

Edyta Kołodziejczyk

Biblioteka Politechniki Łódzkiej

Bibliotekarze akademicki inicjatorami działań kulturalnych w organizacji uczącej się – na przykładzie Biblioteki Politechniki Łódzkiej

Streszczenie. Biblioteki akademickie nie mogą utrwać dawnego statusu (pozycji w otoczeniu), lecz ciągle muszą poszukiwać nowych, efektywniejszych form, które mogą zapewnić im wysoki poziom sprawności. Jeśli chcą się wyróżniać na tle innych instytucji, powinny pokazać swoją innowacyjność i elastyczność. Menedżer biblioteki (dyrektor) jest zobowiązany zarządzać w sposób wynikający z pozytywnego podejścia do twórczych wysiłków pracowników i traktować ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek, stwarzając im możliwości ujawnienia ich kreatywności i zaangażowania. Nową kulturę kierowania wprowadzają organizacje uczące się. Organizacja ucząca się opiera się na założeniach podkreślających znaczenie kapitału ludzkiego. W związku z tym coraz większą uwagę przywiązuje się do ludzi z dużą wyobraźnią i inwencją twórczą. Celem artykułu jest prezentacja działań kulturalnych zainicjowanych przez pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej.

Słowa kluczowe: działania kulturalne, kapitał ludzki, menedżer biblioteki, organizacja ucząca się, pracownicy bibliotek akademickich.

Jednym z najbardziej charakterystycznych procesów w dziedzinie kultury, jaki zachodzi obecnie w Polsce, jest postępująca decentralizacja instytucji kultury. W obliczu nowych zadań i zachodzących przeobrażeń zarządzanie biblioteką naukową wymaga pomysłowości i wizjonerstwa. Michael Armstrong twierdzi, że „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne podejście do kwestii motywacji i rozwoju ludzi, stymulowanie ich zaangażowania i poświęcenia tak, aby realizując indywidualne ambicje i pragnienia, przyczyniali się do sukcesu firmy” (Armstrong, 2011, s. 26). W ten sposób tworzy się nowy styl kierowania, który wykorzystuje potencjał pracowników.

Nową kulturę kierowania wprowadzają **organizacje uczące się**. Organizację uczącą się definiuje się jako taką, która ciągle zwiększa organizacyjne zasoby

wiedzy, a tym samym swój potencjał do rozwiązywania problemów (Romanowska, 2001, s. 28). Cechuje ją zdolność adaptowania się do zmian w otoczeniu. U podstaw tej teorii leży założenie, że człowiek dąży do osobistego mistrzostwa, które wsparte systematycznymi działaniami i klimatem uczenia się ma prowadzić do ciągłego rozwoju organizacji i jej pracowników (Morawski, 2006, s. 92). Peter M. Senge w rozprawie *Piąta dyscyplina* za organizacje uczące się uważa te, „w których ludzie rozwijają zdolność do tworzenia rezultatów, których naprawdę pragną; gdzie nowe i ekspansywne wzorce myślenia są pielęgnowane; gdzie zbiorowe aspiracje są uwalniane oraz gdzie ludzie ciągle się uczą” (Senge, 2002, s. 67).

W organizacji uczącej się można wyłonić pięć głównych obszarów. Są to: myślenie systemowe, wspólna wizja, modele myślowe, mistrzostwo osobiste i zespołowe uczenie się (Senge, 2002, s. 235–263). „Myślenie systemowe pozwala zrozumieć najważniejszy aspekt w organizacji uczącej się – zmianę sposobu myślenia. Wspólna wizja musi być tworzona przez każdego pracownika z osobna i wynikać z jego wewnętrznych przekonań. Modele myślowe to przede wszystkim nawyki i stereotypy, nasze rozumienie świata. Mistrzostwo osobiste wyjaśnia i pogłębia osobistą wizję przyszłości”. Zespołowe uczenie się obejmuje dialog i dyskusje w zespołach (Kłak, 2010, s. 180–183).

