnymi zastrzeżeniami. Po

¹¹ Studia na kierunku Informacja naukowa i bibliotekoznawstwo prowadzą następujące jednostki: Katedra Informacji Naukowej i Bibliologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Łódzkiego, Instytut Informacji Naukowej i Bibliologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Wrocławskiego, Instytut Filologii Polskiej Uniwersytetu Gdańskiego.

pierwsze prowadzone są równoległe dwa toki studiów bibliotekoznawczych – nauczycielskie, dające uprawnienia do pracy we wszystkich typach bibliotek oraz nienauczycielskie, których absolwenci nie mogą podjąć pracy w bibliotekach szkolnych, pedagogicznych oraz filiach dla dzieci bibliotek publicznych w związku z nieposiadaniem kwalifikacji pedagogicznych. Taki stan rzeczy rodzi uzasadnione wątpliwości odnośnie do zasadności, także moralnej, tak skonstruowanej oferty edukacyjnej. Po drugie obecność treści związanych z pragmatyką bibliotekarstwa publicznego w siatkach programowych niektórych instytutów pozostawia wiele do życzenia, do czego zresztą przynajmniej częściowo same instytuty, a to pod wpływem organizacji pozarządowych realizujących programy pomocowe dla bibliotek, wszelako z profesjonalną edukacją bibliotekarską mających związek bardzo luźny. Mamy więc sytuację, w której amatorzy, trzeba ufać, że w dobrej wierze, lecz bez pogłębionej refleksji, wydatnie wpływają na działania profesjonalistów zajmujących się kształceniem bibliotekarzy. Z kolei niektórzy z tych profesjonalistów, również bezrefleksyjnie, tym wpływom się poddają, co w konsekwencji odbijać się może na modelowaniu sylwetki absolwenta studiów bibliotekoznawczych w sposób odbiegający od potrzeb bibliotecznego rynku pracy.

We wstępie do książki *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych* [5] czytamy:

„Celem Programu Rozwoju Bibliotek jest przekształcenie bibliotek publicznych w małych środowiskach miejskich i wiejskich w nowoczesne ośrodki aktywności lokalnej. Realizacji zamierzeń mają służyć różnego rodzaju przedsięwzięcia podejmowane w ramach PRB. Jednym z punktów jest doskonalenie zawodowe bibliotekarek i bibliotekarzy. [...] W ramach PRB realizowany jest Projekt *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych*, którego celem jest utrwalenie zmian zapoczątkowanych przez FRSI. W ramach projektu przygotowywana jest modyfikacja uniwersyteckiego kształcenia bibliotekarzy. Włączenie problematyki dotyczącej małych bibliotek publicznych do dydaktyki akademickiej, sprawienie, by stała się częścią kompleksowych programów studiów ma przyczynić się właśnie do utrwalenia zmian rozpoczętych w trakcie realizacji PRB” [5, s. 9].

Wyjaśnienia, na czym w tym wypadku oparto diagnozę, że kształcenie akademickie bibliotekarzy publicznych wymaga modyfikacji oraz co jest powodem i podstawą wyróżniania z ogółu bibliotek powszechnych „małych bibliotek gminnych”, próżno szukać w przywołanej publikacji. Trudno się jednak z tym nie zgodzić. Niewątpliwie jednak sugestia, że przygotowanie do pracy w małej bibliotece powinno się różnić od przygotowania do pracy w bibliotece dużej (lub średniej) wymaga solidnego umotywowania, autorzy publikacji jednak tego nie czynią. Za to z pewną nonszalancją posługują się terminem „małe biblioteki gminne” – sztucznym, wywodzącym się z zasad aplikacji do PRB, a w kontekście kształcenia zawodowego bibliotekarzy – bezsensownym. Mówiąc wprost, należałoby się raczej zastanawiać,

czego absolwenci studiów bibliotekoznawczych nie planujący kariery w „małych bibliotekach gminnych”, nie muszą wiedzieć. Z praktyki wynika bowiem, że wymagana wszechstronność umiejętności zawodowych jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości biblioteki.

Bezprecedensowe zaangażowanie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w próbę kreowania programów kształcenia zawodowego bibliotekarzy musi więc w bibliotekarzu-praktyku wywołać niepokój, spotęgowany zresztą lekturą publikacji *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych*. Niepokój o to, że być może kruszą się podstawy profesjonalnej wiedzy o bibliotekarstwie powszechnym, dla wielu stanowiące nie tylko źródło umiejętności zawodowych, ale też rzeczywiste punkty odniesienia. Rodzi się też pytanie, czy aby naprawdę jesteśmy dobrze przygotowani do tej pracy? Gdy tak na to spojrzeć, to również innego wymiaru nabiera, w sumie dość humorystyczne, gremialne niemal przyznanie się niektórych instytutów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa, że dotychczas źle kształciły kadry na potrzeby „małych bibliotek gminnych”, ale – zapewne – po wskazaniu drogi przez FRIS, chętnie się poprawią.

Optymistyczne jest jednak to, że nie wszystkie środowiska naukowe, i nie w równym stopniu, dokonują publicznego samobiczowania, umotywowanego – o zgrozo – kuszącą wizją fundacyjnych środków. Na dodatek w tym wszystkim chyba niewielkie znaczenie mają „małe biblioteki gminne”, skoro redaktorzy cytowanego tomu nie zadali sobie nawet trudu weryfikacji podstawowych danych, dotyczących rzekomego przedmiotu zainteresowań. Oto bowiem dowiadujemy się z publikacji, że: „Sytuacja kadrowa w krajowej sieci bibliotek publicznych od roku 2004 do roku 2007 nieznacznie się poprawiła. [...] Zatrudniano łącznie: 30339 osób (2004); liczba kadr następnie rosła do 30646 pracowników merytorycznych (2006) i 30881 bibliotekarzy (2007)” [6, s. 23], choć w rzeczywistości w bibliotekach publicznych w 2004 r. pracowało 17472 bibliotekarzy [1, s. 40], 17566 w 2006 [2, s. 52], a w 2007 r. – 17688 [3, s. 56]. Jeśli z równą rzetelnością określa się liczbę potencjalnie zainteresowanych podejmowaniem studiów bibliotekoznawczych, to coraz bardziej zrozumiała staje się inercja teoretyków bibliotekarstwa w zacieśnianiu współpracy z bibliotekarzami... Ale dość złośliwości.

Konieczność modyfikowania i aktualizowania treści kształcenia w ramach oraz ponad zupełnie właściwie określone standardy, jest sprawą oczywistą i konieczną. Nie sposób wyobrazić sobie szanującego się nauczyciela akademickiego, który tego na bieżąco nie czyni. Ale z całą pewnością nie mamy tu do czynienia z odkryciem, nieznanym dotąd akademickiej dydaktyce, „małych bibliotek gminnych”, a sam termin w kontekście edukacyjnym jest dziwołgiem. Niezależnie bowiem, czy w małej, średniej, czy dużej bibliotece, bibliotekarzowi potrzebny jest łąkowy do określenia, w gruncie rzeczy zawsze taki sam, zestaw umiejętności zawodowych. Dodatkowo w małych, jednoosobowych placówkach niepożądana jest wąska specjalizacja. Niezbędny jest natomiast, zaszczerpiony na etapie kształcenia,

zwyczaj aktualizowania wiedzy. Bez tego każda biblioteka w niedługim czasie ma szansę stać się zacofanym grajdółem. Taka jest rzeczywistość, i jak ktoś tego nie rozumie, nie powinien pracować w bibliotece! [12, s. 91-100].

Opisany powyżej problem nie wyczerpuje niestety listy zaniedbań, zaniechań, a może i zwykłych przeoczeń, których wobec bibliotekarstwa powszechnego dopuszczają się niektórzy bibliotekoznawcy. Także mówiący te słowa jako nauczyciel akademicki do tego grona się zaliczał, milcząco przyzwalając na obowiązujący stan rzeczy. Oto bowiem z jednej strony maleje liczba osób podejmujących studia na kierunku Informacja naukowa i bibliotekoznawstwo, a uczelnie radzą sobie z tym np. uruchamiając dwa toki studiów – nauczycielskie i nienauczyielskie, a z drugiej strony obowiązujące obecnie wymagania kwalifikacyjne do pracy w bibliotekach publicznych sankcjonują nieposiadanie przez kandydatów przygotowania zawodowego. Czy uczelnie mogą sobie pozwolić na poprawny politycznie komfort niezajmowania się tą kwestią? Raczej nie powinny.

Żeby zostać młodszym bibliotekarzem w bibliotece publicznej nie trzeba mieć matury, a na tym stanowisku można wytrwać całkiem długo. W zasadzie jedynym warunkiem jest to, żeby współmałżonek... nie był młodszym bibliotekarzem... Matura, a potem jakiegokolwiek wyższe studia, otwierają drogę do całej drabiny stanowisk bibliotekarskich ze starszym kustoszem włącznie, trzeba tylko wytrwać na stanowisku... młodszego bibliotekarza – 1 rok, bibliotekarza – 1 rok, starszego bibliotekarza – 2 lata, kustosza – 2 lata [10]. Potem można zostać bibliotekarzem dyplomowanym, ale w bibliotece publicznej to bez sensu. Aaa, i jeszcze trzeba przychylności szefa zyskać, żeby te szczebelki w odpowiednim czasie podwyższał. Nie trzeba natomiast tak długo czekać, żeby zostać dyrektorem biblioteki publicznej. Słowem – mamy uznaniowy, nie premiujący faktycznych umiejętności bibliotekarskich systemik awansu, nota bene zupełnie chętnie obśmiewany przez bibliotekarzy innych, niż publiczni.

W niedalekiej przeszłości dwukrotnie pojawiły się w zawodowej prasie bibliotekarskiej propozycje zmian w tym zakresie. Pierwsza autorstwa Artura Paszko [7, s. 12-16], druga Jadwigi Chruścińskiej i Mirosławy Majewskiej [4, s. 12-17]. I choć obie były bytami wysoce niedoskonałymi, mogły zupełnie przyzwoicie posłużyć jako pretekst do dyskusji o tych sprawach. Ale nie posłużyły.

Artur Paszko chciał, żeby system awansu zawodowego bibliotekarzy ograniczyć do czterech szczebli: asystenta bibliotekarza, bibliotekarza, starszego bibliotekarza i kustosza. Proponował, żeby asystentem bibliotekarza mogła być osoba legitymująca się co najmniej średnim wykształceniem (ukończenie szkoły średniej), a w przypadku braku średniego wykształcenia „powinna ukończyć w ciągu 2 lat od rozpoczęcia pracy pod rygorem wygaśnięcia umowy o pracę co najmniej kurs kwalifikacyjny obejmujący rudymentalne zagadnienia bibliotekoznawcze” [7, s. 14] (uwaga: nie bibliotekarskie). Bibliotekarz powinien już posiadać wykształcenie wyższe, dwuletni staż pracy w bibliotece, a w przypadku nieposiadania wykształcenia wyższego – ukończony analogiczny kurs kwalifikacyjny oraz winien „uzyskać

pozytywną opinię komisji wyznaczonej przez dyrektora właściwej terytorialnie wojewódzkiej biblioteki publicznej, potwierdzającą posiadanie wystarczających kompetencji uprawniających do pracy na stanowisku samodzielnego bibliotekarza” [7, s. 14]. Na stanowiska starszego bibliotekarza i kustosa autor proponował coraz to wyższe wymagania formalne i – za każdym razem – opinię ww. komisji. I właśnie ta komisja była najsensowniejszą propozycją, wartą dalszego rozwinięcia.

Po Arturze Paszko temat awansu zawodowego bibliotekarzy publicznych podjęły wspólnie panie: Jadwiga Chruścińska i Mirosława Majewska. Autorki słusznie zauważyły, że „najwyższy czas, aby przekierunkować spojrzenie na problem awansu zawodowego bibliotekarzy i wprowadzić odpowiednie regulacje prawne w celu stworzenia obligatoryjnego systemu poszerzania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności zawodowych” [4, s. 15]. W swojej propozycji powieliły jednak, zaproponowaną przez Paszko, drabinę stanowisk i pomysł z kwalifikacyjnymi kursami bibliotekarskimi. Najcenniejsze jednak, że powiedziały jednoznacznie: „Osoby pracujące w bibliotece, które nie posiadają średniego wykształcenia zawodowego mogłyby w ramach tej koncepcji zajmować jedynie stanowiska administracyjne (referent, starszy referent) i być zobowiązane do zdobycia kwalifikacji w odpowiednim terminie” [4, s. 16].

Dobrze, że Paszko, Chruścińska i Majewska problem awansu zawodowego podjęli. Źle, że środowisko kompletnie sprawę zignorowało. Chociaż w sumie nie powinno to dziwić, bo jaki te 38% pracowników bibliotek bez wykształcenia zawodowego miałyby mieć interes w zabieganiu o to, żeby ich zmuszono do doksztalcania? Zapewne żaden. Jaki interes mają legislatorzy w pauperyzacji intelektualnej bibliotekarstwa? Strach pomyśleć. Z całą pewnością jednak konstruując system awansu zawodowego bibliotekarzy publicznych nie trzeba wyważać otwartych drzwi.

Problem systemu awansu zawodowego w bibliotekach publicznych jest ciągle aktualny i może zamiast mnożyć edukacyjne byty niepotrzebne, należałoby upomnieć się skutecznie szerokim frontem bibliotekarzy i bibliotekoznawców o zmianę rozporządzenia kwalifikacyjnego. Przede wszystkim w taki sposób, żeby osoby bez profesjonalnego przygotowania nie mogły podejmować pracy w bibliotekach publicznych na stanowiskach bibliotekarskich, oraz aby został opracowany premiujący wykształcenie i doskonalenie system awansu zawodowego. W publicznych bibliotekach pedagogicznych dobry system funkcjonuje od lat. To są dokładnie te same zasady, które obowiązują wszystkich nauczycieli, w tym również nauczycieli bibliotekarzy. Kwestię reguluje *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli* [9], zmieniane następnie przez Ministra Edukacji Narodowej w 2007 i 2010 r. Od starającego się o awans nauczyciela bibliotekarza wymaga się opracowania planu rozwoju zawodowego, zgodnego z priorytetami biblioteki, w której pracuje. Akceptacja tego planu przez dyrektora otwiera drogę do stażu, podczas którego kandydat realizuje wyznaczone cele, uczestniczy

w szkoleniach doskonalących, dokumentuje swój dorobek zawodowy, a po uzyskaniu pozytywnej opinii komisji kwalifikacyjnej, przystępuje do egzaminu. Ten model, przy uwzględnieniu poziomu wykształcenia i taryfikatora, powinien posłużyć za wzór dla regulacji w sprawie awansu w bibliotekach publicznych.

