

E20068

Biblioteka Uniwersytecka
im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Kultura organizacyjna w bibliotece

*Ogólnopolska Konferencja Naukowa
Białystok, 4–6 czerwca 2007*

Praca zbiorowa
pod redakcją Haliny Brzezińskiej-Stec

Białystok 2008

Spis treści

Komitet organizacyjny:

Jerzy Halicki
Halina Brzezińska-Stec
Danuta Albowicz
Jolanta Jurewicz
Mirosława Roszczyc
Jolanta Kudrawiec
Anna Rutkowska

Recenzent naukowy:
dr hab. Wanda Pindłowa, prof. UJ

Korekta:
Anna Rutkowska, Jolanta Kudrawiec

Autor zdjęcia na okładce:
Jolanta Kudrawiec



© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008

ISBN 978-83-7431-159-5

Skład:
Jolanta Kowalska

Druk i oprawa:
Sowa – druk na życzenie
www.sowadruk.pl, tel. 022 431 81 40

Bibl. UAM

Wstęp	9
Sesja pierwsza	11
Katarzyna Materska, <i>Kultura informacyjna w organizacji opartej na wiedzy</i>	13
Bożena Jaskowska, <i>Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej?</i>	25
Grażyna Piotrowicz, <i>Kultura organizacyjna jako zasób strategiczny współczesnej biblioteki akademickiej</i>	43
Beata Żołędowska-Król, <i>Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki</i>	54
Alicja Portacha, <i>Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji</i>	63
Damian Wojciński, <i>Czy istnieje idealna kultura organizacyjna dla bibliotek akademickich?</i>	73
Jolanta Sobielga, <i>Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej widziana z prakseologicznej perspektywy</i>	86
Sesja druga	97
Marzenna Cupa, <i>Funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece – opinie czytelników</i>	99
Magdalena Karciarz, <i>Miejsce w szeregu. O wartościach etycznych w kulturze organizacyjnej</i>	106
Elżbieta Kierejczuk, <i>Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki</i>	112
Andrzej Kozłara, <i>Ochrona danych osobowych w bibliotekach – aspekty prawne, organizacyjne i techniczne w modelu liczenia kosztów TCO</i>	123
Zdzisław Gębołyś, <i>Zespołowa organizacja pracy jako wyznacznik nowoczesnej kultury organizacyjnej bibliotek na przykładzie bibliotek niemieckich</i>	138
Joanna Putko, <i>Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akademickiej jako organizacji uczącej się</i>	152
Sesja trzecia	161
Hanna Andruszko, <i>„Hymn o perle”, czyli zarządzanie talentami w bibliotece</i>	163
Jadwiga Kotulska, <i>Rola liderów w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej</i>	186
Joanna Kamińska, <i>Wpływ stylu kierowania na kulturę organizacyjną biblioteki</i>	197

Dorota Otwinowska, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w bibliotekach	209
Maja Wojciechowska, Kultura organizacyjna jako przedmiot zarządzania niematerialnymi wartościami organizacyjnymi biblioteki	221
Gabriela Meinardi, Jak kultura organizacyjna ułatwia proces komunikacji z użytkownikiem w bibliotece instytucyjnej?	227
Anna Sobiech, Rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników biblioteki.	242
Sesja czwarta	255
Piotr Marcinkowski, Płeć a struktura kierownicza w bibliotekach akademickich	257
Małgorzata Świrad, Identyfikacja specyficznych cech kultury organizacyjnej grupy pracowników biblioteki	263
Henryk Hollender, Etnograf w bibliotece	275
Teresa Koniaszewska, Jadwiga Wojtczak, Satysfakcja z pracy a zakres obowiązków pracownika biblioteki naukowej	285
Agnieszka Liszka, „Być czy mieć” – wpływ kultury organizacyjnej na satysfakcję zawodową i warunki pracy młodszych bibliotekarzy.	298
Małgorzata Kwiatkowska, Anna Konieczko, Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu personelem Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach	309
Jolanta Przyłuska, Zmiany wizerunku specjalistycznej biblioteki medycznej jako element kultury organizacyjnej	325
Sesja piąta	333
Artur Jazdon, O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy	335
Stefan Kubów, Rola menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki.	345
Anna Sokołowska-Gogut, Teresa Wildhardt, Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej	350
Sesja szósta	359
Agnieszka Bogusz, Image nowo powstającej biblioteki w oparciu o kulturę organizacyjną na przykładzie Biblioteki Politechniki Krakowskiej	361
Danuta Patkaniowska, Kultura organizacyjna w Bibliotece Jagiellońskiej, na przykładzie Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych	374