Przyjęcie przez bibliotekę akademicką koncepcji **organizacji uczącej się** jest próbą odpowiedzi na wyzwania zmieniających się warunków otoczenia i związane jest z otwartością na zmiany.

Organizacja ucząca się oparta jest na **elastyczności struktur organizacyjnych**. Elastyczna struktura wyzwala zdolności twórcze pracowników, poprawia współdziałanie, zwiększa motywację. Organizacje uczące się kładą nacisk na dużą rotację pracowników na poszczególnych stanowiskach, tak aby mogli oni lepiej adaptować się do zmiennych wymogów otoczenia. Hierarchia w organizacji uczącej się istnieje na dwóch szczeblach zarządzania – szczeblu centralnego kierownictwa i szczeblu lokalnym. Centralne kierownictwo koncentruje swoją uwagę na zdolności organizacji do uczenia się, a menedżerowie szczebli lokalnych tworzą warunki umożliwiające podwładnym działanie i uczenie się (Hopej, 2000, s. 127–135).

Biblioteki akademickie muszą posiadać zdolność do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystania wiedzy. Wymianie wiedzy i wsparciu procesu uczenia się sprzyja tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych, pozwalających na swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii. Do 2013 roku w strukturze Biblioteki Politechniki Łódzkiej (PŁ) funkcjonowały tradycyjne oddziały: gromadzenia, udostępniania zbiorów, wydawnictw ciągłych, informacji naukowej (Szczepaniak, 2016, s. 8). Jednak w dobie powszechnej komputeryzacji i dostępu do internetu mocno zmieniły się oczekiwania użytkowników dotyczące zarówno

oferowanych zasobów, jak i usług. Zrezygnowano zatem z tradycyjnych oddziałów na rzecz nowoczesnej struktury, w której określono zakresy i kompetencje wyodrębnionych zespołów.

W Bibliotece PŁ Oddział Obsługi Użytkowników jest największy i najliczniejszy. W zakres jego działania wchodzi przechowywanie i udostępnianie zbiorów drukowanych, działalność informacyjna realizowana na podstawie dostępu do zasobów elektronicznych. W ramach oddziału funkcjonują także Wypożyczalnia Międzybiblioteczna i Ośrodek Informacji Patentowej (Szczepaniak, 2016, s. 9). W oddziale tym wykorzystywana jest, istniejąca w organizacjach uczących się, reguła rotacji pracowników na poszczególnych stanowiskach. Ponadto w Bibliotece PŁ stosowane jest łączenie stanowisk w ramach realizowanych projektów.

W organizacji uczącej się ważna jest **świadomość celów organizacji** wśród pracowników. Przekłada się to na wzrost motywacji do pracy i umożliwia myślenie w kategoriach systemowych. Pozwala dostrzec relacje między wykonywanymi zadaniami a funkcjonowaniem całej organizacji.

Elementem niezbędnym w organizacji uczącej się jest **posiadanie wizji**. Wizja daje poczucie jedności oraz zwiększa swobodę działań pracowników, dzięki czemu kreuje atmosferę do poszerzania wiedzy (Niemczyk, 2000, s. 84). Pracownicy powinni brać udział w formułowaniu wizji, misji oraz strategii organizacji. W Bibliotece PŁ pracownicy w aktywny sposób komunikują swoje potrzeby i proponują nowe rozwiązania. Dzięki temu budowana jest atmosfera dialogu.

Organizacja ucząca się opiera się na założeniach podkreślających znaczenie kapitału ludzkiego. **Kapitał ludzki** to zasób wiedzy i umiejętności zawartych w każdym człowieku (Dziewulski, 2012, s. 67–68). Wiedza w organizacji uczącej się nabiera szczególnego znaczenia. Bez wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią nie powstałaby organizacja ucząca się. Organizacja ucząca się bazuje na kluczowych uzdolnieniach swoich pracowników, a zatem na ich wiedzy. Badania Ikujiuro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego wykazały, że podstawą tworzenia wiedzy jest człowiek (Huff, 2011, s. 383). Zadaniem kierownictwa organizacji uczącej się jest ukierunkowane motywowanie pracowników do ciągłego zdobywania wiedzy. Motywowanie w organizacji uczącej dotyczy transferu wiedzy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w zewnętrznym otoczeniu. Motywowanie wewnątrz organizacji ma na celu wyzwalanie zaangażowania i inicjatywy pracowników, na zewnątrz (przez organizowanie różnorodnych praktyk, wymian, benchmarkingów) – zdobycie nowych zasobów wiedzy i kompetencji (Morawski, 2006, s. 299).