Zamiast dobrych rozwiązań, mamy rządowe projekty zmiany *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, *Ustawy o bibliotekach* oraz rozporządzeń branżowych. Sprawę zakazu łączenia bibliotek publicznych z innymi instytucjami kultury środowisko uznało już za przegraną. Ale nie jest to jedyna rzecz budząca kontrowersje w proponowanych rozwiązaniach legislacyjnych. Zmiana dotycząca zatrudniania dyrektorów instytucji kultury, w tym bibliotek publicznych, jedynie na czas określony bez wyraźnego określenia, że dyrektor instytucji kultury winien posiadać ukończone studia podyplomowe w zakresie zarządzania instytucjami kultury (bądź ogólnie: zarządzania) jest w istocie promowaniem dyletanctwa i zaowocuje zmarginalizowaniem roli instytucji kultury w lokalnym środowisku. Legitymowanie się dyplomem ukończenia studiów podyplomowych zarządzania winno być warunkiem koniecznym przy określaniu wymagań stawianych dyrektorom instytucji kultury, w tym bibliotek. Oczywiście oprócz wykształcenia kierunkowego, bądź znacznego dorobku zawodowego w bibliotekarstwie. Twierdzenia, że dobry menedżer-niebibliotekarz stanowi lepszą alternatywę, należy na stałe włożyć między bajki. Dlaczego w przywoływanej tu już wielokrotnie oświadcie nikt nie wpada na pomysły powierzania kierowania szkołami zawodowym zarządcom? Bo zapewne jest w tym zawarte głębokie poczucie odpowiedzialności za delikatną materię, jaką jest wychowanie dzieci i młodzieży. Tej odpowiedzialności powinni nauczyć się również ci, którzy decydują w sprawach bibliotek powszechnych. Do tego wielu z nich przydałby się również przyspieszony kurs historii bibliotekarstwa, bo to naprawdę pomaga zrozumieć wiele problemów, z którymi dziś się borykamy.

Zamiast tego w projekcie zmian do *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* czytamy:

Art. 7. 1. Dyrektorzy instytucji kultury powołani na stanowiska przed dniem wejścia w życie niniejszej ustawy na czas określony pozostają na zajmowanych stanowiskach do końca okresu, na który zostali powołani.

2. Zastępcy dyrektora instytucji kultury powołani na stanowiska przed dniem wejścia w życie niniejszej ustawy pozostają na zajmowanych stanowiskach.

3. Dyrektorzy instytucji kultury powołani na stanowiska przed dniem wejścia w życie niniejszej ustawy na czas nieokreślony pozostają na zajmowanych stanowiskach przez rok od dnia wejścia w życie ustawy. W terminie roku od dnia wejścia w życie niniejszej ustawy organizatorzy mogą powołać te osoby na stanowiska dyrektorów na czas określony od trzech do pięciu lat, bez przeprowadzania konkursu. W przypadku niepowołania na stanowisko

dyrektora na czas określony dotychczasowy stosunek pracy ulega rozwiązaniu z upływem tego okresu [11]¹².

Dyrektora nieartystycznej instytucji kultury, zgodnie z projektowanymi zmianami, można by powołać na okres od 3 do 5 lat, z czego – wzięwszy pod uwagę chronologię wyborczą – okres trzy-czteroletni wydaje się najbardziej atrakcyjnym dla zagospodarowania odrzutów, np. z list wyborczych. Uważny obserwator i w obecnie stosowanej praktyce dopatry się dowodów na słuszność tego twierdzenia. Projektowane rozwiązanie, jeśli wejdzie w życie, zaowocuje destabilizacją zawodową dyrektorów bibliotek, których nie będą chronić przepisy analogiczne do Karty Nauczyciela. Nie mamy bowiem w przypadku instytucji kultury do czynienia z powierzeniem funkcji kierowniczej pracownikowi biblioteki, ale z powołaniem na stanowisko – i dalej – odwołaniem po wygaśnięciu umowy bez żadnej gwarancji zatrudnienia w bibliotece. Kontrakty czasowe mogą wszelako być narzędziem pomocnym w tworzeniu grupy zawodowej menedżerów kultury, ale pod warunkiem wyśrubowania wymagań kwalifikacyjnych i poniesieniu minimalnej płacy z 1500 zł brutto do co najmniej 8000 zł brutto. Dałoby to minimalną gwarancję, że na stanowiska kierownicze nie trafią osoby przypadkowe, wymagające doraźnie nagrodzenia, czy chcące przeczekać wygodnie jedną kadencję, ale te, które zawodowo przygotowane są do zarządzania instytucją kultury. Wysoki pułap minimalnego wynagrodzenia byłby z kolei rekompensatą dla braku stabilności finansowej, rodzącej określone skutki, np. w korzystaniu z produktów bankowych.

Ale w druku sejmowym nr 3876 nie jest to jedyny zapis, powodujący samoczynne otwieranie się noża w kieszeni. Jest tam jeszcze projekt rozporządzenia w sprawie wymagań kwalifikacyjnych, uprawniających do zajmowania określonych stanowisk w bibliotekach oraz trybu stwierdzania tych kwalifikacji. Tabela stanowisk jest niewierną kopią aktualnie obowiązującej. Dodano do niej dodatkowe wymagania w postaci „dorobku zawodowego” (w przypadku aplikowania na stanowisko bibliotekarza i starszego bibliotekarza) oraz „znacznego dorobku naukowego” (w przypadku ubiegania się o stanowisko kustosza i starszego kustosza). Ale naturalnie nie zdefiniowano, co pod tymi pojęciami się kryje, a decyzje pozostawiono dyrektorom bibliotek bez nawet cienia próby obiektywizowania rozstrzygnięć. Ale to, że ministerialni prawnicy się nie narobili zbyt, niczym nowym nie jest. Do druku 3876 obszerne uwagi przesłał Prezes Sądu Najwyższego, w zasadzie suchej nitki nie zostawiając na pomysł zatrudniania pracowników artystycznych wyłącznie na czas określony. To co prawda bibliotek nie dotyczy, ale pokazuje ogólną atmosferę wokół ministerialnego brakoróbstwa. Bezpośrednio dotyczą nas, bibliotekarzy

¹² 1 lipca 2011 na 95. posiedzeniu Sejm RP przyjął poprawkę mniejszości, zgodnie z którą przepisy dotyczące rozwiązywania umów z dyrektorami instytucji kultury powołanymi na czas nieokreślony nie dotyczą dyrektorów bibliotek i uchwalił *Ustawę o zmianie Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw*. W ten sposób Sejm przychylił się do głosu środowiska bibliotekarskiego. Na tę chwilę (3 lipca 2011 r.) nie oznacza to jednak pełnego sukcesu, gdyż proces legislacyjny nie został jeszcze zakończony.

i bibliotekarskie szkolnictwo, inne zapisy. Najpierw sankcjonujący dyletanctwo i demotywuujący przepis, że „pracownik, który w dniu wejścia w życie rozporządzenia nie posiada kwalifikacji przewidzianych niniejszym rozporządzeniem do zajmowania dotychczasowego stanowiska, jest zwolniony z obowiązku uzupełniania kwalifikacji wymaganych na tym stanowisku”, który można by zaakceptować, gdyby dopisano jeszcze: „pod warunkiem, że zwolni to stanowisko”... A zbiorową wściekłość pracowników instytutów bibliotekoznawstwa powinno wywołać ujęcie wśród form uznawanych za wyższe wykształcenie bibliotekarskie, ukończenie dowolnych studiów wyższych i kwalifikacyjnego kursu bibliotekarskiego Biblioteki Narodowej – nieznaney dotąd formy kształcenia, a w projekcie rozporządzenia zrównanej ze studiami podyplomowymi. Powinno wywołać, ale nie wywołało. A jakby tego było mało, w pakiecie z ustawą deregulacyjną dołączono również rozporządzenie płacowe, zmodyfikowane o tyle, że nie określono górnego pułapu zarobków bibliotekarzy. Minimum wskazano natomiast we wszystkich z 21 kategorii zaszerogowania, ale tylko w czterech najwyższych przekracza ono kwotę minimalnego wynagrodzenia za pracę, wynoszącego 1386 zł brutto.

Z powyższego wynika wniosek podstawowy: panujący chaos legislacyjny, zaniżone standardy kwalifikacyjne i do pewnego stopnia niestabilne priorytety edukacyjne niektórych szkół nie zachęcają do precyzyjnego planowania ścieżki zawodowej w bibliotekarstwie publicznym. Konsekwencją jest to, że do zawodu trafiają osoby przypadkowe, nie identyfikujące się z profesją, a zatem niechętnie wpisujące się swoimi działaniami w strategię bibliotek, w których pracują. Owo niezrozumienie celów, najbardziej szkodliwe w przypadku kadry kierowniczej, utrudnia funkcjonowanie każdej komórki organizacyjnej.

W celu poprawy tego stanu rzeczy należałoby skonsolidować działania środowisk bibliotekarzy publicznych i nauczycieli kształcących bibliotekoznawców w celu wspólnego upomnienia się o takie regulacje prawne, które z jednej strony wymuszą formalną profesjonalizację bibliotekarzy publicznych ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej, z drugiej zaś wpłyną na podniesienie i ugruntowanie prestiżu biblioteki publicznej jako instytucji niezbędnej w każdym środowisku. Wartością dodaną tych działań będzie niewątpliwie większe zainteresowanie podejmowaniem studiów na kierunku Informacja naukowa i bibliotekoznawstwo przez osoby poważnie myślące o karierze w bibliotekach publicznych. Tym samym przysłuży się to likwidowaniu rozdzwiewu pomiędzy akademicką wizją bibliotekarstwa, świadczącą o co najmniej rozmywaniu się paradygmatu dyscypliny, a bibliotekarską pragmatyką. Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że bibliotekarze publiczni sytuowani są i sami się też sytuują poza szkolnictwem zawodowym. Podejmowanie studiów nie jest konsekwencją zaplanowanego rozwoju zawodowego, ale często kosztownym hobby, nie zawsze docenianym przez przełożonych-nieprofesjonalistów. Z tego też bierze się krzywdzący pogląd, że bibliotekarzem może być każdy i nie jest do tego potrzebne specjalne przygotowanie. Najgorsze, że tak też sądzi wielu bibliotekarzy.

Bibliografia

1. *Biblioteki publiczne w liczbach 2004*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Instytut Książki i Czytelnictwa, 2005. ISBN 83-7009-541-0.
2. *Biblioteki publiczne w liczbach 2006*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Instytut Książki i Czytelnictwa, 2007. ISBN 978-83-7009-712-7.
3. *Biblioteki publiczne w liczbach 2007*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Instytut Książki i Czytelnictwa, 2008. ISBN 978-83-7009-697-7.
4. CHRUŚCIŃSKA Jadwiga, MAJEWSKA Mirosława. Kształcenie i doskonalenie bibliotekarzy w aspekcie awansu zawodowego. *Poradnik Bibliotekarza*. 2006, nr 11, s. 12-17. ISSN 0032-4752.
5. CHUCHRO Ewa, OCHMAŃSKI Mikołaj, ZAJĄC Michał (red.). *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Bibliologiczne. Oddział, 2010. ISBN 978-83-931164-0-9.
6. GONDEK Elżbieta. Polska wieś w dokumentacji statystycznej, socjologicznej i kulturowej (na użytek oceny wiedzy o bibliotekarstwie publicznym). In CHUCHRO Ewa, OCHMAŃSKI Mikołaj, ZAJĄC Michał (red.). *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Bibliologiczne. Oddział, 2010, s. 15-32. ISBN 978-83-931164-0-9.
7. PASZKO Artur. Awans zawodowy w bibliotekach publicznych i możliwości zmian. *Poradnik Bibliotekarza*. 2006, nr 10, s. 12-16. ISSN 0032-4752.
8. *Program Rozwoju Bibliotek. Informator dla bibliotek i samorządów*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.biblioteki.org/images/Files/broszura_informacyjna_o_rekrutacji_do_programu_rozwoju_bibliotek.pdf. Stan z dnia 14.07.2011.
9. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli. Dz. U. 2004, Nr 260, poz. 2593.
10. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 9 grudnia 2008 r. w sprawie upoważnienia Biblioteki Narodowej do uznawania kwalifikacji do wykonywania zawodów bibliotekarskich. Dz. U. 2008, Nr 225, poz. 1494.
11. *Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw* [Dokument elektroniczny]. Druk nr 3786, s. 26. Tryb dostępu: <http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/wgdruku/3786>. Stan z dnia 05.03.2011.
12. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 1999. ISBN 83-233-1205-2.

BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ

Bisi R. Akangbe

Kwara State Library Board in Nigeria
akangbebisi@yahoo.com

Akinniyi A. Adeleke

Redeemer's University Library in Nigeria
erinfaiht10@yahoo.com

Richard Olorunsola

Redeemer's University Library in Nigeria
richsola300@yahoo.com

Gossip in library and information service environments: results of a survey

(Plotka w środowisku usług biblioteczno-informacyjnych. Wyniki badań)

Słowa kluczowe: plotka, poczta pantoflowa, pogłoski, biblioteki nigeryjskie, Nigeria

Abstrakt: Celem artykułu jest wykazanie i zbadanie zjawiska plotki oraz jej skutków w środowisku usług bibliotecznych i informacyjnych. Przedstawione zostały wskazówki dotyczące redukowania pogłosek, zaczerpnięte z komentarzy i sugestii zbadanych w ramach anonimowej ankiety. Artykuł dowodzi jednoczesnej obecności pozytywnych i negatywnych oddziaływań plotki w środowisku bibliotecznym.

Keywords: gossip, grapevine, rumours, Nigerian Libraries, Nigeria

Abstract: The purpose of this article is to examine gossip in libraries and information service environments, and draw attention to its impacts on such organizations. This research provides information on ways of reducing gossip, comments and suggestions from anonymous survey respondents. It also shows that gossip has both positive and negative impacts in libraries.

The library as a service organization must show concerns in matters that bother on harmony, peace and cordial relationship. It is not out of place if library management would always strive to identify any negative situations that may disrupt service and operations with a view to providing appropriate solutions. *The New International Webster's Comprehensive Dictionary of English Language, Encyclopedic Edition* defines gossip as "familiar or idle talk, groundless rumour, mischievous tattle" [4, p. 546]. Peter Vajda defines the concept as "any language that would cause another harm, pain or confusion..." [5]. These two definitions point to the fact that gossip may cause trouble at work.

Gossip is not a new word in the literature of management sciences, sociology and related disciplines. However, the concept and its impact in a service organization

like the library has not received major attention. Gossip, being a human activity thrives well among people, be it in a community, church, family, workplace and among peers. Giuseppe Labianca, Travis Grosser and Virginie Lopez-Kidwell have observed that gossip can be only helpful to people in organizations, especially when the flow of information from the top gets choked off, as often happens when companies are in crisis or undergoing changes. The authors point out that “gossip can crank up the fear level in an organization, but research shows it usually does the reverse”. The author lists the following as what happens when people share gossip:

- people make personal connections, which give them social and emotional support,
- valuable information is disseminated and
- provision of information on adherence to group’s norms.