Teresa Kułak, Aldona Glińska-Neweś, Kreowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej w bibliotece. Na przykładzie biblioteki WNEiZ UMK w Toruniu	393
Grażyna Charytoniuk-Michiej, Kultura organizacyjna w bibliotece szkolnej (na podstawie wybranych bibliotek szkół w Białymstoku)	402
Sesja siódma	411
Radosław Gaziński, Mirosława Różycka, Adaptacja obiektów historycznych na potrzeby biblioteki naukowej na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego. Organizacja przestrzeni bibliotecznej	413
Marcin Pędich, Biblioteka w pięciu wymiarach – budownictwo biblioteczne w kontekście wymiarów kultury według Geerta Hofstedeego	427
Maria Pawłowska, Wpływ architektury i aranżacji przestrzennej biblioteki na jej kulturę organizacyjną	440
Lidia Szczygłowska, Nowa biblioteka – nowa przestrzeń – nowe możliwości – nowe wyzwania	457

O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy

Abstract

The concept of knowledge management has been gaining more and more significance in management of an organization. At the same time, the importance of the group of staff labelled as knowledge workers, whose members have high level of competence in particular fields, appropriate education or experience and for whom the most important goal is to do research and to foster dissemination of its results or its applications, is being emphasized. This group also includes librarians. It is their innovativeness and productivity that influences to a high degree a successful operation of an institution. This group, however, on account of its position within the structure of an organization, is more than ready to question management styles or organizational issues of their parent institutions should a need arise. A creation of proper organizational culture of staff and its subsequent maintenance poses then a serious challenge that requires a particular set of actions. The paper, describing the specificity of this group of employees, attempts to discuss difficulty and complexity of actions to be undertaken by the management, especially by the head librarian, to construct and maintain an appropriate organizational culture in the library.

Uwagi wstępne

Problematyka związana z zarządzaniem pracownikami wiedzy, jako grupy wydzielonej o pewnych specyficznych cechach, w ostatnich latach poruszana była dość często w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Pisząc na ten temat w odniesieniu do bibliotek Joanna Kamińska i Beata Żołędowska¹, zwróciły m.in. uwagę na

¹ J. Kamińska, B. Żołędowska: Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece. W: *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/kaminska_zoledowska.php [18 kwietnia 2006].

to, że punktem wyjścia jest określenie, kto jest dla biblioteki takim pracownikiem, a następnie określenie i uświadomienie im ich statusu. To stwierdzenie oraz lektura pracy Thomasa H. Davenporta *Zarządzanie pracownikami wiedzy*², skłoniły mnie do nakreślenia kilku uwag na temat tych pracowników w kontekście tworzenia kultury organizacji i nietłatwej – w tym wypadku – roli szefa (kierownictwa), którą piszący na temat kultury organizacji podkreślają jako bardzo ważną dla jej kształtowania.

Pracownicy wiedzy

W zarządzaniu od kilku już lat wskazuje się obok takich pojęć jak *kultura organizacyjna*, *biblioteka jako instytucja ucząca się* również *zarządzanie wiedzą*. Wynika to z faktu dokonujących się wokoło nas przemian gospodarczych i społecznych, a w ich konsekwencji do przechodzenia w wielu dziedzinach do gospodarki opartej na wiedzy. Wymaga ona rzecz jasna innego, niż tradycyjne, spojrzenia na zarządzanie nią, a także na problem budowy jej kultury organizacyjnej. Kim więc są pracownicy wiedzy? Wspomniany Davenport określa ich następująco: „Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy”³. A więc są to pracownicy zarabiający na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny. Mają rozwiązywać problemy, analizować i spełniać wymagania klientów oraz współpracując z innymi pracownikami podejmować samodzielnie oraz pomagać im w podejmowaniu decyzji. Podkreśla się, że w zasadzie w wielu dziedzinach spotkać dziś możemy pracowników wiedzy, i coraz trudniejsze jest wskazanie tych, którzy do tej grupy nie należą. Przecież w każdym praktycznie zawodzie wymagane jest posiadanie jakiejś wiedzy, pozwalającej wykonywać zadania. Tak więc, aby te nieprecyzyjne definicje, według których każda osoba wykorzystująca posiadaną wiedzę w swej pracy jest pracownikiem wiedzy uściślić, dodaje się pewne elementy pozwalające lepiej ich scharakteryzować. Powinni mieć wyższe wykształcenie (co najmniej licencjat), specjalistyczną wiedzę stanowiącą główny element ich pracy. Muszą być inicjatywni i produktywni, tworzyć wartość dodaną, nie bać się kwestionować tradycyjnej wiedzy z zakresu zarządzania i zasad organizacyjnych. Mają być mobilni i wykazywać chęć zdobywania nowych doświadczeń, otwierających przed nimi nowe możliwości. Muszą efektywnie wykorzystywać swoją wiedzę i wciąż ją uaktualniać, podejmować rozwiązywanie nowych zadań. Przy ich rozwiązywaniu z reguły nie posługują się standardowymi rozwiązaniami i rutynowymi działaniami, są nowatorscy, wykorzystując zupełnie nowe możliwości. Pracują na różnych stanowiskach w firmie, ale współzależność i złożoność wykonywanych zadań wymaga od nich efektywnej współpracy z osobami pełniącymi różne