Zatem kapitał ludzki w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem i możliwościami działania.

Kierowanie tworzeniem i wykorzystaniem wiedzy jest domeną menedżera – tak obecnie najczęściej określa się zarządzającego. **Menedżer w organizacji**

uczącej się powinien stosować tzw. zarządzanie wyzwajające, które wynika z pozytywnego nastawienia do wysiłku wszystkich pracowników. W pracy menedżera bardzo ważna jest umiejętność przekształcania zwykłych pracowników w zaangażowanych partnerów. Zatem współczesny menedżer nie może tylko zarządzać, lecz musi także umieć współdziałać z ludźmi. Pracownikiem należy kierować, ale przez współdziałanie i ustalanie wspólnych celów. Na sukces pracuje przecież cały zespół (Wierzyński, 2010).

Menedżer biblioteki (dyrektor) powinien stworzyć klimat do zmian i innowacji, promować kulturę dzielenia się wiedzą przez wspólne uczenie się i współpracę. Potrzebny jest też nowy rodzaj związków z pracownikami i nowy układ współzależności interpersonalnych. Należy pożegnać się z systemem nakazowym i pobudzić ducha partnerstwa, mającego na celu całkowite skupienie się na wspólnych celach i wizji. Trzeba porzucić autorytarny styl kierowania, zaszczepiający się w formule 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) na rzecz stosowania integratywnego (partycypacyjnego) stylu kierowania opartego na formule 3W (wspomaganie, wiązanie działań, wymaganie wyników) (Bora, Feret, 2009). Zmiany takiego układu wymagać będą szczególnie młodzi pracownicy. Dla nich praca w bibliotece powinna być atrakcyjna oraz pomagać urzeczywistniać ich potrzeby i aspiracje.

Menedżer biblioteki, jeśli chce efektywnie zarządzać, powinien starać się poznać potencjał tkwiący w ludziach. Łukasz Wróblewski w książce *Strategie marketingowe w instytucjach kultury* pisze:

Menedżerowie nie zawsze poświęcają wystarczająco dużo czasu i uwagi na wyodrębnienie najlepszych pracowników, dlatego też powinni przynajmniej sporządzić listę osób, które:

- są formalnymi lub nieformalnymi liderami,
- stale osiągają doskonałe wyniki,
- mają praktyczne i wartościowe pomysły,
- przy wykonywaniu swoich zadań wymagają małego nadzoru lub wcale go nie potrzebują,
- ułatwiają pracę innym (Wróblewski, 2012, s. 125).

Menedżer biblioteki powinien ułatwiać swoim współpracownikom kształcenie i doskonalenie. W Bibliotece PŁ dokłada się starań, aby osoby zainteresowane mogły podnosić swoje kwalifikacje przez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach, kursach czy studiach podyplomowych.

Organizacja ucząca bazuje na kluczowych uzdolnieniach i talentach swoich pracowników. **Pracownicy w organizacji uczącej** zachęceni są do:

- ciągłego poszukiwania usprawnień i sposobów podnoszenia konkurencyjności instytucji,
- eksperymentowania,

- odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- otwartego dyskusowania pojawiających się pomysłów,
- sugerowania rozwiązań,
- tworzenia i wdrażania innowacji,
- uczestnictwa w różnych formach uczenia się.

Taka postawa sprzyja nowym pomysłom i podejmowaniu inicjatyw.