The authors comment that when managers say gossip is “unprofessional”, they are really saying that when staff show up for work, they expect them to leave behind the emotional and social part of who they are. But “conclude that it is impossible for staff to leave their humanity at the door”. The summary of the authors on this is that “gossip is inevitable because it serves as a great diagnostic tool” [2, p. 28-29].

Stephen Robbins in his contribution adds that “there is evidence that about 75% of the information that flows among grapevine is accurate”. He gives the purpose of rumours as:

- to structure and reduce anxiety;
- to make sense of limited or fragmented information;
- to serve as vehicle to organize group members and possibly outsiders into coalition;
- to signal a sender’s status [3, p. 318-320].

Peter Vajda sees gossip as essentially a form of attack, which often arise from an individual’s conscious and unconscious fears. He adds that stopping the practice of “talking about others” is challenging for many. Reflecting on his experiences on workplace situations where gossip was a norm, the author proffers this solution: “To be free from inflicting this workplace violence from others, we need to explore and heal the split between outer self and inner self, then can we live honest, sincere and responsible lives in the workplace...”[5].

Most features that exist in business organization are present in the library. Susan Klingberg observes that “libraries have many of the same elements as the organizations... set performance goals, and operate with a staff hierarchy” [1, p. 102]. Gossip is an integral part of library work life, just as it is an important aspect of organizational experience and almost everyone has had some personal experience with or involvement in, gossip matters, either as a senior or junior staff in any type of library. Even after sectional or committee meetings, informal group discussions and gossips have arisen. This article brings gossip out of the closet, its purpose being to examine the presence of gossip in seventeen libraries in Kwara and Ogun States,

Nigeria. It particularly addresses what people perceive as gossip, incidences of positive and negative impacts, whether helpful or subversive. The study aims to offer some preventive measures and management methods that can help reduce, but not eradicate gossip at work. The article relies to a large extent on the information provided in the work of Giuseppe Labianca, Travis Grosser and Virginie Lopez-Kidwell [2]. Such information proved very helpful in the preparation of the questionnaire.

The present study lays no claim to investigate all the instances or occurrences of gossip in the targeted population and indeed libraries in Nigeria. The investigation covered the period 10th November to 31st December, 2010.

Four goals were identified for the study. They were:

- Goal 1: The primary goal of the study was to collect information related to gossip in libraries and information service environments and the views of the two categories of library staff on whether or not they gossip at work.
- Goal 2: The second goal was to analyze and interpret the data and information in order to provide suggestions or recommendations for consideration by managers in different libraries on how to handle gossip.
- Goal 3: The third goal was to analyze the open ended questions in a thematic form in order to provide information on both positive and negative impacts of gossip in library as service organization.
- Goal 4: The final goal was to report the results to a wider generality of librarians including the participants in the study and to library professionals across different types of libraries and cultures.

Seven objectives of the study were designed to determine:

1. To what extent gossip exists in libraries and information service environments.
2. Identification of the participation of professionals and non-professionals in gossip at work.
3. The divergent views of librarians in academic, special and public libraries on the subject of gossip within libraries.
4. How gossip affect library service, operations and relationship.
5. Whether gossip is helpful or subversive.
6. Other things that gossip does in a service organization like library.
7. The views of professionals and non-professionals on what managers could do to reduce gossip.

The overall plan of the study involved the development and use of a questionnaire that focused on gossip in libraries. It was necessary to develop a new questionnaire for this study because none was available in the literature that targeted either this specific library staff or specific organization that could be adopted or adapted. The questionnaire derived from certain pertinent issues raised by Giuseppe Labianca, Travis Grosser and Virginie Lopez-Kidwell in their recent study entitled [2, p. 28-29]. Its “unprofessional” to gossip at work. The self-developed questionnaire was validated through expert advice of professional colleagues.

The questionnaire had two sections. Section A deals with respondents' biodata. Section B contains issues relating to gossip in libraries – what gossip is, whether it exists in libraries, whether staffs engage in gossip, the focus of gossip and the type of information gossip gives. It covers other issues – whether gossip is helpful, how to reduce gossip in libraries and instances of gossip experienced in libraries. There were fifteen (15) questions in all.

The totality of library staff was not used in this study. The library assistants, clerical assistants, cleaners and messengers were excluded in the samples for one singular reason. The level of their education would make it difficult to elicit information through the use of questionnaire. Consequently, the study samples librarians (staff with first and second degrees) and library officers (staff with diploma certificate in library studies). The questionnaire was administered to participants in Kwara State during the recent general meeting of the Nigerian Library Association, Kwara State chapter. The questionnaire was administered to participants in Ogun State through contact persons in various libraries.

The response rate varies in the seventeen libraries. The table below shows the response rate of libraries (arranged in alphabetical order of state – Kwara and Ogun).

The findings of the study can be categorized in six sections:

1. Libraries of respondents,
2. Respondents view of the benefits of gossip,
3. Gossip issues in libraries,
4. Difference between librarians and library officer's view of gossip,
5. Ways of reducing gossip in libraries,
6. Positive and negative impacts of gossip in libraries,
7. Comments from respondents.

Of the total 128 questionnaire administered, 88 were returned, representing 68% recovery. It is necessary to categorize respondents by libraries. Of the 88 respondents, 64 (72.7%) were from academic libraries, 19 (21.6%) were from public libraries and 5 (5.7%) were from special libraries. The professional categories of respondents were: 50 (56.8%) librarians and 32 (36.4%) are library officers. The remaining 6 (6.8%) did not indicate their status.

First, a question was asked in order to determine whether gossip exists in libraries. Twenty six librarians and 14 library officers agreed that they have been involved in gossip at one time or the other. In terms of benefits derivable from gossips, respondents to the four variables listed in the question agreed that gossip is beneficial to a library system (Table 2). This response supports the fact established by Giuseppe Labianca, Travis Grosser and Virgine Lopez-Kidwell that "gossip serves as a diagnostic tool" [2, p. 28-29].

Table 1. Response rate of libraries

Serial No.	Library	No. of Questionnaire Administered	No. of Questionnaire Returned
1	University of Ilorin, Ilorin	17	15 (88%)
2	Federal Polytechnic, Offa	5	3 (60%)
3	Kwara State Polytechnic, Ilorin	4	3 (75%)
4	College of Education, Ilorin	4	2 (50%)
5	College of Education, Oro	4	2 (50%)
6	Agricultural & Rural Management Institute (ARMTI), Ilorin	1	1 (100%)
7	Nigerian Stored Products Research Institute (NSPRI), Ilorin	1	1 (100%)
8	National Centre for Agricultural Mechanization (NCAM), Ilorin	1	1 (100%)
9	Michael Imodu National Institute for Labour Studies (MINILS), Ilorin	1	1 (100%)
10	College of Arabic & Islamic Legal Studies (CAILS), Ilorin	5	1 (20%)
11	National Library of Nigeria, Kwara State Branch, Ilorin	3	2 (66%)
12	Kwara State Library Board	19	17 (89%)
13	Redeemer's University, Mowe	7	6 (85.7%)
14	Babcock University, Ilishan	20	12 (60%)
15	Olabisi Onabanjo University, Ago Iwoye	10	6 (60%)
16	Covenant University, Otta	6	4 (66%)
17	University of Agriculture, Abeokuta	20	11 (55%)

Source: self-elaboration.

Table 2. Respondent's view of the benefits of gossip

Benefit	Number of Respondents
Gossip brings a problem to the fore	45
Gossip helps managers to know if staff is supportive	37
Gossip assists manager to know what staff are thinking	39
Gossip helps to reinforce the value of an organization	36

Source: self-elaboration.

Table 3 below shows the issues of gossip according to type of library. In academic libraries people gossip more on work-related issues than in other types of libraries while people in public libraries gossip more on organizational related issues. Incidence of gossip was not rampant in special libraries because the staff strength is usually very low. Most special libraries employ few librarians and library officers which may explain why gossip was not a common phenomenon. Even when they gossip, it is about the parent organization that the library serves.

Table 3. Gossip issues in libraries

Libraries			
Gossip issue	Academic	Public	Special
Work – related	24	5	-
Personality – related	8	5	-
Organization – related	9	6	2

Source: self-elaboration.

As shown in Table 4 below, there are significant differences between the views of librarians and library officers on the type of information contained in gossip. The number of librarians that see the information derivable from gossip as objective and subjective are more than that of the library officers. Likewise, female library personnel gossip more than their male counterparts, although the difference was not statistically significant. This supports social belief that gossip is women’s ‘pass time’.

Table 4. Views of librarians and library officers on gossip

Status of Respondents	Types of information derivable from gossip			Total
	Objective	Subjective	None of the above	
Librarian	22	21	5	48
Library Officer	13	13	5	31
Total	35	34	10	79

Source: self-elaboration.

Table 5 gives the responses to the question on ways of reducing gossip in libraries. A look at the table shows that managers need to give truthful information in order to minimize the occurrence of gossip. Respondents view this as the most crucial issue to consider.

Table 5. Ways of reducing gossip

Solutions to gossip	No. of Response
Managers should increase communication	49
Managers should focus on resolving issues	42
Managers should give out truthful information	62
Managers should sweep issues under the carpet	32

Source: self-elaboration.

Table 6 represents the perception of library personnel of gossip. A good number of respondents do not believe that gossip usually destroys the other fellow. The majority of respondents do not emphasize on the praise of others, while close to half of the respondents do not see gossip as very subversive, while almost half say there is subjectivity in gossip.

Table 6. Library personnel's perception of gossip

	No. of responses		
	Yes	No	Not sure
Gossip usually destroys other fellow	32	52	
Those who gossip give constructive views of issues of discussion	38	47	
Gossip often emphasize the praise of others	5	78	1
Gossip can be very subversive	37	35	10
There is no objectivity in gossip	35	36	10

Source: self-elaboration.

A question sought to know if respondents have experienced positive and negative impacts of gossip in their organization. Thirty eight respondents gave useful information on instances of positive impacts of gossip while 51 respondents gave useable information on instances of negative impact. The cited instances were read and grouped according to their similarities (Table 7).

Generally, there is need to solicit for comments on a vexing issue of this nature, in order to be able to proffer some useful suggestions. Provisions were made for comments from all the respondents. They were asked to volunteer comments on gossip in general. A perusal of the comments supplied by the respondents showed that gossip could be helpful or subversive, that is, it has both positive and negative effects. It is worth noting that only 37 respondents offered some comments. Some respondents maintained that gossip is detrimental to organizational growth. The comments from other respondents vary but point to either the positive or negative direction. To use the exact word of a respondent, "gossip is a means to exchange and disseminate information". Some other respondents said "lines of

communication should be opened to avoid gossip”. The other respondents expressed similar views, “gossip should be seen from the positive and not negative angle because there are lessons to be learned from it”. The last comment many agreed that gossip brings improvement in organization.

Table 7. Positive and negative impacts of gossip in libraries

Positive impacts	Negative impacts
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gossip brought solutions to certain problems in the library. 2. Gossip helped lazy staff to adjust positively. 3. Gossip helped management to be just and fair in handling certain sensitive issues. 4. Correct interpretation of gossip by management brought improvement on welfare matters. 5. Gossip led to promotion that could have been swept under the carpet. 6. Gossip helped to correct mismanagement. 7. Gossip influenced management decision positively. 8. It led to frequent meeting among staff to discuss burning issues. 9. It has helped in the settlement of quarrels and conflicts among staff. 10. It has helped managers to know hidden truth. 11. Gossip about my dressing has helped to improve my appearance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gossip has destroyed relationship. 2. Gossip has caused disaffection in libraries. 3. It has fuelled disunity among staff. 4. Gossip had effect on productivity of staff. 5. Gossip degenerated to animosity and acrimony. 6. Made library managers to develop blood pressure. 7. Gossip not properly managed created some problems. 8. Misinterpretation of gossip created problems for management. 9. It almost destroyed our organization.

Source: self-elaboration.

The findings as reflected in the comments of respondents are similar to those of [2; 3; 5]. Though expressed in different words, the authors maintained that gossip that spreads false information can have its place and can be beneficial. Also, that managers should bear in their mind that gossip will always exist, so they must learn to cope with and manage it.

The primary objective of the study was to determine the existence of gossip in libraries and information service environments. This was achieved by collecting relevant information on this issue from two categories of staff in the libraries studied. Although this modest study is clearly a small step toward finding out

the effect of gossip in service-oriented organizations like libraries, it has further confirmed that gossip is an integral part of libraries, just as it is in other organizations. Some respondents to the survey identified occasions when gossip had negative impacts on them and the library system. Also, participant's responses to the comments section of the questionnaire gave some hint that gossip has both positive and negative effects on libraries. Of interest to the authors is the result of the study as it affected the topics of gossip in libraries. Topics or issues of gossip in academic libraries as revealed in this study are work-related. Such information emanating from gossip needs to be properly handled to avert its possible negative effect on service and operations.

The study has, however, also shown that without adequate communication from the top, the level of gossip will be high in libraries. This study, as far as it goes, has confirmed that gossip exists in library and information service environments, having examined its occurrence in libraries.

The suggestions that emerge from the study are that:

1. The best and most effective approach to dealing with gossip is to improve on organizational channels of communication. There was a general recognition that where communication channels are choked off, gossip is the only conduit for carrying important news or information.
2. Library managers should welcome damaging gossip, as it has its place and can be beneficial. Consequently, careful attention must be paid to the bits of data that 'trickle down it'.
3. Library managers should learn to use the information emerging from gossip as diagnostic tool of the problems of staff and what they are thinking about the organization.
4. Library managers should see gossip as one of the emotional and social parts of employees. Thus, they should strive to use gossip as an advantage.
5. Library managers should take more interest in gossip that carry negative information about the organization, as this is capable of undermining the organizations ability to function.
6. When gossip degenerates to conflict and animosity, it should be properly handled rather than avoided, because if it persists, it deepens and affects inter-personal relationship and productivity.
7. Employees on their on part must also know how to handle the information they pick from other employees.

References

1. KLINGBERG Susan. Library reorganization: the role of theory and research. *Library Administration and Management*. 1990, vol. 4, No. 2, s. 102. ISSN 0888-4463.
2. LABIANCA Giuseppe "Joe", GROSSER Travis J., LOPEZ-KIDWELL Virginie. It's not "unprofessional" to gossip at work. *Harvard Business Review*. 2010, September, s. 28-29. ISSN 0017-8012.

3. ROBBINS Stephen P. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall, 1997. ISBN 978-0138574598.
4. *The New International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language. Encyclopedic Edition*. Florida: Typhoon International Corporation, 2004.
5. VAJDA Peter. G. *Gossip – A form of workplace violence* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://EzineArticles.com?expert-peter_vadjareturned 10/7/10. Stan z dnia 22.02.2011.

Appendix: Sample Questionnaire

Gossip in Library and Information Service Environments

Dear Respondent,

This study is being conducted by a team of librarians in Kwara State and Ogun State. Its intent is to learn about gossip in library as a service organization.