² T. H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków 2007.

³ Ibidem, s. 22.

funkcje, znajdującymi się w różnych miejscach, także poza firmą czy nawet w innych strefach czasowych. Widzimy już z tego rozbudowanego określenia, że trudno jednoznacznie wskazać, którzy pracownicy biblioteki są faktycznie pracownikami wiedzy w pełnym tego słowa znaczeniu. Bo tego, że bibliotekarzy do nich się zalicza, nie kwestionuje się. Z drugiej strony warto wskazać, że nawet dla tak wysoko rozwiniętych gospodarek, jak amerykańska czy brytyjska, szacuje się, że do grupy pracowników wiedzy należy od 28 do 32% pracowników. Nie ma więc powodu, abyśmy nie próbowali także świadomie powiedzieć sobie, że w bibliotekach do tej grupy należeć będzie tylko część pracowników. Nie tylko tych o najwyższych kwalifikacjach, bogatym doświadczeniu, ale tych o pewnych określonych cechach osobowości i jednak... pracujących w pewnych określonych działach czy przy wykonywaniu pewnych wydzielonych zadań. Musi być to przedmiotem dyskusji, ale wydaje się, że będą się oni rekrutowali spośród pracowników informacji naukowej, zbiorów specjalnych, obsługujących badania naukowe, działalność wydawniczą, promocyjną, szkoleniową. Ale powtórzmy – nie wszyscy pracownicy np. oddziału zbiorów specjalnych „z urzędu” będą w ich poczet zaliczeni. A co np. z pracownikami oddziałów opracowania, którzy we współpracy z bibliotekarzami nie tylko naszego kraju tworzą hasła dla potrzeb kartotek centralnych? Są pracownikami wiedzy, czy nie?

Wewnętrzne zróżnicowanie biblioteki

Nie chciałbym jednak w tym momencie tego dylematu rozstrzygać, pragnę tylko zwrócić uwagę na fakt ważny dla tworzenia kultury naszej organizacji – mamy nową kategorię pracowników. Do specjalnych cech ich wyróżniających jeszcze za chwilę dojdę. Tu tylko chcę wskazać, że obok dyplomowanych i niedyplomowanych, obok tych z uprawnieniami i bez, tych pracujących na styku z czytelnikiem i tych zaludniających spokojne (!?), według niektórych, oddziały wewnętrzne mamy nową grupę pracowników. Wiemy wszyscy z doświadczeń, jak takie podziały wewnętrzne różnicują i dzielą kadrę. Równocześnie mamy świadomość jednego z podstawowych założeń, że dla wypracowania określonych norm i wartości charakteryzujących naszą kulturę organizacji i jej stosowania, codziennego działania, realizacji według niej przyjętych celów i założeń konieczne jest przekonanie do nich wszystkich pracowników, sprawienie, że system ten będzie spójny, uznany za „nasz”, wspólny. Tu widzę właśnie, dla zapewnienia tego zasadniczego założenia, pierwsze ogromne wyzwanie dla szefa.

Cechy pracowników wiedzy i ich pracy

Ta trudna sytuacja szefa pogłębiona zostanie, gdy spojrzymy na katalog najważniejszych cech pracowników wiedzy i ich pracy. Można za M. Fryczyńską powiedzieć, że te cechy to:

- wykorzystywanie umysłu dla tworzenia nowej wartości poprzez idee, analizy, oceny, projekty,

- umiejętność interpretacji posiadanych wiadomości dla tworzenia nowej wartości,
- realizacja interesujących go (podkreślenie A. J.) projektów, dla wpływania na kształt organizacji i wymuszanie wdrażania odpowiadających mu form pracy,
- uzależnienie zaangażowania w realizację zadań i projektów od tego jak ich wiedza jest wykorzystywana, uznawana i nagradzana⁴.