W Bibliotece Politechniki Łódzkiej stawia się na inicjatywę, inwencję i pomysłowość pracowników. Działania kulturalne wpisane są w strategię marketingową i promocyjną biblioteki. Skierowane one są do wszystkich użytkowników: studentów i pracowników uczelni, pracowników biblioteki, mieszkańców miasta i innych zainteresowanych. Ich celem jest przyciągnięcie jak największego grona odbiorców. Obecnie biblioteka uznawana jest za centrum działalności kulturalnej szkoły wyższej, w którym organizowane są egalitarne przestrzenie nauki z kulturą. Biblioteka PŁ w obecnym kształcie to instytucja nowoczesna i wielofunkcyjna, która stawia sobie za cel „bycie potrzebną” i bycie właściwie postrzeganą.

Pracownicy Biblioteki Politechniki Łódzkiej są inicjatorami następujących działań kulturalnych:

- Galeria Biblio-Art,
- wystawy w Bibliotece Chemicznej – filii Biblioteki Politechniki Łódzkiej,
- wirtualna galeria,
- Przedsiónek Literacki,
- Irlandzkie Klimaty,
- Klub Krótkofalowców SP7TUL.

Galeria Biblio-Art (<https://www.bg.p.lodz.pl/galeria-biblio-art>)

Pomysł powstania galerii sztuki narodził się wraz z wystawą fotografii Marzeny Mróz *Przyłapani na czytaniu*. Wystawa ta była częścią światowej akcji „Get caught reading” i została zorganizowana przez Polską Izbę Książki. Jej inauguracja w Bibliotece PŁ miała miejsce 6 listopada 2007 roku. W tym celu odnowiono amfiladę pomieszczeń katalogu na pierwszym piętrze i zamontowano system prezentacji obrazów. Wystawa cieszyła się taką popularnością, że podjęto decyzję o powołaniu Galerii Biblio-Art (Skubała, 2008, s. 42). Inicjatorem jej utworzenia była zastępca dyrektora Biblioteki PŁ. Galerią od początku jej powstania do czerwca 2013 roku opiekowały się panie z ówczesnego Oddziału Informacji Naukowej. Obecny wystrój i formę galeria zawdzięcza paniom z Oddziału Zbiorów Tradycyjnych oraz z byłego już Oddziału Informacji Naukowej.

Początkowo celem galerii było promowanie pasji artystycznych pracowników i studentów Politechniki Łódzkiej oraz umożliwienie odwiedzającym

bibliotekę bezpośredniego obcowania ze sztuką. W styczniu 2008 roku zaprezentowano wystawę fotografii himalaisty Piotra Pustelnika, pracownika PŁ, którą można było oglądać do końca lutego 2008 roku.

Obecnie działalność galerii obejmuje „prezentację przejawów artystycznej wrażliwości środowiska akademickiego Łodzi, integrację różnego typu szkół wyższych oraz przybliżanie dokonań poszczególnych autorów posiadających różne pasje i wywodzących się z różnych obszarów twórczych”. Wystawcami, oprócz studentów i pracowników Politechniki Łódzkiej, są studenci i wykładowcy z Akademii Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego oraz Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. L. Schillera. Każda z wystaw poprzedzona jest wernisażem, podczas którego zaproszeni goście mają możliwość rozmowy z autorami prac oraz wymiany doświadczeń artystycznych (Szczepaniak, 2016, s. 20).

Na wystawach prezentowane są prace plastyczne obejmujące takie gatunki sztuki, jak: malarstwo, rysunek, grafika, fotografia (fotografikę), rzeźba, film animowany, muzyka. Wystawy mają stałą godzinę otwarcia (13.00). Autorami projektów zaproszeń są sami wystawcy bądź pracownicy biblioteki zajmujący się galerią. W ciągu dziesięciu lat istnienia galerii zorganizowano 72 wystawy (do końca lipca 2017 roku). Terminarz wystaw jest wypełniony do 2019 roku (Pogorzelska, komunikacja osobista, 20 czerwca 2017).