The survey should take about 10 minutes to complete. Thanks very much for your participation.

Yours faithfully,

B.R. Akangbe (Mrs.) & others

Section A: Demographics

1. Name of Library:

.....

2. Status: Librarian Library Officer

3. Sex: Male Female

4. Age: 20 – 30 31 – 40 41 – 50 51 – 60
 61 and above

Section B

5. Gossip is merely the exchange of information between two people about the third, absent person. Yes No

6. Do you gossip at work? Yes No

7. If yes, is your gossip related to:
Work (i.e. service, operations, etc.)
Personality (e.g. leadership)
Organization (i.e. policy)

8. In your opinion, what kind of information do you think gossip gives? Tick as appropriate
Objective information
Subjective information
None of the above

9. Do you think gossip helps in any way? Yes No

10. If yes, in what way? Select from the list below.

Gossip helps to bring problems to the fore

It helps managers to know if staff is supportive

It helps managers to know what people are thinking

It helps to reinforce the value of an organization

11. What do you think gossip is mostly devoted to?

Praise

Constructive criticism

Destructive criticism

None of the above

12. How do you view gossip generally?

Helpful

Subversive

I don't know

13. How do you think gossip could be reduced in your organization?

(Tick as many as apply)

Increase communication

Focus on resolving issues

Give out truthful information

Sweep issues under the carpet

Operate open administration

14. Can you site a positive impact of gossip you have experienced?

.....
.....
.....
.....

15. Can you site a negative impact of gossip you have experienced?

.....
.....
.....
.....

16. Please comment freely on gossip in library as service organization

.....
.....
.....
.....

Đilda Pečarić

The University of Zagreb. Department of Information Sciences
dpecaric@ffzg.hr

Miroslav Tuđman

The University of Zagreb. Department of Information Sciences
mtudman@ffzg.hr

Bibliometrics Approach to Scientific Communication Structure

(Bibliometryczne podejście do naukowej struktury komunikacji)

Słowa kluczowe: modele komunikacji, nauka o informacji, analiza cytowań, dysertacje doktorskie

Abstrakt: W artykule zostały przeanalizowane modele komunikacji w zbiorze cytowań z dysertacji doktorskich z dziedziny informacji naukowej na chorwackich uczelniach w latach 1978-2009. Model komunikacji naukowej jest zdeterminowany przez czynniki instytucjonalne, językowe i czasowe; skutkiem tego jest możliwe, by dokładnie opisać tradycyjny podział na komunikację pierwszo-, drugo- i trzeciorzędową za pomocą metod ilościowych. Analiza 28,188 zacytowanych fragmentów bibliograficznych za pomocą analizy cytowań dała rezultat sieci klastrów oznaczających dyscypliny naukowe (archiwistyka, bibliotekoznawstwo, muzealnictwo, nauka o komunikacji, informacja naukowa, systemy informacyjne i leksykograficzne). Zmiana słów kluczowych była zauważalna biorąc pod uwagę okres czasu, przynależność do różnych towarzystw naukowych, czynniki kulturowe i funkcje w organizacji wiedzy. Według rezultatów tej analizy wnioski mogą być oparte na wskaźnikach ilościowych: jest zatem możliwe, by uznać strukturę głębokiej komunikacji (strefa wiedzy pojęciowej, empirycznej, badawczej), poza organizacyjnymi, komunikacyjnymi i międzykulturowymi czynnikami wymiany wiedzy.

Keywords: Communication Models, Information Science, Co-Citation Analysis, Doctoral Dissertations

Abstract: Communication patterns are analyzed on the corpus of citation literature retrieved from doctoral dissertations in Information Science from 1978 to 2009 at Croatian universities. Scientific communication model is affected by institutional, language and time determinants; thereby it is possible to accurately describe traditional distribution on primary, secondary and tertiary communication by quantitative methods. Analysis of 28,188 cited bibliographic units by co-citation method resulted with network of clusters that matches scientific disciplines (archivistics, librarianship, museology, communicology, information science, information systems and lexicography). Alterations of key authors were observed according to time periods, affiliation to different scientific communities, cultural determinants, and functions in knowledge organization. According to the results of this analysis the conclusion can be drawn based on quantitative indicators: it is possible to recognize deep communication structure

(conceptual knowledge zone, empirical knowledge zone, research front zone), beside organizational, communicational and intercultural determinants of knowledge exchange.

Introduction: Bibliometric Research of Communication Patterns

At the beginning impact factor analysis and co-citation analysis are used to describe „knowledge maps“ and “cognitive structures of science”¹³. Those researches were a basis for estimate: from the influence of certain authors, scientific journals, institutions, to scientific policies and development of scientific information according to disciplines, fields and topics of interest. We want to know if quantitative indicators could be used for the recognition of phenomena and processes that could be further used for the description of communication models in scientific communication.

We used citation analysis to explore certain characteristics of scientific models that are dominant in scientific communication. This citation analysis is part of much larger bibliometrics' research of doctoral dissertations done in Information Sciences at the Universities of Croatia. Basis for this abbreviated overview of bibliometric research are data from 170 doctoral dissertations done in period from 1978 to 2009.

About factography

Basic information about dissertations, citations, and authors are as follows.

2.1 Data about dissertations

In the period from 1978 to 2009 at Croatian universities 170 doctoral dissertations were done in seven different information sciences disciplines: 61 in information systems, 35 in information science, 28 in communicology, 26 in librarianship, 10 in archivistics and documentation, 9 in museology, and one in lexicography. The majority of doctoral dissertations was made at the Faculty of organization and informatics in Varaždin – 78, followed by the Faculty of Humanities and Social Sciences in Zagreb – 73 doctoral dissertations. According to the periods of production: 21 doctoral dissertations were made until 1989; 62 doctoral dissertations from 1990 to 1999; 87 doctoral dissertations from 2000 to 2009.

Altogether 66 mentors supervised 170 PhD candidates, 33 mentors supervised only one candidate, 9 mentors supervised two candidates, 8 mentors supervised three candidates, and also another 7 mentors supervised four candidates. Two mentors supervised five PhD candidates, two mentors supervised six candidates and 3 mentors supervised seven candidates. And finally, one mentor supervised eleven candidates and one mentor supervised thirteen candidates.

¹³ First bibliometric researches of information sciences were done by B.C. Griffith, H. Small, while in Croatia they were done by M. Tuđman et al. (1984, 1988). Overview of those researches is given in H.D. White and K.W. McCain.

2.2 Data about cited documents

In 170 doctoral dissertations the total of cited bibliographic units is 28,188 (thereof 5,920 units are without authors). From 22,268 cited units with authors 653 units are self-citations (3%).

If 28,188 cited documents are 100% then: 21% of cited documents are without author; 36% of documents are cited just once; 43.3% documents are cited more than once (12,215).

Cited half-life from all documents is 7.5 years. Certain differences exist according to the type of cited documents: for monographs' cited half-life is 9.3 years, for journals it is 7.9 years, and for semi-publications it is 7.7 years. The difference exists also among disciplines. The shortest cited half-life is in information systems 4.1 years, and the longest in museology 12.5 years. For information science it is 7.0 years, for librarianship it is 7.6 years, for communicology it is 8.2 years, and for archivistics and documentation it is 9.9 years.

Co-citation analysis is used for the retrieval of citation clusters. Frequency of citation pairs is calculated. Total number of pairs, i.e. total number of co-citation is 108,228 and their distribution is as follows: one pair with frequency of 14, one pair with frequency 12, one pair with frequency 11, one pair with frequency 10; 3 pairs with frequency of 9; 12 pairs with frequency 8; 16 pairs with frequency 7; 43 pairs with frequency 6; 115 pairs with frequency 5; 280 pairs with frequency 4; 1,282 pairs with frequency 3; 12,310 pairs with frequency 2; 145,819 pairs with frequency 1.

2.3 Data about cited authors

From the overall number of citations (28,188), there are 22,268 citations with authors; that is, 13,162 is total number of cited authors. 10,053 (76.4%) authors are cited only once, and 3,109 (23.6%) authors are cited more than once. Those 3,109 authors that are cited twice or more, cover 54.9% of citations. So, the rule that small number of authors is frequently cited is repeating: 636 authors that are cited 5 or more times cover 27.3% of citations; 182 authors that are cited 10 or more times cover 14.7% of citations. The first 22 of the most frequently cited authors cover 4.2% of citations, and the first 44 authors cover 7% of citations.

Constants in Scientific Communication

Figure no 1 shows citation frequency according to the age of cited references: total frequency of all citations and frequency of most cited authors. What this graph illustrates and is also confirmed in the analysis of other data in quoted research is: the distribution curve is always the same or similar to the one shown in figure no 1, regardless of the frequency of citation, self-citation, citation according to different languages or citations that are quoted only once. This is also confirmed when the data are fragmented according to following criteria: scientific discipline, time periods or institutions at which doctoral dissertation were made.

The pattern is the following: if we know cited half-life ($t/2$), period in which 50% of documents are cited, then first 25% of documents are cited between half of

cited half-life ($t/4$). In time period $t/4$ maximum frequency from overall number of cited documents is reached. Therefore, citation curve has log-normal distribution, with maximum in time period $t/4$.

Second perceived regularity is that in time period between $t/2$ and t , i.e. second time period of cited half-life, following 25% of documents are cited. After double cited half-life, the last 25% of documents are cited, documents whose ages cannot be statistically predicted.

Figure no 1 is a good indicator about the place and space of influence of the most cited authors. The most cited authors are not among the first 50% of cited documents, which are cited until cited half-life. The biggest number of cited authors is, most often, in time period between $t/2$ and t , which means among 25% of documents that are cited after cited half-life. That greatly nullifies enforced opinion that the most valuable authors are the most recent and the most frequent authors in the area of cited half-life. This is the area of the highest density of citations in a short time period, the highest intensity and selection of the information, or in Capurro's terminology selection of "empirical knowledge"¹⁴.

Figures 2 to 4 show that most cited authors in Croatian and foreign languages form librarianship, communicology and information systems, and their distribution according to citation frequency and average age of cited references.

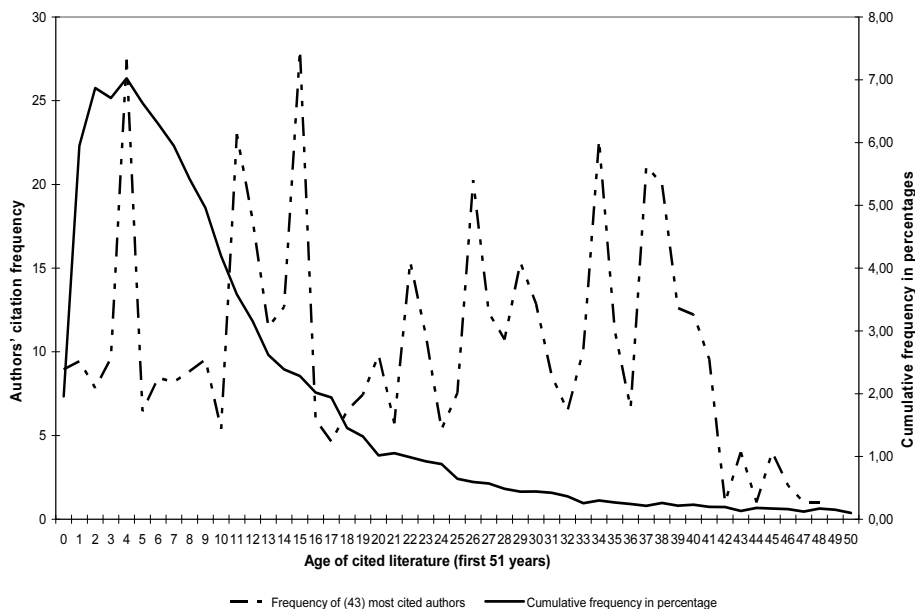
Those figures (2 to 4), once again, confirm previous conclusions. Typically, most cited authors are the ones that are cited after time of $t/2$, i.e. after cited half-life. There is no significant difference between publications cited in Croatian language and foreign languages.

Co-citation analysis appears to be insufficient for the analysis of communication patterns, because it does not take into consideration time dimension of citations or direction of communication: who gives "acknowledgement" to whom in the communication process.¹⁵ And these two determinants are important for the understanding of communication behavior.

¹⁴ According to R. Capurro (2006) primary phenomenon that information science should be researching is message, not information. According to his interpretation, message is the key phenomenon in communication process; information science should be occupied with communication in which 'message' occurs like "meaning offer", and 'information' is the process of message selection. The process of interpretation ("understanding") of messages and information is the substance of communication. That is why Capurro defines basic concepts in the following way: "data" are sets of symbols that represent empirical perceptions; "information" is a set of symbols that represent empirical knowledge; "knowledge" is a set of symbols that represent thoughts, which the individual justifiably believes to be true; "message" is a set of symbols that represent any meaningful content.

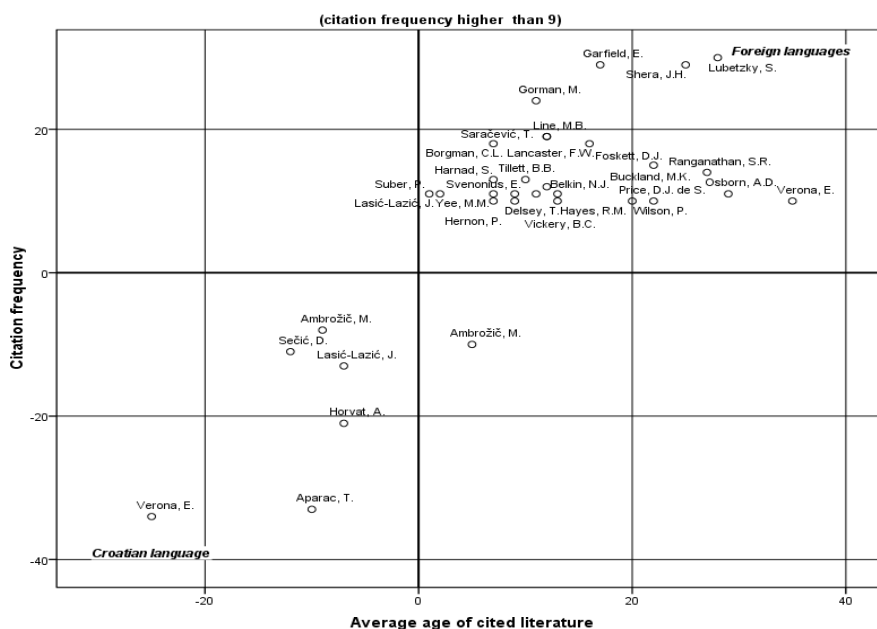
¹⁵ The difference between reference and citation is important as J. Petrak (2003) points out.