Z dwiema pierwszymi nie dyskutujemy, ale już w następnych zauważamy pewne elementy mogące negatywnie wpływać na kształtowanie kultury organizacyjnej biblioteki.

Cechy pracowników wiedzy można jednak scharakteryzować również następująco:

Pracownicy wiedzy potrzebują autonomii. Pracownicy ci, z uwagi na swe doświadczenie i wiedzę, fakt zarabiania myśleniem, potrafią i chcą myśleć samodzielnie i nie lubią, gdy ktoś im wydaje polecenia. Ta ich autonomia dotyczy zarówno sposobu, jak i kolejności wykonywania zadań. On sam wie, w jakich warunkach pracuje mu się najlepiej i sam lubi decydować o czasie i miejscu wykonywania pracy. Z drugiej strony wyniki pracy opartej na wiedzy są trudne do precyzyjnego zmierzania, jednoznacznego określenia. Pozostawienie wspomnianej autonomii w np. wyborze czasu wykonania pracy stanowi dla pracowników wiedzy bardzo ważny element oceny ich pozycji. Dlatego szefowie często zgadzają się na takie rozwiązanie. Ale jeśli znowu przypomnimy, że naczelną zasadą naszych bibliotek jest (powinno być) jak najlepsze jakościowo, już za pierwszym razem, i terminowe wykonanie usługi (obsługa użytkownika), dla części zespołów budujemy systemy norm, wskaźników, wyznaczamy harmonogramy działań, to jak wszystkich przekonać, że może być w instytucji grupa osób, która wykona prace wówczas... gdy będzie miała na to ochotę?! Jak wskazać, że ich trudno mierzalna czy niemierzalna praca jest wykonana dobrze, maksymalnie sprawnie, jak tych z drogi książki czy bezpośredniej obsługi w czytelnich czy magazynach?

Pracownicy wiedzy zwykle mają powody, aby wykonywać pracę w określony sposób. Oczywiście nie w sposób określony przez nas w regulaminach, opisanych procedurach, które przecież muszą być, istnieć w bibliotekarstwie. Zakłada się, że pracownicy ci wiedzą sami, dlaczego wykonują prace w określony sposób i sami ją modyfikują, usprawniają. Dlatego mamy polegać na tym, co mówią, a jeszcze bardziej na tym, co robią. Zachęca się nas, byśmy przyjęli, że rozmowy pracowników wiedzy z kolegami na różne tematy to nie jest czas stracony, a ograniczenie im czasu na myślenie może przynieść negatywne skutki. Dotykamy tu bardziej problemów etycznych niż czysto organizacyjnych, ale kultura organizacji to nie regulamin, a raczej przecież kultura pracy. Jak więc wysoką świadomość muszą mieć ci nasi bibliotekarze wiedzy, ale także jakie zrozumienie dla ich „odmienności” w miejscu pracy pozostałe osoby.

Praca oparta na wiedzy wymaga zaangażowania. Zatrudnialiśmy pracownika,

⁴ M. Fryczyńska: Pracownicy wiedzy – nowe wyzwania zarządzania organizacjami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2003, nr 1, s. 26–27.

który rok spędził na rozważaniu czy podpis AM w sztambuchu XIX-wiecznym pod wierszem autorstwa naszego wieszczki narodowego oznacza tylko to, kto jest jego autorem i został wpisany „trzecią” ręką, czy może to jednak sam wieszcz się pofatygował! Wszyscy opowiadali się – z bardzo oczywistych względów – za tym pierwszym rozwiązaniem, oprócz wspomnianej osoby, która dopiero po roku zgodziła się z tą opinią. W tym wypadku nie mieliśmy do czynienia z brakiem zaangażowania, ale co będzie, jeśli trafimy na pracownika, który daną mu swobodę będzie chciał wykorzystać? Zakłada się, że pracownicy wiedzy chcą sami decydować o przedmiocie i sposobie wykonania zadań i nic bardziej ich nie osłabia niż sytuacja, w której inni mówią im, co mają robić. Opisany jest w literaturze przypadek firmy 3M, która pozwalając swym pracownikom wiedzy 15% czasu pracy poświęcić na sprawy uznane przez nich za ważne, zaobserwowała znaczny wzrost ich motywacji. Za równie ważny, dla zaangażowania i motywowania, pracownicy wiedzy uznali sprawiedliwy podział zadań. Sprawiedliwy – czyli jaki? Najczęściej za taki uważają ten, który stwarza każdemu z nich podobne szanse wykazania się. Czy zawsze uda się znaleźć dla każdego z nich porównywalne zadanie?