Wystawy w Bibliotece Chemicznej – filii Biblioteki Politechniki Łódzkiej (<http://www.bg.p.lodz.pl/biblioteka-chemiczna/>)

Inicjatorem wystaw w Bibliotece Chemicznej jest pracownik tej filii. W marcu 2002 roku Biblioteka Chemiczna rozpoczęła pracę w dwukondygnacyjnym gmachu, zlokalizowanym obok Wydziału Chemicznego (Szczepaniak, 2016, s. 26). Wówczas zrodziła się myśl, aby ten nowoczesny gmach służył także osobom pragnącym obcować ze sztuką (Kucharska, komunikacja osobista, 11 lipca 2017). Pomysł znalazł akceptację dyrekcji i Biblioteka Chemiczna nawiązała stałą współpracę z Galerią Politechnika, organizującą od 1979 roku wystawy w gmachu Wydziału Chemicznego. Wystawy w bibliotece filialnej stanowią rozszerzenie oferty kulturalnej prezentowanej w Galerii Politechnika (Staszewski, 2015, s. 69–70).

Pierwsza wystawa w Bibliotece Chemicznej odbyła się 23 stycznia 2004 roku. Wówczas to miał miejsce wernisaż wystawy *Papier czerpany* autorstwa prof. dr hab. Svitlany Havenko z Instytutu Papiernictwa i Poligrafii PŁ oraz studentki tego instytutu Agnieszki Andruszkiewicz. Do 2013 roku w bibliotece organizowano rocznie trzy, cztery wystawy, od 2014 roku – sześć, siedem wystaw. Do

końca czerwca 2017 roku w Bibliotece Chemicznej odbyło się sześć wernisaży połączonych z wystawami w Galerii Politechnika (Kucharska, komunikacja osobista, 11 lipca 2017).

Wirtualna galeria (<http://bg.p.lodz.pl/wirtualne-galerie>)

Pomysł wirtualnej prezentacji zdjęć zainicjował projekt przygotowany na Dzień Kobiet w 2016 roku pod tytułem „Kopernik był kobietą”. Inicjatorem tej formy popularyzacji kultury jest pracownik Oddziału Promocji i Informacji (Szczepaniak, komunikacja osobista, 10 czerwca 2017). Kolejna wystawa była prezentacją prac konkursowych na nowe wnętrze Czytelni Ogólnej na III piętrze (15 kwietnia–20 września 2016 roku). Trzecia wirtualna odsłona powiązana była z Dniami Irlandzkimi w bibliotece i twórczością Jamesa Joyce’a (10 października–2 listopada 2016 roku) (Wirtualne galerie. Pobrane z: <http://www.bg.p.lodz.pl/wirtualne-galerie>). Propozycje „wirtualnych tematów” zgłaszają pracownicy biblioteki (Szczepaniak, komunikacja osobista, 10 czerwca 2017).

Przedsionek Literacki (<http://www.bg.p.lodz.pl/przedsionek-literacki>)

Pomysłodawcami tej inicjatywy kulturalnej są dwaj pracownicy z Oddziału Obsługi Użytkowników. Jeden z nich to autor strony Poezja w drodze (<http://www.poezjawdrodze.cba.pl/>) (Galicki, komunikacja osobista, 26 czerwca 2017). Projekt graficzny przedsionkowego zaproszenia opracował pracownik Oddziału Tworzenia Zasobów Cyfrowych. Przedsionek Literacki organizuje spotkania autorskie, rozmowy z twórcami. Uatrakcyjnają je recytacje wierszy i występy zespołów muzycznych. Tłem wydarzeń są wnętrza Galerii Biblio-Art. Pierwsze spotkanie w Przedsionku Literackim odbyło się 23 maja 2014 roku (Galicki, Sierpowski, 2016, s. 58).

W Przedsionku Literackim gościli: w roku 2014 – Monika Sawicka, Halina Miller, Dymitr Hołowko; w roku 2015 – Zofia Turowska, Paweł Patora, Joanna Czajkowska, Andrzej Sapkowski, Przemysław Dakowicz; w roku 2016 – Halina Abramczyk, Justyna Mazurek-Schramm, Wojciech Szymański, Dymitr Hołowko; w roku 2017 – Barbara Gruszka-Zych, Maria Bożenna Woźniak, Julia Ściagała, Tomasz Sobczak, Dariusz Dart Chojnacki, Angelo Wangelis (Przedsionek Literacki. Pobrane z: <http://www.bg.p.lodz.pl/przedsionek-literacki>).