Figure 1. Distribution of overall citation frequency and the most cited authors according to the age of cited literature



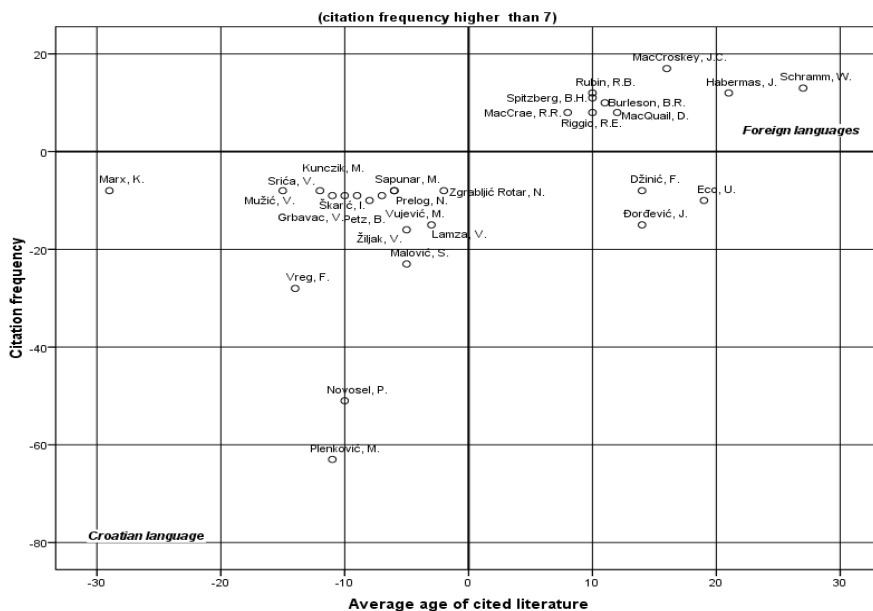
Source: self-elaboration.

Figure 2. 30 most cited authors in librarianship from 1980 to 2009



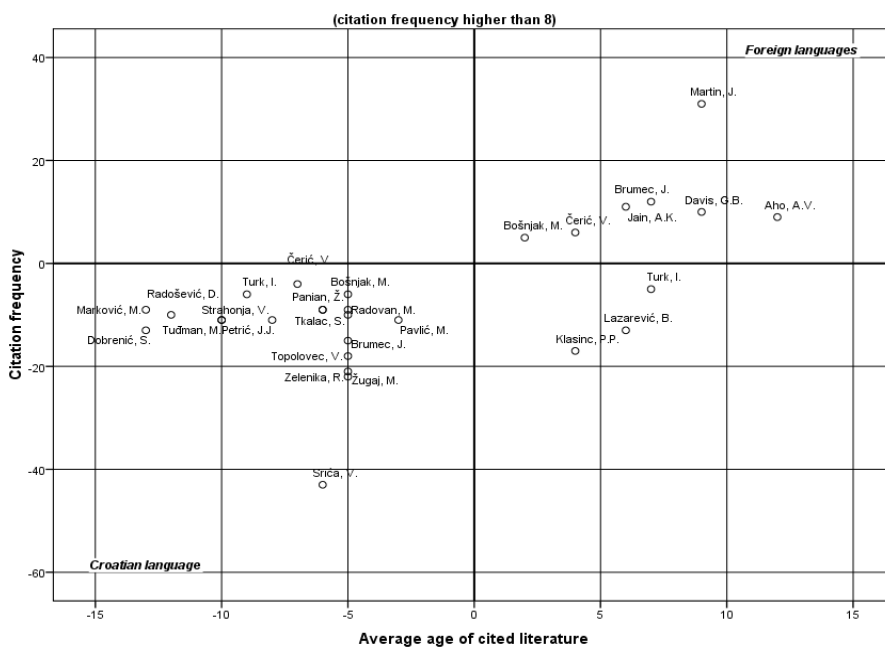
Source: self-elaboration.

Figure 3. 29 most cited authors in communicology from 1979 to 2009



Source: self-elaboration.

Figure 4. 25 most cited authors in information systems from 1980 to 2009



Source: self-elaboration.

On figures 2 to 4 cited publications published in Croatian are separated from those published in foreign languages. The fact is that cited authors make one scientific community from the standpoint of authors of doctoral dissertations. However, as there is a language barrier present¹⁶, it is not realistic to assume that a network between foreign authors and authors who publish in Croatian exists.

About Difference in Communication Models

Based on previous figures and data analysis we can notice specific patterns of behaviour that are indicated on figure no 5.

The zone of most cited authors was shown on figure no 1. It is obvious that most cited authors are cited because of their influence. Influence, by its own inner logic, is bigger if it lasts longer. That is why it does not come as a surprise that the age of authors' cited publications is older than citation half-life. This also implies another assumption: influential authors are not cited because of information, but because of the message they offer. Dominant theory that is used for solving scientific problems matters in scientific communication. In other words, members of one scientific community are bound by mutual scientific paradigm, which is defined by influential scientist. That is why we named this zone **conceptual knowledge zone**¹⁷.

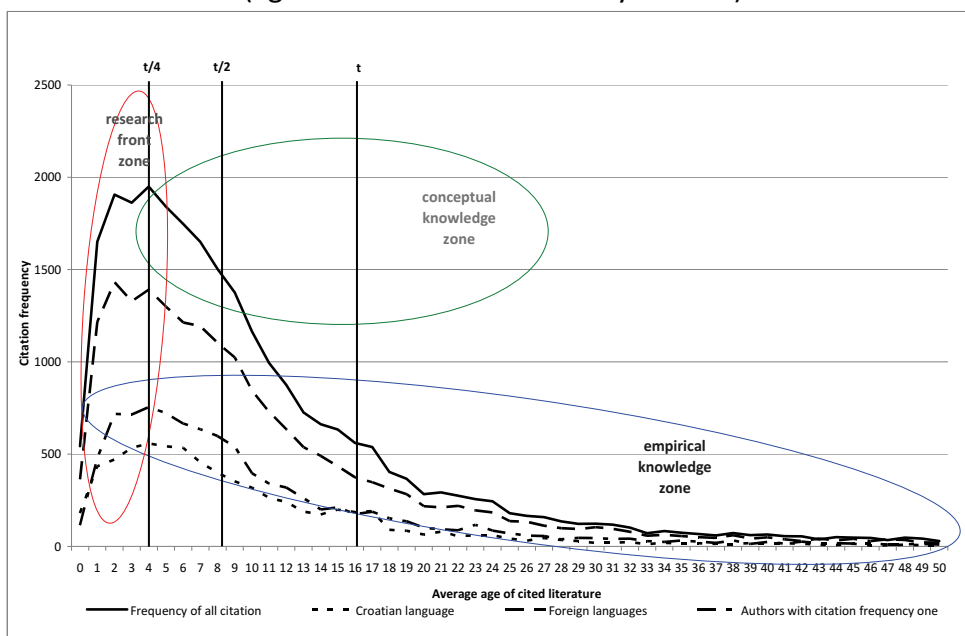
The second zone is distinguishing and regular. This zone consists of citations that are cited only once: authors and documents. Graphs 1 and 5 show their distribution which extends over the entire communication process. Furthermore, this group holds 60% (more precisely 56.7%) of citations. As these corpora of cited documents are present over the entire communication process, we named it **empirical knowledge zone**. Basic concept comes from Capurro's (2006) definition of empirical knowledge: it is information that is the result of the process of selection in communication process. The documents and authors that are cited only once have value as empirical or theoretical information. Since these citations are used only once, we assumed that their value is more empirical than conceptual.

Linear communication is dominant in these two zones. We do not think that this is exclusive or only direction of communication, but it is dominant. Among other reasons this is the dominant direction of communication because time when authors and documents are cited and time when authors published their work or when documents are published is far apart. So, when we say linear direction it means "reading" messages that originated in distant social space and time. Authors of these messages do not have the insight who is using it or who is citing it.

¹⁶ It is clear that exceptions always exist, but at this time we want to point to the existence of different communication patterns. Likewise, some authors are positioned in both areas, when their publications are published and cited in both languages, Croatian and foreign (mostly English).

¹⁷ Since doctoral dissertations were done in the time span of 30 years, we can trace the path which certain authors go through – from the source of relevant "empirical knowledge" until they become the representatives of scientific paradigm. At the same time, though, we can follow how other authors lose their influence.

Figure 5. Citation frequency and knowledge zones
(age of cited literature to 50 years old)



Source: self-elaboration.

The third zone which can be recognized from available data is **research front zone** or **personal communication zone**. This term signifies communication space and time that we marked as $t/4$, or in other words, first 25% of cited authors and documents. This zone is research front that implicates authors' understanding of the problem (and this implies routine and tacit knowledge) and communication with everyone in their surroundings relevant for the problem. This is the space of authors' bidirectional communications as a component of scientific production; whether it precedes scientific work or it is incorporated in scientific work. However, in personal communication zone empirical and conceptual knowledge overlap, they are compressed and reinterpreted. In the nature of research activities, it is typical that researched time or time of personal communication is shorter from the document citation half-time, although scientific, formal and informal communication can last much longer.

Instead of Conclusion

These three communication models, conceptual knowledge zone, empirical knowledge zone and research front zone, present an attempt to analyse process of scientific communication that we are aware of. Statistically, these models embraced most citations that are used for scientific communication. It is clear that one can find counter-arguments for proposed division, and that should be respected. However

our intention with this description – with the additional set of criteria that could describe, more precisely, existing communication differences – was to provide better understanding of scientific communication, and better understanding of bibliometric method usage in the analysis of scientific communication.

Reference

1. CAPURRO Rafael, CHAIM Zins. *Knowledge Map of Information Science. Rafael Capurro's responses to Chaim Zins* [Dokument elektroniczny]. 2006. Tryb dostępu: www.capurro.de. Stan z dnia 10.4.2009.
2. GRIFITH Belder C. (ed.). *Key papers in information science*. New York: Knowledge Industry Publications, 1980.
3. PEČARIĆ Đilda. *Razvoj informacijskih znanosti u Hrvatskoj. Bibliometrijska analiza doktorskih disertacija iz informacijskih znanosti 1978-2007*. Zagreb: doctoral dissertation, 2009.
4. PETRAK Jelka. Citati i njihova analiza. *Hrvatsko informacijsko i dokumentacijsko društvo* [Dokument elektroniczny]. 2003. Tryb dostępu: <http://www.hidd.hr/articles/citati.php>. Stan z dnia 10.4.2009.
5. SMALL Henry. Co-citation context analysis and the structure of paradigms. *Journal of documentation*. 1980, no 36, s. 183-196. ISSN 0022-0418.
6. TUĐMAN Miroslav, MILAS Milica, TUDOR-ŠILOVIĆ Neva, BORAS Damir. Bibliometric Analysis of Master Theses in Information Sciences. *Postgraduate Studies in Librarianship, Archivistics, Museology and Information Science*. 1984, 6, s. 31-40.
7. TUĐMAN Miroslav, TUDOR-ŠILOVIĆ Neva, BORAS Damir, MILAS-BRACOVIĆ Milica. A literature measure of scientific communication: Co-citation analysis of masters theses in information sciences in Yugoslavia. 1961-1984. In TUDOR-ŠILOVIĆ Neva, MIHEL Ivan (ed.). *Information research methods in library and information science*. London: Taylor Graham, 1988, s. 225-247.
8. TUĐMAN Miroslav, PEČARIĆ Đilda. Theoretical difference between impact factor and influence factor. *Journal of Information and Organizational Sciences*. 2010, no 1, s. 133-140. ISSN 1846-3312.
9. WHITE Howard D., McCAIN Katherine W. Visualizing a discipline: An Author Co-Citation Analysis of Information Science, 1972-1995. *Journal of the American Society for Information Science*. 1998, no 4, s. 327-355. ISSN 1532-2890.

Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece

opracowanie Maja Wojciechowska

W ostatnich latach, jednym z częściej analizowanych w bibliotekarstwie polskim zagadnień, stało się kierowanie personelem bibliotecznym. Coraz mniej szablonowy charakter pracy bibliotekarzy oraz nowe zadania wymuszają na pracodawcach zmiany w organizacji pracy, systemach oceniania, motywowania i wynagradzania pracowników. Poniżej przedstawiono podstawowe elementy składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece oraz zasygnalizowano literaturę przedmiotu, w której szerzej omówiono ten problem.

Definicja: koncepcja zarządzania w ramach funkcji personalnej określająca strategiczne zarządzanie personelem, w którym pracownicy postrzegani są w sposób podmiotowy, polegająca na planowaniu zatrudnienia, pozyskiwaniu pracowników, ocenianiu, szkoleniach, motywowaniu, nagradzaniu i selekcji.

Tłumaczenie terminu: ang. Human resources management, niem.

Personalmanagement, fr. Gestion des ressources humaines, ros. Управление персоналом

Modele zarządzania zasobami ludzkimi w erze przemysłowej:

1. Tradycyjny (teoria X) – koncentracja na fizycznym aspekcie pracy – wydajności, ergonomii, dyscyplinie, kontroli, warunkach płacowych, podziale pracy i autorytecie przełożonych.
2. Stosunków międzyludzkich (teoria Y) – koncentracja na potrzebach emocjonalnych – potrzebach społecznych, satysfakcji z wykonywanej pracy, komunikowaniu, motywowaniu.
3. Zasobów ludzkich (teoria Z) – koncentracja na kreatywności pracowników – partycypacja w zarządzaniu.

Rodzaje zasobów:

1. Nie zmniejszające się, stałe, np. uzyskane wykształcenie, uprawnienia;
2. Zwiększające się, np. doświadczenie, wiedza;
3. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku używania, np. materiały, sprzęty, czas, energia;

4. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku nieużywania, np. sprawność umysłowa, obniżająca się w wyniku zaniedbania intelektualnego, siła fizyczna;
5. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku upływu czasu, np. młodość, czas;
6. Zmniejszające się, odnawialne, np. zasoby finansowe.

Składniki zasobów ludzkich:

- wiedza,
- umiejętności,
- doświadczenie,
- kompetencje,
- postawy.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:

- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja,
- rozwój,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- selekcja.

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnienia personelu,
- systemy wartościowania pracy,
- systemy oceniania,
- metody motywowania,
- metody partycypacyjne,
- narzędzia komunikacji,
- style kierowania,
- metody badania klimatu społecznego w bibliotece,
- systemy wynagradzania,
- modele kompetencyjne,
- rachunek kosztów pracy,
- systemy organizacji czasu pracy,
- metody badania wydajności pracy,
- planowanie karier zawodowych,
- techniki szkoleniowe,
- coaching,
- mentoring.

Modele zależności zachodzące między ogólną strategią biblioteki a strategią personalną:

1. Reaktywny – strategia zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter podrzędny względem strategii ogólnej biblioteki. Polityka personalna jest dostosowywana do nadrzędnych działań biblioteki i traktowana w sposób wtórny. Pracownicy traktowani są jako źródło kosztów.
2. Aktywny – Pracownicy traktowani są jako źródło osiągnięć biblioteki. Mogą wpływać na strategię biblioteki.
3. Interaktywny – Strategia ogólna biblioteki i strategia personalna wzajemnie się przenikają i są ze sobą ściśle zintegrowane.