Pracownicy wiedzy najczęściej są w swej specjalności bardziej kompetentni od szefa. Ten zna jednak lepiej bibliotekę jako całość, jej zadania i strategię. Próba wykazania pracownikowi wiedzy, że znamy się dobrze, a nie daj Boże – lepiej, na określonych zadaniach, może znaczenie osłabić jego lojalność i zaangażowanie. A przecież nierzadko musimy podejmować konkretne decyzje, wdrażać rozwiązania mające prowadzić bibliotekę we właściwym kierunku bazując na własnej wiedzy, doświadczeniu, wbrew opiniom czy poglądom jednostek. I znowu, pamiętając że jeden z elementów budowy właściwej kultury organizacyjnej stanowi autorytet szefa wynikający z jego wiedzy i kompetencji, mamy sytuację, w której dla pewnej grupy naszych pracowników ich ujawnienie jest konieczne, aby czuli, że są pod „dobrymi skrzydłami” i nie muszą się martwić, czy wszystko idzie w dobrym kierunku, w przypadku drugiej grupy może stanowić czynnik demobilizujący czy hamujący zaangażowanie.

Rola obserwacji. Z uwagi na to, iż praca pracowników wiedzy jest słabo mierzalna, nie możemy (nie chcemy) ich „urazać” zbyt dociekliwymi pytaniami, nie daj Boże – poleceniami czy wskazówkami, możemy na nich wpływać, dowiadywać się o ich pracy czy ją kontrolować głównie poprzez czynną obserwację. Sądzę, że dla szefa nie ma lepszej metody niż znana z literatury pod nazwą „zarządzanie przez przechadzanie się”⁵, a więc przebywanie wśród pracowników wiedzy w czasie ich pracy, prowadzenie rozmów, dyskusji. I ponownie musimy sami rozstrzygnąć dylemat – jak to zrobić, aby pozostałe grupy pracowników nie mówiły, że jako szefowie poświęcamy im za mało czasu pracy i uwagi, spędzając długie chwile z pracownikami wiedzy. A te długie chwile to także rozmowy,

⁵ Zob. Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. nauk. G. Aniszewska. Warszawa 2007, s. 121–122.

przekazywanie informacji, snucie planów, co może rodzić następną uwagę, że pracownicy wiedzy w większym stopniu dopuszczani są do decydowania o strategii, planach niż pozostałe grupy, więcej wiedzą, są lepiej poinformowani, są „bliżej szefa”, co może się przekładać na ich wyróżnianie, np. przy podziale nagród, premii. Zła to sytuacja dla budowy kultury. Z drugiej strony, z kim, jak nie z pracownikami wiedzy, a więc jakby nie patrzeć elitą instytucji, szef ma pewne problemy rozwiązywać, dzielić się swymi uwagami czy nawet wątpliwościami. A sadzę, że każdy z szefów bibliotek wie, które grupy w bibliotece są najczęściej niezadowolone, najbardziej roszczeniowe itp.

Niechęć do dzielenia się wiedzą. Obserwuje się, iż pracownicy wiedzy bardzo cenią swoją wiedzę, która stanowi ich narzędzie pracy, decyduje o ich miejscu w organizacji, pozwala uzyskiwać im płynące z tego korzyści (choćby zmniejszona dyscyplina formalna), stanowi nierezadko gwarancję zatrudnienia. Dlatego też niechętnie się swą wiedzą dzielą. Po co „niezastąpiony” pracownik ma wykształcić swego następcę, przekazać mu zasób swej wiedzy, tajniki warsztatu? Po to, by szef postawił na młodszego, bardziej mobilnego? Jak to więc pogodzić z założeniami, że w prawidłową kulturę naszych organizacji wpisane są wytyczne wskazujące dla „biblioteki jako instytucji uczącej się”, w tym własne zespołowe uczenie się, chętnie dzielenie się swymi wiadomościami i doświadczeniem nie tylko poprzez formalne, utworzone dla tego kanały, ale także kanałami nieformalnymi. Można, za przywołanym artykułem Kamińskiej i Żołędowskiej, przytoczyć stwierdzenie M. Morawskiego⁶, iż cechami pracowników wiedzy, którymi powinni się charakteryzować są: uczenie innych, zdolność do pracy w zespołach zadaniowych, obok unikatowej osobowości (tu m.in. kultura osobista), umiejętności przeprowadzania głębokiej autoanalizy swych słabości i atutów oraz dobra reputacja wynikająca z dotychczasowych dokonań. A więc mamy ponownie pewne ich cechy z założenia przyjmowane i oceniane jako pozytywne, które jednak przy niewłaściwej postawie mogą nie zostać wykorzystane, nie przełożą się na budowę założonej przez nas kultury organizacji (np. niechęć do uczenia, szkoleń). Oczywiście teoretycy zarządzania zasobami ludzkimi powiedzą, że zależy to od szefa, który mówiąc, że ceni pracę zespołową, dzielenie się wiedzą, nie powinien nagradzać czy premiować indywidualistów. Ale też nie zawsze indywidualistów należy karać czy nie dostrzegać, nie wszystko zawsze musi wykonywać zespół. Wiele więc zależy tu od stylu i kultury przywództwa. Ważne jest, aby szef propagował, kształtował i nagradzał zachowania wspierające kulturę współpracy, w tym takie jej elementy jak wzajemne zaufanie ułatwiające pracownikom dzielenie się wiedzą i zgłaszanie pomysłów. Ważne jest również przypomnienie, a także pokazanie na własnym przykładzie, że popełniać błędy może każdy, ważne, aby umieć z nich wyciągać nauki. Brak zdolności do przyznania się do błędu może być często zauważany w grupie pracowni-