Do tej pory największą popularnością cieszyło się spotkanie z Andrzejem Sapkowskim, autorem *Wiedźmina* (Szczepaniak, 2016, s. 20). Wydarzenia w Przedsionku Literackim odbywają się najczęściej ok. godz. 17.00.

Irlandzkie Klimaty

Pomysł zorganizowania Dni Irlandzkich wypłynął od pracownika Działu Technicznego biblioteki. Osoba ta rozwija swoje pasje podróżnicze, upubliczniając relacje z kolejnych wypraw na blogu (<http://www.mariolasocha.republika.pl>; Socha, komunikacja osobista, 1 czerwca 2017).

Pierwsza wystawa z cyklu Irlandzkie Klimaty miała miejsce 17 marca (czyli w dniu, w którym Irlandczycy świętują Dzień Świętego Patryka) i trwała do 10 kwietnia 2016 roku. Ekspozycji fotografii *Wyspy jak baśnie*, stanowiącej zapis podróży po Irlandii Zachodniej, towarzyszył pokaz zbioru książek i pamiątek związanych z Irlandią. Gościem wystawy była Cathy Carman, irlandzka rzeźbiarka.

Kolejna wystawa, zatytułowana *James Joyce – mistrz literackiej intrygi*, odbyła się w dniach 10 października–2 listopada 2016 roku (Socha, 2016, s. 66–67).

Cykl irlandzki był kontynuowany w 2017 roku. 8 marca w Sali Widowiskowej PŁ odbył się, zorganizowany przez Bibliotekę Politechniki Łódzkiej pod patronatem ambasadora Irlandii w Polsce oraz Konsulatu Honorowego w Poznaniu, koncert muzyki irlandzkiej w wykonaniu zespołu „The Tone Nation Band”. 17 marca w Galerii Biblio-Art otwarto wystawę *Irlandzki zryw – Wielkanoc 1916*, na której obecny był ambasador Irlandii w Polsce (trwała ona do 12 kwietnia). Także 17 marca w bibliotece miała miejsce projekcja filmu *Irlandzkie Powstanie* w reżyserii Ruana Magana. Film został nagrodzony Srebrną Szablą na Festiwalu Filmów Historycznych i Wojskowych w Warszawie w 2016 roku (Kulturalny marzec w Politechnice Łódzkiej. Pobrane z: <https://www.p.lodz.pl/pl/kulturalny-marzec-politechnice-lodzkiej>).

Klub Krótkofalowców SP7TUL (<http://www.sp7tul.p.lodz.pl/>)

Inicjatorem tej formy aktywności kulturalnej i edukacyjnej w bibliotece jest pracownik Oddziału Systemów Informatycznych (Smużny, komunikacja osobista, 26 lipca 2017). Klub Krótkofalowców Politechniki Łódzkiej działa od 1 czerwca 2015 roku. Jego znakiem rozpoznawczym jest SP7TUL, gdzie SP to jeden z prefiksów przypisany dla Polski, 7 – identyfikuje województwo łódzkie, TUL – indywidualne oznaczenie stacji, w tym przypadku skrót nazwy uczelni (Technical University of Lodz).

Dzięki wsparciu finansowemu dyrekcji klub posiada niezbędne zaplecze sprzętowe – TRX-y, Icom 7100 ze skrzynką antenową oraz ID-51. Klub zrzesza pasjonatów konstrukcji radiowych i elektronicznych, krótkofalowców, studentów, młodzież licealną, dzieci w wieku wczesnoszkolnym (Smużny, 2015, s. 52–53).