Podstawowe style kierowania personelem:

1. Zaangażowany – skoncentrowany na osiąganiu efektów pracy, dzięki aktywnej współpracy z podwładnymi.
2. Autokratyczny – skoncentrowany na osiąganiu efektów pracy, ale bez porozumienia z podwładnymi, charakteryzujący się niewielką dbałością o atmosferę pracy i dobre stosunki interpersonalne.
3. Klubowy – skoncentrowany na przyjaznej atmosferze w miejscu pracy.
4. Kompromisowy – skoncentrowany na zachowaniu równowagi między efektywną pracą a miłą atmosferą.
5. Pasywny (bierny) – niezaangażowany, obojętny, nie skupiony ani na dobrej atmosferze ani też na efektywności pracy.

Teorie wyjaśniające przyczyny motywacji do pracy:

1. Potrzeb Abrahama Masłowa – hierarchizuje potrzeby ludzkie od najbardziej podstawowych, wynikających z funkcji fizjologicznych organizmu, do potrzeb wyższego rzędu, które mogą zostać zaspokojone dopiero po zapewnieniu potrzeb niższych. Rodzaje potrzeb według A. Masłowa: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku i uznania, samorealizacji.
2. Oczekiwań Victora Vrooma – zakłada, że zachowanie pracowników, którzy mają różne pragnienia i cele, uzależnione jest od: ich oczekiwań, instrumentalności wyniku, wartości nagród. Tak więc na efektywność pracy wpływa możliwość dokonania wyboru przez pracownika spośród różnych możliwości, który uzależniony jest od spodziewanego rezultatu.
3. Warunkowania instrumentalnego Burrhusa Frederica Skinnera – mówi, że ludzkie postawy kształtowane są pod wpływem wcześniejszych doświadczeń. Dzięki odpowiedniemu nagradzaniu pracy i zaangażowania możliwe jest osiągnięcie pożądanej postawy pracownika.
4. Sprawiedliwego nagradzania J. Stacy Adamsa – zakłada, że motywacja kształtuje się w wyniku porównania własnego wkładu pracy i osiągniętych zysków z wkładem pracy i osiągniętymi efektami innych osób. W przypadku

zaobserwowania subiektywnie postrzeganej niesprawiedliwości dochodzi do modyfikacji zachowań, najczęściej w postaci zmniejszenia zaangażowania.

5. Wyznaczania celów Edwina A. Locke'a – opiera się na założeniu, że motywację do działania zwiększa wyznaczanie pracownikom takich celów, które są przez nich wewnętrznie akceptowane i możliwe do zrealizowania oraz szeroko rozumiana komunikacja, szczególnie zaś informacja zwrotna o efektach pracy.

Kontrakt psychologiczny – oczekiwania wynikające z nawiązania stosunku pracy:

1. Ze strony pracownika:
 - stabilne zatrudnienie,
 - sprawiedliwe i etyczne traktowanie,
 - adekwatne wynagrodzenie,
 - rozwój zawodowy,
 - autonomia i prawo do podejmowania samodzielnych decyzji,
 - współtworzenie kultury organizacyjnej biblioteki.
2. Ze strony pracodawcy:
 - lojalność pracowników w stosunku do przełożonych i biblioteki,
 - zaangażowanie,
 - efektywność i skuteczność pracy,
 - podnoszenie kompetencji,
 - przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych,
 - świadomość kosztów.

Zadania kierowników w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- rozmowy rekrutacyjne,
- opracowywanie opisów stanowisk pracy,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- organizacja szkoleń,
- zlecanie zadań,
- kontrola realizacji zadań,
- stosowanie nagród i kar,
- ocenianie pracowników,
- przypisywanie pracowników do odpowiednich komórek organizacyjnych,
- kształtowanie relacji interpersonalnych w bibliotece i rozwój kultury organizacyjnej.

Rodzaje władzy:

- tradycyjna – wynikająca z przekonania o prawie do podejmowania decyzji przez przełożonego,

- biurokratyczna – wynikająca z uprawnień formalnych, przypisanych do stanowiska kierowniczego,
- charyzmatyczna – wynikająca siły przekonywania i autorytetu.

Rodzaje autorytetu:

- formalny – wynika z zajmowanego stanowiska w bibliotece,
- funkcjonalny – wynika z posiadanych kompetencji,
- osobisty – wynika z posiadanych cech osobistych.

Kompetencje kierowników:

- techniczne – wiedza i umiejętności specjalistyczne w zakresie bibliotekoznawstwa,
- koncepcyjne – wizja rozwoju biblioteki, umiejętność dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych i „ogarniania” całości przedsięwzięć,
- interpersonalne – umiejętność wpływania na relacje międzyludzkie i kierowania nimi.

Cele dokształcania pracowników:

- zdobycie nowej wiedzy,
- uzyskanie uprawnień (np. uprawnienia pedagogiczne dla nauczycieli bibliotekarzy),
- nabycie umiejętności (np. obsługi urządzeń),
- kształtowanie pożądanych postaw (np. przyjaznej użytkownikowi, asertywnej),
- poszerzanie horyzontów,
- samorealizacja.

Zasady oceniania pracowników:

- systemowości – ocenianie jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi,
- systematyczności – ocenianie realizowane jest w sposób regularny i planowy,
- powszechności – ocenie podlegają wszyscy pracownicy,
- elastyczności – sposób i metoda oceny dostosowane są do konkretnych celów, sytuacji i stanowisk pracy,
- jawności – bibliotekarze są informowani o metodzie, zasadach i celach oceny,
- konkretności – ocena powinna opierać się na jasnych i mierzalnych kryteriach.

Kryteria oceniania pracowników:

- kompetencyjne – dotyczy cech i kompetencji pracowników, które wpływają na wykonywanie pracy,

- kwalifikacyjne – dotyczy formalnych kwalifikacji i uprawnień niezbędnych na określonym stanowisku pracy,
- efektywnościowe – dotyczy wykonywania pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, np. ilość i jakość wykonanej pracy,
- behawioralne – dotyczy zachowania pracowników, wpływającego na realizację procesów pracy i atmosferę organizacyjną.

Rodzaje ocen:

- podczas okresu próbnego (pozwala określić czy pracownik nadaje się na dane stanowisko pracy),
- podczas trwania zatrudnienia na stałe (pozwala określić jak pracownik radzi sobie na swoim stanowisku pracy),
- specjalna (dokonywana dodatkowo w wyniku szczególnych okoliczności, np. długiej absencji, przebytych szkoleń, zmiany standardów pracy itp.),
- przy zmianie statusu pracownika (dokonywana po zmianie statusu pracownika, np. awansie, przeniesieniu na inne stanowisko, do innego działu itp.),
- pracownika odchodzącego (dokonywana w celu wystawienia specjalnych opinii, zaświadczeń itp.).

Najpopularniejsze techniki oceniania:

- Ocena opisowa,
- Skale kwalifikacyjne,
- Assessment center,
- Metoda 360°,
- Listy kontrolne.

Strategie wynagrodzeń wg:

- rodzaju wykonywanej pracy,
- efektów pracy,
- kompetencji,
- wnoszonego zaangażowania,
- wartości rynkowej pracy.

Składniki wynagrodzeń:

- pensja,
- premie,
- nagrody,
- dodatki,
- dopłaty,
- świadczenia w naturze,

- prowizje,
- tantiemy,
- odprawy,
- zasiłki.

Charakter wynagrodzeń:

- stałe,
- zmienne,
- pozapłacowe.

Typy wynagrodzeń:

- materialne (np. pensja, diety, sprzęty, urządzenia),
- związane z możliwością samorealizacji (np. umożliwienie specjalistycznego kształcenia i rozwoju),
- społeczno-psychologiczne (np. satysfakcja, prestiż, zaufanie, status),
- polityczne (np. uzyskanie wpływów, władzy, dostępu do informacji),
- techniczne (np. udział w nobiletujących gremiach, zespołach).

Rodzaje orientacji zawodowych pracowników:

- orientacja na awans,
- orientacja na kreatywność,
- orientacja na profesjonalizm,
- orientacja na niezależność,
- orientacja społeczna skierowana na pracę dla innych,
- orientacja na stabilizację i bezpieczeństwo.

Demotywatory:

- brak uznania ze strony przełożonych,
- znudzenie,
- brak zaangażowania,
- brak możliwości rozwoju,
- ignorowanie pracowników,
- nadmierne krytykowanie,
- nadmierne obciążenie pracą.

Rodzaje konfliktów zawodowych:

- intrapersonalny (wewnętrzny),
- interpersonalny (międzypracowniczy),
- intragrupowy (wewnątrz zespołu),
- intergrupowy (między zespołami),

- interorganizacyjny (między bibliotekami lub innymi organizacjami).

Negatywne skutki konfliktów:

- niekorzystna atmosfera w grupie,
- utrudnienia w komunikacji między pracownikami,
- rozłam w zespole,
- niechęć do współdziałania, unikanie,
- zmniejszenie wydajności w pracy, kreatywności i inwencji twórczej,
- częstsze popełnianie błędów,
- zwiększenie absencji, fluktuacji, zachorowalności, wypadkowości,
- zwiększenie obciążenia psychicznego i niechęci.

Elementy utrudniające zarządzanie zasobami ludzkimi:

- nieprzykładanie wagi, przez kadrę kierowniczą biblioteki, do kwestii personalnych,
- nadmierne skupienie na bieżących problemach zarządzania,
- brak myślenia perspektywicznego wśród kadry kierowniczej,
- brak zaangażowania kierownictwa,
- brak odpowiedniego przygotowania kierownictwa do kierowania personelem,
- problemy z oceną i wynagradzaniem pracy,
- hamowanie innowacyjności i rozwoju w wyniku utrzymywania sztywnego podziału pracy, hierarchii i wynagradzania,
- brak komunikacji z podwładnymi,
- opór wobec zmian i skostniała kultura organizacyjna.

Literatura przedmiotu

1. ADAMIEC Marek, KOŻUSZNIK Barbara. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Akade, 2000. ISBN 83-7287-000-4.
2. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008. ISBN 978-83-7431-159-5.
3. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.
4. JĘDRYCH Elżbieta (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Wolters Kluwer, 2007. ISBN 978-83-7526-160-8.
5. KAMIŃSKA Joanna, ŻÓŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-83-89316-97-4.
6. LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2004. ISBN 83-7483-054-9.

7. MELLING Maxine, LITTLE Joyce (red.). *Building successful customer-service culture: a guide for library and information managers*. London: Facet Publishing, 2002. ISBN 978-1-85604-449-3.
8. PIOTEREK Paweł. *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-83-61464-02-0.
9. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
10. RITCHIE Ann, WALKER Clarke (red.). *Continuing professional development: pathways to leadership in the library and information world*. München: K. G. Saur, 2007. ISBN 978-3-598-22034-0.

WYWIADY

***O warsztatach poświęconych błędzeniu bibliotek,
naszym kompetencjom bibliotekarskim
i konsekwencjom, jakie ponosimy
w codziennej pracy.***

**Rozmowa o sytuacji bibliotek z perspektywy
niemieckiej z dr Anną-Marią Huesmann
– specjalistką ds. edukacji i nauki w Niemieckiej
Narodowej Bibliotece Naukowo-Technicznej
i Bibliotece Uniwersyteckiej w Hannoverze**

poprowadziła Anna Aniszewska-Sworczuk

Hasło przewodnie warsztatów brzmiało „Bibliotheken auf dem Holzweg? – Unsere Kernkompetenzen und die Konsequenzen”¹⁸. Dlaczego wybrano akurat tę tematykę i jaki cel przyswiecał zorganizowaniu warsztatów?

Z uwagi na nieustannie przyspieszający rozwój społeczny, gospodarczy, technologiczny i to nie tylko w sektorze informacyjnym, biblioteki muszą zadbać o nową pozycję na rynku. Celem warsztatów było zatem stworzenie okazji do zweryfikowania podstawowych funkcji bibliotek, podjęcia refleksji nad ich dotychczasową rolą oraz próby oszacowania konsekwencji i trudności, z jakimi przyjdzie się im zmagać w społeczeństwie wiedzy w najbliższej przyszłości.

Kto został zaproszony do wzięcia udziału w warsztatach? Ile osób ostatecznie przybyło?

Warsztaty zorganizowane zostały przez Komisję Zarządzania i Kontroli Operacyjnej stowarzyszenia pracowników bibliotek, tj. Niemieckiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy (Verein Deutscher Bibliothekare).

Informacje o wydarzeniu zamieszczono w powszechnie dostępnych fachowych czasopismach bibliotekarskich oraz rozesłano drogą mailową. Ostatecznie w dwudniowych, płatnych warsztatach wzięły udział 23 osoby – kobiety i mężczyźni, co wpłynęło na dobrą atmosferę. Obok dyrektorów i dyrektorek z mniejszych i większych, naukowych jak i publicznych bibliotek udział wzięli również pracownicy

¹⁸ „Biblioteki na manowcach? – Nasze kompetencje oraz konsekwencje (naszego działania)” – tłum. wł.

szkół wyższych, instytutów fachowych, bibliotek dziedzinowych i wydawnictw. Różnorodny zakres doświadczeń uczestników zaowocował licznymi i bogatymi tematycznie dyskusjami.

Jakie tematy były poruszane podczas wykładów oraz paneli dyskusyjnych?

Omówione tematy można podzielić na kilka zagadnień:

- *rola bibliotek w społeczeństwie wiedzy;*
- *przemiany w mediach;*
- *oferta usług bibliotecznych;*
- *sposoby prezentacji usług;*
- *wizerunek bibliotekarza w ocenie własnej i w ocenie społeczeństwa.*

Jak przebiegały warsztaty od strony organizacyjnej? Jak wyglądał scenariusz warsztatów?

Moderator, Nikolaus Huss – doradca polityczny, specjalista ds. strategii i rozwoju, lobbingu oraz rzecznictwa, rozpoczął warsztaty kilkoma pytaniami, z których wywiązały się pierwsze dyskusje i ustalony został dokładny zakres działania.

Pierwszego dnia uczestnicy podzieleni na cztery grupy opracowali scenariusz dotyczący tego, jak przypuszczalnie mogłaby w 2050 r. wyglądać rzeczywistość biblioteczna? Zaproponowano następującą sytuację: Google przejmuje biblioteki, by przebudować je w lokalne centra informacyjne. Już tylko Google ze swoimi możliwościami finansowymi, w przeciwieństwie do gmin i wsi, są zdolne wypełnić te doniosłe zadanie. Dwie z grup roboczych za każdym razem reprezentowały interesy bibliotek publicznych i naukowych oraz przewidywały korzyści i straty, które biblioteki mogły w tej sytuacji ponieść. Dwie pozostałe grupy skoncentrowały się na warunkach, w jakich Google miałyby zrealizować swoje przedsięwzięcie.