⁶ M. Morawski: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. *Przegląd Organizacji* 2003, nr 1, s. 19.

ków wiedzy. Błąd natomiast prędzej czy później będzie zauważony przez pozostały personel biblioteki, i wówczas nadweręża się nie tylko autorytet tego, kto błąd popełnił, ale i np. szefa, który z różnych pobudek mógł go także „nie zauważyć”.

W tym kontekście warto raz jeszcze przypomnieć wyrażaną niejednokrotnie w literaturze świadomość roli etyki w pracy pracowników wiedzy. Przywoływany Davenport, dzieląc pracowników wiedzy na różne kategorie, bibliotekarzy przypisał jednoznacznie i wyłącznie do grupy dystrybutorów wiedzy. Na marginesie można dyskutować, czy nie mają oni innych zadań do wykonania. Davenport uważa, że w odróżnieniu od wielu pracowników wiedzy, których praca jest wieloaspektowa, praca bibliotekarzy ogranicza się tylko do dystrybucji. Zwraca on uwagę na fakt, że w procesie przekazywania wiedzy użytkownikowi, podejmuje często sam decyzje, jakie informacje są potrzebne dla rozwiązania jego problemu. Nie ma możliwości prostego stwierdzenia ile czasu, wysiłku włożył w poszukanie informacji, jej opracowanie, sposób jej przekazania pytającemu. Mogę jako pracownik wiedzy, jak kiedyś w sklepie, zbyć pytającego krótką odpowiedzią typu: „nie ma i nie będzie”, jeśli w danym momencie pytanie było dla mnie za trudne, użytkownik niezbyt miły czy atrakcyjny lub mi się po prostu nie chciało. W przypadku książki stojącej na półce łatwo stwierdzić, że praca nie została wykonana zgodnie z przyjętymi zasadami i normami, ale w przypadku specjalistycznej informacji? Ważnym więc zadaniem szefa będzie wskazywanie wszystkim pracownikom biblioteki tych elementarnych zasad etyki (pracownicy wiedzy powinni być z założenia bardziej świadomi).

Pozostałe wskazówki i dylematy

Zakłada się, że dla prawidłowego działania i funkcjonowania pracownicy wiedzy muszą mieć spełnione jeszcze inne warunki. Należy do nich m.in. konieczność zapewnienia im możliwości nie tylko kształcenia, szkolenia, korzystania z różnego rodzaju źródeł informacji, ale także szerokich kontaktów. W polskich bibliotekach z pierwszych z wymienionych możliwości korzystają właściwie wszyscy pracownicy. Drugie – a więc możliwość nawiązania i utrzymania szerokich kontaktów – owocować ma orientacją, u kogo mogą potrzebować wiedzę, informacje uzyskać, aby lepiej wykonać powierzone zadania, efektywnie działać. Dla zapewnienia takiego komfortu potrzebne są częste wyjazdy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, swobodne kontakty mailowe w czasie godzin pracy.

Powinniśmy mieć świadomość tego, że pracownik wiedzy będzie pracował dobrze z punktu widzenia biblioteki, im rozleglejsze będą jego doświadczenia, bogatsza wiedza. Z pozorów nieistotne działania, praktyki w odległych od ich podstawowych zadań dziedzinach, firmach, urozmaicone doświadczenia pozwalają im widzieć problemy w szerszej perspektywie. Ciekawe więc jest życie takiego pracownika wiedzy, kursującego od biblioteki do biblioteki, z konferencji na konferencję, z grantu na projekt i odwrotnie. A ile zazdrości innych, którzy chcieliby skorzystać z tego pięknego

założenia budowy kultury organizacyjnej, zgodnie z którym wszyscy pracownicy winni mieć w firmie równe szanse, w tym równe szanse rozwoju.