Standardowa forma popularyzacji kultury oraz ciekawa inicjatywa

Oprowadzanie wycieczek po Bibliotece Politechniki Łódzkiej jest najstarszą formą popularyzacji kultury. Odrestaurowany budynek biblioteki, należący do rodziny Łódzkich przemysłowców Schweikertów, udostępniono użytkownikom 23 września 2002 roku. Ten charakterystyczny gmach, z wieżą ciśnieniową z 1913 roku, wyróżnia się na tle nowoczesnych konstrukcji uczelni (Szczepaniak, 2016, s. 6). Wycieczki po bibliotece wpisane są w harmonogram pracy Oddziału Promocji i Informacji i cieszą się stałym zainteresowaniem. Przykładowo w zwiedzaniu biblioteki w 2014 roku uczestniczyło 588 osób, w 2015 roku – 427 osób, w 2016 roku – 632 osoby, do 8 czerwca 2017 roku – 248 osób. W wycieczkach biorą udział uczniowie szkół podstawowych, gimnazjów i liceów, pracownicy innych uczelni, także z zagranicy (np. z Ukrainy) oraz osoby „z ulicy” (Ignaczak, komunikacja osobista, 8 czerwca 2017).

Ciekawą formę aktywności kulturalnej w bibliotece zaproponował pracownik Oddziału Obsługi Użytkowników. Akcja „Zagraj z bibliotekarzem w Mega Jengę i zwróć książki bez kary, czyli biblioteczna amnestia dla czytelników” została zorganizowana w dniach 10–11 maja 2016 roku w godz. 10.00–15.00. Dłużnikom biblioteki zaproponowano rozgrywkę, której stawką było anulowanie opłat z tytułu nieterminowego zwrotu. Warunkiem finansowej amnestii był zwrot przetrzymanych książek. W zabawie wzięło udział 68 czytelników. W wyniku rozgrywek odzyskano 233 przetrzymane książki (Kubisiak, 2016).

Uwagi końcowe

Wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenia kwalifikacji bezpośrednio wpływają na efektywność i przyczyniają się do rozwoju bibliotek akademickich.

Według Petera F. Druckera „menedżerom przyjdzie pracować i zdobywać się na osiągnięcia w czasach burzliwych. A w czasach burzliwych główne zadanie zarządu polega na tym, aby zapewnić instytucji zdolność przetrwania” (Drucker, 1995, s. 9). Georges Nizard podkreśla, że „organizacje, które będą potrafiły posługiwać się potencjałem tkwiącym w człowieku, to znaczy będą go wyzwalać z nabytych zahamowań krępujących jego możliwości, rozwijać jego twórczą wyobraźnię i spontaniczność – przetrwają” (Nizard, 1998, s. 192). Dlatego tak ważne jest budowanie w bibliotekach akademickich klimatu zachęty i poparcia dla inicjatyw pracowników.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Barańska, K. (2006). Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka. W: E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze* (s. 15–23). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bora, P., Feret, A. (2009). Styl kierowania. W: *Encyklopedia zarządzania*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_kierowania [dostęp: 17.04.2017].
- Ciekankowski, Z. (2015). Rola menedżera w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 107, s. 185–195.
- Drakaki, M. (2014). The role of the professional culture manager in the creation, development and sustainability of a museum. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 147, s. 327–331.
- Drucker, P.E. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.E. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Drucker, P.E. (2008). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P.E. (2010). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes.
- Dziewulski, J. (2012). Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Fraś, J. (2011). Kompetencje menedżera przyszłości. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, s. 359–367.
- Galicki, W., Sierpowski, M. (2016). Przewodnik Literacki zaprasza. *Życie Uczelni: Biuletyn Informacyjny Politechniki Łódzkiej*, 138, s. 58.
- Griffin, R.W. (2009). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Hammer, M. (1998). Dusza nowej organizacji. W: R. Beckard, F. Hosselbein, M. Goldsmith (red.), *Organizacja przyszłości*. (s. 44–45). Warszawa: Business Press.
- Historia Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki w Łodzi. Pobrane z: http://www.festiwal.lodz.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=10 [dostęp: 17.04.2017].
- Hopej, M. (2000). Struktura organizacji uczącej się. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Huff, A., Floyd, S., Sherman, H., Terjesen, S. (2011). *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwers.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Kubisiak, A. (2016). Jak grać, aby wygrać – czyli kilka pomysłów na „ściągnięcie” czytelników do biblioteki. *Biuletyn EBIB*, 5 (167). Pobrane z: <http://open.ebib.pl/ojs/index.php/ebib/article/view/444> [dostęp: 17.04.2017].
- Menedżer kultury. Pobrane z: <http://wup-krakow.pl/uslugi-ryнку-pracy/poradnictwo-zawodowe/informacje-zawodowe-1/o-zawodach-pliki/menaderkulturyaktualizacja.pdf> [dostęp: 17.04.2017].