Wyniki prezentacji jak i inne opracowane przez uczestników dokumenty dostępne są na stronie internetowej: <http://www.vdb-online.org/veranstaltungen/525/>. Prace nad przyjętym scenariuszem trwały do końca pierwszego dnia warsztatów i stały się przedmiotem dyskusji także w dniu następnym.

By stworzyć miejsce umożliwiające nieformalną wymianę zdań między uczestnikami, pierwszego dnia został zorganizowany wieczór integracyjny, podczas którego moderator i uczestnicy mogli podzielić się swoimi doświadczeniami, spostrzeżeniami oraz pomysłami.

Do jakich wniosków doprowadziły ocena i analiza stanu funkcjonowania bibliotek? Jaki obraz przyszłości bibliotek uzyskano podczas dyskusji?

Z uwagi na fakt, iż na gruncie naukowym i gospodarczym tworzone są i odpowiednio przetwarzane w formie elektronicznej coraz większe zasoby informacji, zanika znaczenie książki drukowanej jako podstawowego źródła informacji. Metoda wirtualna umożliwi wielowymiarową integrację danych. Zasoby elektroniczne, wzbogacane za sprawą narzędzi internetowych – obrazów, grafiki, podcastów i innych – zyskują na polu informacyjnym coraz większe uznanie. Rozwój ten

kształtuje zarówno zachowania w sektorze nauki i edukacji jak i sposób organizowania, gromadzenia i tworzenia zasobów wiedzy.

Ponieważ rola bibliotek w głównej mierze polega na dostarczaniu użytkownikom informacji, ów postęp technologiczny powinien być uwzględniony w organizowaniu usług bibliotecznych. Proces dostarczania informacji nie powinien koncentrować się tylko na sposobie zarządzania zasobami, ale powinien również odpowiadać wszelkim aktualnym potrzebom użytkowników.

I tak na przykład biblioteka akademicka zapewnia informacje między innymi pracownikom naukowym. Obecnie naukowcy poświęcają średnio około 25% czasu na pracę ze źródłami (wyszukują, pozyskują, czytają, zapoznają się, przetwarzają, wykorzystują). Życzeniem zatem byłoby, aby przeznaczali na to 5% czasu a resztę mieli do dyspozycji na badania naukowe. To wyspecjalizowani bibliotekarze mogą zajmować się wyszukiwaniem, pozyskiwaniem i selekcją danych. Ich ważnym zadaniem jest wysegregowanie istotnych informacji na potrzeby konkretnego czytelnika. W związku z tym do typowych obowiązków specjalisty od pozyskiwania informacji należą: utrzymywanie kontaktu z użytkownikami, zadawanie pytań, czasem, w przypadku nietypowych zamówień, także częściowa pomoc w uporządkowaniu informacji, realizacja wszystkich kroków procesu wyszukiwania, jak i procesu segregacji. Bibliotekarze dziedzinowi muszą być odpowiednio kształceni, co wymusza specyfika ich stanowiska, tj. samodzielność. Odpowiednio rozpropagowana jakość, z jaką świadczą oni usługi, może wyraźnie podwyższyć ich znaczenie zawodowe, zarówno w polityce jak i w społeczeństwie.

Następną funkcją bibliotek jest zapewnianie miejsca do nauki zarówno grupom jak i poszczególnym osobom. Instytucje te pełnią rolę ulubionych miejsc spotkań i ośrodków komunikacyjnych. Odpowiednia organizacja pomieszczeń do nauki jest więc w bibliotekach niezbędna. Wraz z poszerzeniem wirtualnej przestrzeni wzrasta zjawisko grupowania się ludzi, przy czym dominują tu wirtualne portale społecznościowe. Potrzeba realnego spotkania się z innymi osobami wciąż jednak istnieje. Dlatego też biblioteki stają się ważnymi społecznie miejscami spotkań, przede wszystkim dlatego, że są one punktami, gdzie stykają się jednocześnie dwa światy – realny i wirtualny.

Dyskusje prowadzone podczas warsztatów wskazały na obecność w społeczeństwie stereotypów dotyczących zawodu bibliotekarza. Jest on dziś kojarzony z czytaniem książek, ich wypożyczaniem, układaniem na regały i wyszukiwaniem w katalogu. Aby usługi biblioteczne a zwłaszcza obowiązki bibliotekarzy tylko po części były postrzegane stereotypowo, społeczeństwo musi być informowane, co faktycznie biblioteki mają do zaoferowania. Godne polecenia byłoby tu budowanie marki za pomocą odpowiedniej polityki. Branding mógłby dać usługom bibliotecznym stałą pozycję w społeczeństwie i na rynku informacyjnym.

Biblioteki powinny jasno i wyraźnie informować o roli, jaką odgrywają w procesie tworzenia społeczeństwa wiedzy. My bibliotekarze musimy nieustannie mówić szerokiej publiczności, mediom, politykom, jaką rolę odgrywają te instytucje.

Nie powinniśmy wychodzić z założenia, że wszyscy o tym wiedzą. A kiedy społeczeństwo nie wie dokładnie, co oferują biblioteki, wówczas funkcjonuje zakłamany obraz bibliotekarzy i usług, które świadczą. W najlepszym razie ludzie tworzą własny wizerunek bibliotek, a jest to niestety, jak często sami możemy zaobserwować, wizerunek zbyt przesadzony bądź połowiczny. Być może troska o opinię na temat naszych obecnych usług została zlekceważona i w konsekwencji tak samo lekceważone jest znaczenie bibliotek w społeczeństwie.

Czy podczas warsztatów udało się ustalić, jak powinny dziś funkcjonować biblioteki, by w przyszłości mogły nadal pełnić rolę głównych centrów informacyjno-naukowych?

Obok rozwoju adekwatnych usług skrojonych dokładnie co do potrzeb każdej grupy odbiorców i pojedynczego czytelnika, zarówno w zarządzaniu informacjami i zaopatrywaniu w informacje jak i w projektowaniu miejsc nauki, biblioteki muszą się widocznie organizować ze swoimi usługami na każdej płaszczyźnie społecznej i zajmować jednoznaczne stanowisko w społeczeństwie wiedzy. Bibliotekarze dysponują doskonałymi kompetencjami, kompletnymi informacjami, zasobami i dostępem do cennych jakościowo informacji. Niestety wyobrażenie o naszym zawodzie jest kojarzone przez społeczeństwo z erą Gutenberga i wypożyczającą książki bibliotekarką, miłą aczkolwiek zakurzoną. Tymczasem to właśnie biblioteki były pionierami w świecie Internetu i już od przeszło 40 lat szukały informacji dostępnych w sieci i w bazach danych; jako organizacje zarządzające informacjami świadczą kompetentne usługi.

Dyskusje pozwoliły wydobyć również zmiany, jakie zaszły ostatnio w organizacji wewnętrznych czynności bibliotecznych (zadania z zakresu zarządzania znajdują się obecnie na dalszym planie). Ponieważ katalogi zostały w znacznej mierze ujednolicone, należałoby zastanowić się, jak długo biblioteki mogą czerpać z JEDNEGO centralnego katalogu i w ten sposób zaoszczędzony personel angażować bezpośrednio do obsługi użytkownika. Przecież na tym stanowisku, podczas obsługi użytkownika: przyjmowania próśb, udzielania pomocy, formułowania odpowiedzi czy łagodzenia konfliktów, niezbędne są wyśmienite kompetencje z zakresu komunikacji.

W toku dyskusji wyraźnie zarysowała się teza, iż biblioteki idą z duchem czasu. Większość z nich dysponuje usługami zaspokajającymi potrzeby dzisiejszego społeczeństwa. Niezbędną jednak wydaje się konieczność odpowiedniego komunikowania o tychże usługach. Według popularnej opinii, przede wszystkim młodszym poszukiwaczom informacji wydaje się, że wszelkie dane znajdują w Internecie za pomocą Google – dlatego wychodzą z założenia, że nie potrzebują korzystać z usług bibliotek. Nie zastanawiają się nad tym, kto umieszcza w sieci dane informacje, kto opłaca licencje, kto udostępnia literaturę i rozrastające się dane podstawowe. Kto jest tu odpowiedzialny za jakość? Dlaczego pomija się instytucje naukowe?

Tymczasem ktoś może natychmiast znaleźć dowolną informację nie tylko za pomocą list rankingowych stron www, lecz bezpośrednio tę najcenniejszą? Zadania tego

podejmują się przecież specjaliści od wyszukiwania informacji – pracownicy bibliotek i innych instytucji naukowych. Pozostaje tylko, by ich usługi szeroko rozreklamować.

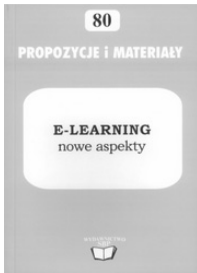
Na koniec podzielę się spostrzeżeniem, które dotąd może nie miało znaczenia, niemniej jednak, myślę, że woła o pilną realizację, a zostało zawarte w wypowiedzi jednego z uczestników:

„Kiedyś charakter naszej pracy był introwertyczny, teraz musi stać się ekstrawertyczny, a my, bibliotekarze, musimy być aktywni w życiu publicznym...”

PRZEGLĄD LITERATURY

Publikacje polskie

wybór i opracowanie Anna Aniszewska-Sworczuk



E-learning – nowe aspekty: materiały z II ogólnopolskiej konferencji, Warszawa 14-15 września 2010 r. / red. Bożena Boryczka. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-61464-64-8.

Prezentowany tom zawiera cenne materiały drugiej edycji ogólnopolskiej konferencji z cyklu *E-learning wyzwaniem dla bibliotek*, która odbyła się w dniach 14-15 września 2010 r. w gmachu Biblioteki Narodowej w Warszawie. Patronat naukowy objął Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie. Zamieszczone teksty podzielono na teoretyczne – poświęcone dydaktyce, metodyce, metodom i narzędziom e-learningu oraz praktyczne, tj. przedstawiające przykłady wykorzystania e-learningu w codziennej pracy bibliotekarzy.



Informacja biznesowa w Internecie / Anna Kalińska. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-61464-53-2.

Książka łączy wiedzę z zakresu szeroko pojętej ekonomii, zarządzania i wiedzy o przedsiębiorstwie z umiejętnościami wyszukiwania informacji i ich analizą. Autorka porusza się w obrębie takich zagadnień jak: informacja o biznesie i dla biznesu, nowoczesne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw, funkcjonowanie bibliotek wyższych szkół o kierunkach ekonomicznych czy hybrydyzacja procesów bibliotecznych.



Jakość bibliotek w naszych rękach. Materiały z V Forum Młodych Bibliotekarzy. Lublin, 9-10 września 2010 r. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-86361-37-3.

V Forum Młodych Bibliotekarzy kolejny raz stało się przestrzenią doskonalenia się młodej kadry bibliotekarskiej oraz szlifowania umiejętności naukowego i analitycznego opisu praktycznych zagadnień związanych z zawodem bibliotekarza. Artykuły zawarte w niniejszej publikacji odzwierciedlają potrzeby młodych pracowników wszystkich rodzajów bibliotek – od publicznych, przez akademickie do specjalistycznych.



Regionalne sieci współpracy: strategia, narzędzia, realizacje: IX Ogólnopolska Konferencja "Automatyzacja bibliotek publicznych", Warszawa, 25-26 listopada 2010 r. / red. Katarzyna Materska. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-61464-61-7.

Komputerowe sieci i systemy, procesy digitalizacji, e-learning zmieniają biblioteki – zasady ich pracy, warsztat bibliotekarza, sposoby komunikacji z użytkownikiem, podejmowane projekty. Inaczej uczymy się i współpracujemy, chcemy działać szybciej i skuteczniej. Doświadczeniami w tym zakresie dzielili się bibliotekarze podczas XI konferencji z cyklu: *Automatyzacja bibliotek publicznych* zatytułowanej: *Regionalne sieci współpracy – strategie, narzędzia, realizacje*, której pokłosie znajdziemy na kartach niniejszej publikacji.



Standardy oceny bibliotek akademickich / Teresa Urszula Szmigielska. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-61464-49-5.

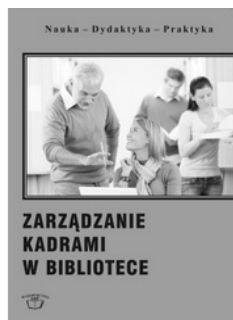
Praca daje obszerne odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące metodologii badawczej współczesnego bibliotekarstwa akademickiego, takie jak: które wskaźniki funkcjonalności naszej pracy są najważniejsze w budowie standardów dla bibliotek lub jaki jest sens wdrażania i stosowania tych standardów. Zaprezentowana w pracy problematyka jest niezwykle aktualna i istotna dla codziennego funkcjonowania bibliotek, bowiem o ich przyszłości

w przeobrażającym się otoczeniu decyduje sposób zaspokajania potrzeb użytkowników. Wiedza na ten temat powinna być znana wśród bibliotekarzy i służyć doskonaleniu jakości ich pracy.



Współpraca bibliotek: na szczeblu lokalnym, regionalnym, międzynarodowym / pod red. Mai Wojciechowskiej. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2011. ISBN 978-83-61079-14-9.

Publikacja przedstawia zarówno rozważania teoretyczne poświęcone idei oraz teorii współpracy środowiska bibliotekarskiego, jak i zapis doświadczeń poszczególnych bibliotek, instytucji kultury i nauki w zakresie koordynacji działań międzyinstytucjonalnych. Przedstawiono również opisy projektów realizowanych z dużym rozmachem przez wiele placówek naukowo-informacyjnych jak i mniejsze przedsięwzięcia – współpracę dwóch lub trzech partnerów, stanowiącą przykład zorganizowania mniejszych społeczności.

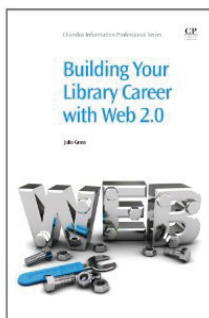


Zarządzanie kadrami w bibliotece. Wyd. 2 / red. Joanna Kamińska, Beata Żołędowska-Król. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2011. ISBN 978-83-61464-41-9.

Zebrany w książce materiał zawiera zarówno zagadnienia teoretyczne dotyczące znaczenia zasobów ludzkich w ogólnym systemie zarządzania biblioteką, jak i praktyczne – związane z zarządzaniem kadrami. Zaprezentowano m.in. metody przeciwdziałania skutkom negatywnego doboru do zawodu, wskazano możliwości budowania wspólnej polityki personalnej biblioteki oraz jej wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Omówiono także znaczenie badań opinii pracowników jako instrumentu wspomagającego zarządzanie relacjami w bibliotece. W ostatniej części zaprezentowano heurystyczne metody rozwiązywania problemów, zarządzanie jakością czy stosowanie w praktyce inteligencji emocjonalnej. Książka przedstawia praktyczne zastosowanie systemu oceniania pracowników biblioteki. Całość materiału uzupełnia bogata bibliografia.