W sposób naturalny pracownicy wiedzy muszą korzystać z **nowych technologii**, co w wielokrotnie przywoływanej sytuacji świadomego założenia, że najważniejszy jest czytelnik, rodziło i nadal rodzi pytanie: dlaczego nowe komputery dostali pracownicy zbiorów specjalnych, a nie czytelnia ogólna? Pracownicy wiedzy dużo podróżują, a więc ich naturalnym narzędziem pracy stanie się laptop? I znowu mamy pytanie: dlaczego oni?

Ważne jest również **fizyczne środowisko pracy**. Musimy rozstrzygnąć, jak dla dobra biblioteki je organizować, bo pracownicy wiedzy wolą przestrzenie zamknięte, gdyż ich praca wymaga koncentracji. Jako szefowie chyba jednak preferujemy – ważne z punktu widzenia tworzenia kultury pracy – przestrzenie otwarte, jako sprzyjające komunikacji nieformalnej, lepszej współpracy, przekazywaniu doświadczeń, pracy zespołowej. Z drugiej strony podkreśla się, że ci pracownicy wymagający odrębnych biur, nowych technologii, najlepiej komunikują się z ludźmi, którzy... znajdują się blisko. Nie rozwiązuje tego dylematu, jak wskazuje doświadczenie, wyposażenie ich w nowe technologie, lecz takie zaprojektowanie przestrzeni, w której pracownicy ci, choć każdy osobno, pracują blisko siebie, mając jeszcze do dyspozycji... odrębną salę na spotkania, narady, bo (jak pisałem wcześniej) lubią sobie pogadać! A pozostali pracownicy biblioteki – podnosząc takie elementy kultury organizacji, jak estetyczne zarządzanie, jednakowe warunki pracy, porównywalny standard – już pytają...

Chcąc rozwiązać dylemat, np. warunków lokalowych, nie możemy powiedzieć pracownikom wiedzy (jak np. w bibliotekach niemieckich pracownikom nie zaliczanym do tej grupy, a zajmującym się np. gromadzeniem, wymianą) „pracuj w domu”, bo pracownicy wiedzy, mimo podejmowanych prób i stwarzanych możliwości, wolą pracować w biurze. Wynika to jednak nie z jakiś głębszych pobudek, ale z ich świadomości faktu, że nieobecność w biurze może powodować „wypadnięcie z obiegu”, brak kontroli, „nie załapanie się” na ciekawy projekt.

Na korzyść pracowników wiedzy przemawia natomiast to, że nie dają się kusić **dodatkowymi atrakcjami** w miejscu pracy. Nie wykazano żadnych zależności pomiędzy ich postawą, zaangażowaniem, wydajnością a daniem im możliwości gry w piłkarzyki, korzystania ze stołów pingpongowych, basenu, obecności eleganckich portierów, kominków, kącików towarzyskich czy gabinetów relaksu⁷. Możemy więc w zasadzie jako szefowie odetchnąć, że ten problem przynajmniej mamy z głowy, choć pamiętać należy, że pracownicy wiedzy miłują autonomię, i także w zakresie kształtowania środowiska pracy chcą ją mieć w jakimś przynajmniej stopniu zapewnioną (co więc zrobić z przetargami np. na zakup mebli, sprzętu?).

Miejmy jednak świadomość, że pracownicy wiedzy cenią swój status, czasem mogą mieć wyobrażenie, że są tym „lepszym”, więcej znaczącym trybem w naszej organizacji, od tego uzależniają swe zaangażowanie. Warto więc powrócić na mo-

⁷ T. H. Davenport: op. cit., s. 142.

ment do, wspomnianego już przez Kamińską i Żołędowską, wymogu posiadania przez pracowników wiedzy określonych cech osobowości, w tym m.in. elastyczności w działaniu, gotowości do wzajemnego wsparcia („dwukierunkowość” w działaniu: aby uzyskać informację, sam nią także muszę chętnie służyć), spontanicznego a nie będącego wyrazem chłodnej kalkulacji oraz (rodzącego zaufanie) dotrzymywania zobowiązań także w obrębie zatrudniającej ich biblioteki. Wszyscy jesteśmy dla siebie klientami wewnętrznymi, od naszych wspólnych wysiłków zależy powodzenie całej organizacji. Ważne jest dla właściwej kultury organizacji kształtowanie tych cech pracowników wiedzy, aby nie byli zbyt wyobcowani, ważni dla klientów i kontaktów zewnętrznych, ale widzieli również pozostałych współpracowników.