- Morawski, M. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Niemczyk, J. (2000). Organizacja ucząca się. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Nizard, G. (1998). *Metamorfozy przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pająk, K. (2003). *Kierownik w XXI wieku*. Warszawa–Poznań: Wydawnictwo Elipsa.
- Penc, J. (2005). *Podstawy nowoczesnego zarządzania: projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*. Pobrane z: http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf [dostęp: 17.04.2017].
- Reformat, B. (2016). Funkcje i znaczenie menedżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, s. 20–28.
- Romanowska, M. (2001). Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny. W: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Senge, P.M. (2002). *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyków: jak budować organizację uczącą się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Skubała, E. (2008). Wystawa w Galerii Biblio-Art. *Życie Uczelni: Biuletyn Informacyjny Politechniki Łódzkiej*, 103, s. 42.
- Smoleń, T., Wiktor, J.W., Jonas, A., Czubała, A. (2012). *Marketing usług*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska S.A.
- Smużny, K. (2015). Krótkofalarskie wywołanie Politechniki CQ de SP7TUL! *Życie Uczelni: Biuletyn Informacyjny Politechniki Łódzkiej*, 134, s. 52–53.
- Sobol, E. (1995). *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.
- Socha, M. (2016). Irlandzkie klimaty. *Życie Uczelni: Biuletyn Informacyjny Politechniki Łódzkiej*, 136, s. 66–67.
- Staniszewski, W. (2015). Galeria Politechnika. *Życie Uczelni: Biuletyn Informacyjny Politechniki Łódzkiej*, 132, s. 69–70.
- Styl kierowania. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_kierowania [dostęp: 17.04.2017].
- Szczepaniak, J. (2016). *Biblioteka Politechniki Łódzkiej. Informator*. Łódź: Quick-Druk s.c.
- Shewczak, K.H. (2013). Rola menedżera w kształtowaniu kultury organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, z. 50, s. 121–131.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz.U. z 2017, poz. 862. Pobrane z: <file:///C:/Users/userbgpl/AppData/Local/Temp/D2017000086201.pdf> [dostęp: 17.04.2017].
- Walicka-Chowaniec, K. (2012). Rola współczesnego menedżera i jego nowe kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Logistyka*, 5, s. 200–209.
- Wierzyński, W. (2010). Menedżerowie nowej ery. *Portal Innowacji*. Pobrane z: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=4A743DA96D4F422C94CAB3F7CACF3036 [dostęp: 17.04.2017].
- Wróblewski, Ł. (2012). *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Warszawa: PWE.

Edyta Kołodziejczyk

Academic librarians initiating cultural activities in a learning organization – on the example of the Lodz University of Technology Library

Summary. Academic libraries can't perpetuate the former status (position in the environment), but have to consistently look for new, more effective forms that can provide them with a high level of efficiency. If they want to stand out from other institutions, they should show their innovativeness and flexibility. The library manager (director) is obliged to manage in a manner resulting from a positive approach to the creative efforts of employees and treat people as the most important intellectual property, creating opportunities for them to reveal their creativity and commitment. The new culture of leadership is introduced by learning organizations. The learning organization is based on assumptions emphasizing the importance of human capital. Therefore, more and more attention is paid to people with great imagination and creativity. The aim of the article is to present cultural activities initiated by employees of the Lodz University of Technology Library.

Keywords: cultural activities, human capital, library manager, learning organization, employees of academic libraries.

Nadesłano 1 VII 2017.