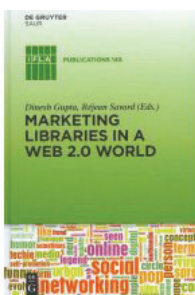
Publikacje zagraniczne

wybór i opracowanie Anna Aniszewska-Sworczyk



Building Your Library Career with Web 2.0 / Julia Gross.
Oxford: Chandos Publishing, 2011. ISBN 9781843346517.

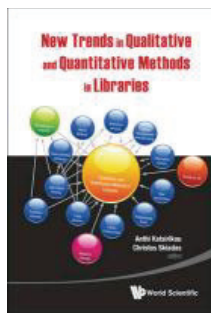
Wiele profesjonalnych instytucji bibliotekarskich korzysta już z narzędzi Web 2.0, by przekazywać treści i docierać do użytkowników bibliotek. Technologie te mogą również pomóc w procesie rozwoju kariery każdego bibliotekoznawcy. Rosnąca wciąż popularność łączenia się online otworzyła specjalistom różnych dziedzin nowe możliwości na potrzeby nauki i rozwoju. Książka zawiera wiele rad oraz praktycznych przykładów, stanowi również przystępny przewodnik, który pomoże efektywnie wykorzystać najnowsze technologie w budowaniu dalszej kariery. Pozycja skierowana jest do każdego specjalisty bibliotekoznawstwa poszukującego nowoczesnych metod doskonalenia umiejętności profesjonalnego budowania wirtualnego systemu łączności.



Marketing Libraries in a Web 2.0 World / ed. by Réjean Savard, Dinesh K. Gupta. Berlin ; New York: De Gruyter Saur, 2011. ISBN 9783110263312.

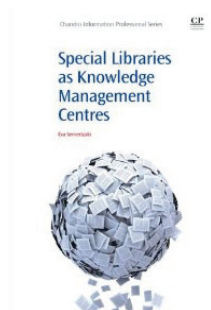
Marketing XXI w. skierowany do użytkowników bibliotek i ośrodków informacji wykorzystujący narzędzia Web 2.0 znalazł się ostatnio w ognisku zainteresowań. Książka zawiera materiały konferencyjne oscylujące tematycznie wokół problemu aplikacji marketingowych i (nietechnicznych) zagadnień Web 2.0 dla struktur bibliotecznych i informacyjnych. Zawarte tu referaty (w języku angielskim i francuskim) przedstawiają: główne koncepcje Web 2.0 oraz marketing bibliotek i ośrodków informacyjnych; zjawisko przyjmowania przez biblioteki strategii marketingu Web 2.0; marketing biblioteczny skierowany do klienta z wykorzystaniem narzędzi Web 2.0; światowe trendy oraz ciekawe przypadki działań

marketingowych z wykorzystaniem narzędzi Web 2.0.



New Trends in Qualitative and Quantitative Methods in Libraries: Selected Papers Presented at the 2nd Qualitative and Quantitative Methods in Libraries / Anthi Katsirikou, Christos Skiadas. Singapore ; London: World Scientific, 2011. ISBN 9789814350297.

Ta wyjątkowa publikacja przedstawia najnowsze osiągnięcia naukowe znawców i badaczy bibliotek w zakresie metod badań o charakterze jakościowym i ilościowym. Poza nowymi technologiami, które umożliwiają wprowadzanie innowacji do świata bibliotek, książka ukazuje politykę i zmiany funkcjonalne, które zachodzą w tych instytucjach. Zawarte tu referaty ukazują szczegółowo także zagadnienia poświęcone metodologii bibliotecznej, marketingowi i zarządzaniu, bibliometrii, analizie zawartości i przedmiotu, zachowaniom użytkowników.



Special Libraries as Knowledge Management Centres / Eva Semertzaki. Oxford: Chandos Publishing, 2011. ISBN 9781843346135.

Książka prezentuje biblioteki specjalne jako centra zarządzania wiedzą różnych instytucji. Opisane zostały tu specyfika pracy oraz cechy charakterystyczne bibliotek specjalnych, które predysponują je do stanowienia jądra organizowania i gromadzenia wiedzy wykorzystywanej w celu udoskonalania instytucji. Ukazano tu jak podczas zdobywania i rozpowszechniania wiedzy personel buduje kapitał intelektualny organizacji. Książka dowodzi, jak istotne jest sprawne zarządzanie wiedzą w organizacji naukowej oraz iż to właśnie biblioteki specjalne są najodpowiedniejszymi jednostkami do pełnienia roli centrów zarządzania wiedzą.

SPOTKANIA NAUKOWE

Konferencje i seminaria polskie

opracowanie Katarzyna Kant

Warsztaty „Komunikacja z trudnym klientem biblioteki”

<http://www.biblioteka.wsp.lodz.pl/warsztaty.pdf>

23 marca 2011 r. w Łodzi odbyły się warsztaty dotyczące komunikacji z trudnym klientem w bibliotece. Organizatorem warsztatów była Sekcja Bibliotek Niepaństwowych Szkół Wyższych przy Zarządzie Okręgu Łódzkiego SBP. Warsztaty dotyczyły zasad zachowania się w obliczu różnych sytuacji podczas obsługi czytelników trudnych, agresywnych, prezentujących postawę roszczeniową.

V Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” pod hasłem „Nowoczesne koncepcje organizacji bibliotek”

http://www.biblioteka.ateneum.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=130&Itemid=149

W dniach 14-15 kwietnia 2011 r. odbyła się w Gdańsku V Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” pod hasłem „Nowoczesne koncepcje organizacji bibliotek”. Konferencję organizowały Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, Miejska Biblioteka Publiczna w Gdyni, Uniwersytet Gdański oraz Komisja Zarządzania i Marketingu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Spotkanie poświęcono różnym modelom kierowania bibliotekami, metodom zarządzania, stylom kierowania personelem oraz technikom tworzenia wizerunku bibliotek.

Seminarium „Badanie efektywności bibliotek publicznych”

http://sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=2239

W dniach 18-19 kwietnia 2011 r. w Warszawie odbyło się seminarium „Badanie efektywności bibliotek publicznych”, skierowane głównie do przedstawicieli bibliotek testujących wskaźniki funkcjonalności, opracowywane w ramach Zadania: I.3.1.2 „Strategii SBP na lata ”. W pierwszym dniu zostały przedstawione cele zadania „Badanie efektywności bibliotek publicznych” oraz wskaźniki efektywności w nowej edycji normy ISO 11620. Omówiono też szczegółowo 28 wskaźników wybranych dla polskich bibliotek publicznych, w tym definicje oraz cele i metody obliczania. Drugi dzień stanowiło omówienie w formie warsztatowej danych statystycznych

wymaganych do obliczania wskaźników. Uczestnicy mieli okazję przedstawić problemy, na jakie napotykają podczas obliczania wskaźników.

Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Edukacyjna pod hasłem „Jak kształcić studentów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa (INIB)? Programy studiów a rynek pracy i rozwój nauki”

<http://konferencjainib2011.blogspot.com/>

W dniach 6-7 czerwca 2011 r. w Krakowie odbyła się Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Edukacyjna pod hasłem „Jak kształcić studentów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa (INIB)? Programy studiów a rynek pracy i rozwój nauki”. Organizatorem obrad był Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego. Współorganizatorem był Konsulat Generalny USA w Krakowie oraz Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Partnerem wspierającym konferencję została Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, zaś medialnym – Nowy EBiB. W pierwszym dniu obrady prowadzono w języku angielskim, w drugim – w języku polskim. Poruszane podczas konferencji problemy dotyczyły kompetencji bibliotekarzy, rozwoju społeczeństwa wiedzy, zatrudnienia bibliotekarzy, roli e-learningu w kształceniu przyszłych bibliotekarzy, a także interdyscyplinarnego charakteru zawodu bibliotekarza.

VI Forum Młodych Bibliotekarzy

http://sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=1581

W dniach 15-16 września 2011 r. w Poznaniu odbyło się VI Forum Młodych Bibliotekarzy. Tegoroczne Forum odbyło się pod hasłem OtwarciaBibliotekarze.eu. Celem spotkania było wskazanie możliwości rozwoju oraz poszerzenie horyzontów zawodowych i osobistych młodych bibliotekarzy. Podejmowane podczas obrad tematy dotyczyły komunikacji interpersonalnej, w tym komunikacji z czytelnikiem, działań animacyjnych w bibliotekach, nowych technologii, prawa i finansów, a także bibliotek w Europie.

XIII Konferencja Bibliotek Wyższych Szkół Niepaństwowych

<http://www.fkwj.pl/konferencjaXIII/index.php>

W dniach 22-23 września w Łodzi odbyła się już XIII Konferencja Bibliotek Wyższych Szkół Niepaństwowych. Tegoroczna konferencja przebiegała pod hasłem „Dziś i jutro bibliotek niepaństwowych szkół wyższych”. Organizatorem konferencji była Firma Księgarska Wiesława Juszcaka na zlecenie Sekcji Bibliotek Niepaństwowych Szkół Wyższych SBP. Podczas konferencji poruszono wiele ważnych tematów dotyczących pracy bibliotekarzy w instytucjach prywatnych oraz roli i znaczenia bibliotek w upowszechnianiu kultury i informacji.

Forum Sekcji Bibliotek Szkół Wyższych przy ZO w Katowicach, „Gdzie jesteś czytelniku? Rola biblioteki w strategii i działalności uczelni wyższej”

http://sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=1695

W dniu 29 września 2011 r. w Gliwicach odbyło się Forum Sekcji Bibliotek Szkół Wyższych SBP. Podczas obrad zostało poruszonych wiele istotnych kwestii, takich jak marketing biblioteczny i działania autopromocyjne bibliotek, przestrzeń architektoniczna i wirtualna bibliotek, metody badania potrzeb użytkowników.

III Ogólnopolska Konferencja „E-learning wyzwaniem dla bibliotek”

<http://www.e-learning.oeiizk.waw.pl/>

W dniach 11-12 października 2011 r. w Regionalnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli "WOM" w Częstochowie odbyła się III Ogólnopolska Konferencja „E-learning wyzwaniem dla bibliotek”. Organizatorami obrad były następujące instytucje: Ośrodek Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów w Warszawie, Publiczna Biblioteka Pedagogiczna w Częstochowie oraz Agencja SUKURS, wydawca miesięcznika *Biblioteka w Szkole*. Celem konferencji było przybliżenie zagadnień związanych z e-learningiem i jego narzędziami, a także promocją takiej metody nauczania i uczenia się bibliotekarzy. Konferencji towarzyszyły jednodniowe warsztaty komputerowe.

Konferencja „Biblioteki dla społeczeństwa informacyjnego”

http://sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=2781

W dniach 11-12 października 2011 r. we Wrocławiu odbyła się konferencja „Biblioteki dla społeczeństwa informacyjnego”. Została poświęcona miejscu biblioteki w społeczeństwie informacyjnym i jej roli w życiu społecznym, a także współpracy bibliotek w tworzeniu społeczeństwa wiedzy.

Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników”

<http://konferencjabg.uni.opole.pl/>

W dniach 16-17 listopada 2011 r. Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego zorganizowała konferencję poświęconą trzem nurtom tematycznym: usługom bibliotecznym oraz usuwaniu barier w dostępie do zbiorów i informacji naukowej, efektywności i jakości w działalności biblioteki szkoły wyższej, a także innowacjom w zakresie organizacji i zarządzania w bibliotece akademickiej.

Konferencje zagraniczne

opracowanie Katarzyna Kant

3rd International Conference on Qualitative and Quantitative Methods in Libraries

<http://www.isast.org/qqml2011.html>

W dniach 24-27 maja 2011 r. w Atenach odbyła się trzecia edycja konferencji QQML poświęcona jakościowym i ilościowym badaniom w bibliotekach. Jak co roku pojawiły się panele tematyczne dotyczące zarządzania i marketingu bibliotecznego.

Annual Conference and Exhibit (American Library Association)

<http://alaannual.org/>

W dniach 23-28 lipca 2011 r. w Nowym Orleanie zorganizowano coroczną konferencję ALA. Obrady odbyły się w panelach: administracja i zarządzanie, autorzy i literatura, dzieci i młodzież, zarządzanie zbiorami, informacja i technologie cyfrowe, zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój personelu, sprawy bieżące i gorące tematy, obsługa użytkowników, badania naukowe.

World Library and Information Congress : 77th IFLA General Conference and Assembly

<http://conference.ifla.org/past/ifla77/ifla77.htm>

W dniach 13-18 sierpnia 2011 r. w San Juan (Puerto Rico) odbyła się 77. konferencja IFLA. Tematyka obrad oscylowała wokół strategii zarządzania zasobami cyfrowymi, systemów informacyjnych, baz danych, społeczeństwa wiedzy, bibliotek dziecięcych, publicznych i akademickich. Referaty zostały wygłoszone przez prelegentów z całego świata.

ALIA National Library & Information Technicians Conference

<http://conferences.alia.org.au/libtec2011/index.html>

W dniach 12-16 września 2011 r. w Perth (Australia) odbyła się coroczna konferencja ALIA. Temat tegorocznej konferencji to "Back to Basics" – "Powrót do podstaw". Wbrew tytułowi sporo tematów dotyczyło przyszłości bibliotek i bibliotekarstwa.

Panele dyskusyjne służyły do wymiany doświadczeń i refleksji, a także do zrewidowania własnych poglądów na wartość pracy bibliotekarza.

International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries

<http://www.tpd12011.org/>

W dniach 26-28 września 2011 r. w Berlinie już po raz piętnasty odbyła się konferencja dotycząca teorii i praktyki cyfrowego bibliotekarstwa. W tym roku konferencja zmieniła swoją nazwę, gdyż wcześniej odbywała się pod hasłem: The European Conference on Research and Advanced Technology for Digital Libraries (ECDL). W dniach 25 i 29 września odbyły się towarzyszące konferencji warsztaty. Obrady dotyczyły różnych aspektów bibliotekarstwa cyfrowego, a także aktywności w mediach społecznościowych, sieci 2.0 i zmieniających się dynamicznie realiów w erze cyfrowej.

International Conference on Asia-Pacific Digital Libraries

<http://www.icad12011.org/>

W dniach 24-27 października 2011 r. w Pekinie odbyła się międzynarodowa konferencja bibliotek cyfrowych Azji i Pacyfiku. Konferencji towarzyszyły warsztaty tematyczne. Tematy poruszane podczas konferencji dotyczyły problematyki zarządzania zbiorami cyfrowymi, mediów społecznościowych, usług mobilnych, systemów informatycznych, a także personalizowania usług.

Redakcja zaprasza wszystkich autorów do współpracy.
Zapraszamy na stronę czasopisma: sbp.pl/zarzadzanie_biblioteka
Materiały do kolejnego numeru można nadsyłać na adres:
maja.wojciechowska@gmail.com

Informujemy, że wersją referencyjną czasopisma jest jego wersja drukowana