Ostatni związany z tym problem, mogący wynikać z przekonania tej grupy pracowników o swej „inności” czy „wyższości”, szczególnie gdy taki status w bibliotece im nadamy także w wyniku nie do końca właściwego kształtowania jej kultury organizacyjnej, stanowi możliwość wysuwania przez nich żądań dotyczących wynagradzania czy techniczno-organizacyjnych warunków pracy, krótko mówiąc... szantażowania nas odejściem lub w konsekwencji faktycznym ich podkupieniem przez konkurencję. A przecież mamy świadomość, jak wartościowymi są pracownikami, jak wykształconymi, przygotowanymi do realizacji trudnych zadań, ile włożyliśmy wysiłku w ich pozyskanie, szkolenia, w stworzenia oczekiwanych przez nich warunków pracy, ile wiedzą o naszej firmie, strategii, założeniach... Nie chcąc ich stracić, jesteśmy skłonni do rozmów, negocjacji, a... Nie muszę chyba, jak poprzednio, kończyć i tej myśli.

Mam świadomość, że powyższe uwagi nie mają charakteru wyczerpującego, gdyż z założenia wskazać chciałem tylko na problem, który pojawił się i będzie się potęgował wraz z nieuchronną koniecznością dalszej specjalizacji czynności bibliotekarskich, wymagających zatrudniania do ich wykonywania pracowników o innych kompetencjach zawodowych i osobowościowych, co będzie skutkowało dalszym różnicowaniem się grupy osób zatrudnionych w bibliotece. To, przy jednak rozszereżeniowych postawach wielu osób, takiej a nie innej pragmatyce zawodowej, będzie wymagało od szefa dużych umiejętności budowania zespołu do realizacji wspólnych zadań i rozwijania kultury organizacyjnej.

Bibliografia

- Davenport T. H.: Zarządzanie pracownikami wiedzy. Kraków 2007.
 Fryczyńska M.: Pracownicy wiedzy – nowe wyzwania zarządzania organizacjami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2003, nr 1, s. 25–29.
 Kamińska J., Żołędowska B.: Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece. *Biuletyn EBIB* 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/kaminska_zoledowska.php [18 kwietnia 2006].

Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Red. nauk. G. Aniszewska. Warszawa 2007.
Morawski M.: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. *Przeгляд Organizacji* 2003, nr 1, s. 17-21.
Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo. Kraków 2005.

Dr Stefan Kubów
Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji
Towarzystwa Wiedzy Powszechnej we Wrocławiu
stefan.kubow@dswe.pl

Rola menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki

Abstract

Library manager can create organizational atmosphere mainly by specification and observance of the rules concerning staff management, defining values to be followed by himself and his subordinates, as well as making the library staff and customers aware about it. Practice shows that much greater efficiency can be achieved when the employees are encouraged to co-define rules concerning management and system of values, as this way they are given the feeling of cooperation in management. That is why the preparation of library strategic plan can be a very helpful instrument creating organizational atmosphere. It is important that the library organizational atmosphere should be perceptible in behavior of employees and management. Its creation and functioning is one of the crucial responsibilities of management, who must identify with it and create pattern for all employees.

W języku potocznym funkcjonuje pojęcie *atmosfera w pracy*, przez co intuicyjnie rozumiemy warunki, w jakich odbywa się praca, ale przede wszystkim relacje interpersonalne w miejscu pracy – zarówno w układzie pionowym (kierownicy – pracownicy), jak i poziomym (między pracownikami lub między członkami kierownictwa). Uważa się, że atmosfera w miejscu pracy jest dobra, gdy panuje w niej wzajemne zaufanie, poczucie, że jest się sprawiedliwie ocenianym, a osiągnięcia pracowników są dostrzegane i nagradzane. Taka atmosfera motywuje do chętnego przychodzenia do pracy i rzetelnego jej wykonywania¹.

Klimat organizacyjny jest jednak pojęciem szerszym i bardziej złożonym. Pojawiło się ono w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia i rozumiane było na ogół jako zespół względnie trwałych cech organizacji, które byli zdolni wskazać jej członko-

¹ E. Wajszczak: Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Bydgoszcz 2000, s. 16. Por. J. Hartman: Sprzedać własne słabości? *Marketing w Praktyce* 2005, nr 2, s. 70-71.