

# Katarzyna Pilitowska

---

## Wykorzystanie metod programowania neurolingwistycznego (NPL) w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki

---

Biblioteka 11 (20), 139-151

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA PILITOWSKA

## Wykorzystanie metod programowania neurolingwistycznego (NLP) w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki

### 1. Wiadomości wstępne

Zagadnienie kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie jest tematem nowym, posiada swoją tradycję i proporcjonalne odzwierciedlenie w piśmiennictwie dotyczącym HR. Podobnie rysuje się sytuacja szkoły psychologicznej znajdującej się na pograniczu psychologii społecznej i psycholingwistyki, jaką jest programowanie neurolingwistyczne. NLP (neurolinguistic programming) ma jednak dużo dłuższą tradycję stosowania w psychoterapii niż w dziedzinie zarządzania, stąd niedostatek na polskim rynku księgarskim szerszych i precyzyjnych opracowań dotyczących sposobów przeprowadzania szkoleń NLP dla biznesu. Niniejszy szkic ma na celu wskazanie i skrótowe omówienie możliwości zastosowania metod programowania neurolingwistycznego w procesie motywowania pracowników, który jest jednym z elementów tworzenia właściwej kultury organizacyjnej biblioteki. W artykule uwzględniona jest rynkowa specyfika instytucji biblioteki, omówiona rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu jej tożsamości oraz nakreślone problemy w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi. Efektem przeprowadzonej analizy jest wskazanie na możliwość wykorzystania technik programowania neurolingwistycznego, jako jednego z kilku, sposobów poprawienia kondycji kadr bibliotecznych.

### 2. Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi biblioteki

Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu od dawna nie jest już kwestionowana. Co więcej, mówi się o niej nawet jako o temacie nieco już przebrzmiałym, nie odbierając mu jednak należytej wagi. Dla wielu sposób zarządzania przez kulturę uważany

jest za najbardziej nowoczesną tendencję w zarządzaniu<sup>1</sup>. Kultura organizacyjna jest ostatnim ogniwem decydującym o efektywności działania instytucji, „klejem społecznym” pozwalającym na skuteczne przeprowadzenie zaplanowanych przedsięwzięć. Badacze kultury organizacyjnej koncentrują się jednak na aspektach teoretycznych tego problemu. Lwia część literatury dotyczącej kultury organizacyjnej ma charakter opisowy, tj. zajmuje się budowaniem typologii kultur oraz jej zależnościami od struktur kadry zarządzającej, pracowników, organizacji przestrzennej i tradycji firmy. Stosunkowo niewiele prac traktuje o tym, jak kulturę słabą, destrukcyjną, przedzierzgnąć w kulturę sprzyjającą rozwojowi i sukcesom.

Kultura organizacyjna to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”<sup>2</sup>. Ta prosta z pozoru definicja kryje w sobie szereg uwarunkowań. Wśród czynników które zbiorowo „programują” umysły pracowników danej organizacji wymienia się: typ otoczenia (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, lokalny system wartości), typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża), cechy organizacji (historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura) oraz cechy uczestników (wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie z pracy, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne)<sup>3</sup>. Można więc w skrócie orzec, że za każdym zachowaniem każdego z pracowników współtworzących organizację stoi cały szereg socjopsychologicznych oraz organizacyjnych uwarunkowań. Efektywnie działająca biblioteka powinna cechować się silną kulturą organizacji, która „przedkłada wartości kulturalne na poziomie organizacyjnym nad zachowania na poziomie indywidualnym i służy realizacji całej polityki działania”<sup>4</sup>. Zwykle podwaliną pod zbudowanie kultury instytucji czy firmy jest postawa osoby zajmującej w niej naczelne miejsce – jej założyciela lub dyrektora, wedle którego wizji kształtuje się obraz firmy w oczach pracowników. Jeśli proces „wpajania” kultury danej organizacji jest długotrwały, a jej pracownicy cechują się małą elastycznością i niechęcią wobec innowacji, po zmianie kierownictwa i „odgórnym” przekształceniu wizji firmy, zmniejszenie jej wizji w oczach pracowników, a co za tym idzie, trwała modyfikacja ich zachowań może być niezwykle trudna do przeprowadzenia. Tym samym poprawienie efektywności działania firmy, wdrożenie nowej strategii czy sanacja stosunków interpersonalnych w organizacji może napotkać duże trudności.

Biblioteka o silnej, pozytywnej kulturze organizacyjnej jawi się jako organizacja o precyzyjnie skodyfikowanej misji i wizji, z którą utożsamiają się jej pracownicy, organ o dużej roli w środowisku akademickim, tworzona przez osoby świadome swoich kom-

<sup>1</sup> E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>2</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje - zaprogramowanie umysłu*, wyd. 2, Warszawa 2007, s. 297.

<sup>3</sup> *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, red. Bogdan Nogalski, Bydgoszcz 1998, s. 115.

<sup>4</sup> E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004, s. 23.

petencji i istotności zadań, które wykonują. Rzeczywistość często wygląda odmiennie. Na temat stereotypu bibliotekarza pisano już wielokrotnie. Dość powiedzieć, że opiera się on na wyobrażeniu osoby mało przekonującej, o nikłym poczuciu własnej wartości, żyjącej w nieco odrealnionej rzeczywistości, niechętniej innowacjom. Posługującemu się taką wizją bibliotekarza obserwatorowi, praca w bibliotece jawi się jako „nudna, właściwie bezproduktywna, słabo opłacana, którą na dodatek wykonuje się przy użyciu przestarzałych metod”<sup>5</sup>. Taki wizerunek osoby pracującej w bibliotece i jej zadań nie przystaje do potrzeb i realiów współczesnego świata i nie zachęca do korzystania z usług bibliotecznych. Rodzi się pytanie: jaki więc powinien być nowoczesny bibliotekarz? Profil pracownika kompetentnego, komunikatywnego i elastycznego wydaje się być idealny i bezpośrednio związany z silną, pozytywną i pragmatyczną kulturą organizacyjną. Biblioteka, w której udałooby się wytworzyć taką kulturę, byłaby instytucją o zdefiniowanej misji, dążącą do wyznaczonych celów, posiadającą jasne kryteria oceniania pracy i przyznawania gratyfikacji. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że bibliotekarze preferują biurokratyczny typ kultury, co oznacza w praktyce przedkładanie formalnych zasad nad samodzielność w myśleniu i działaniu, innowacyjność i nastawienie na rozwiązywanie zadań. Taka diagnoza współgra ze stereotypowym wyobrażeniem bibliotekarza jako osoby nieaktywnej, wycofanej, a przez to mało skutecznej. Prostą konsekwencją stereotypowego, ale zarazem, do jakiegoś stopnia, prawdziwego stanu kadrowego polskich bibliotek jest niski poziom usług bibliotecznych i zły wizerunek biblioteki.

Stąd kolejne pytanie: dlaczego w bibliotekach spotyka się tego rodzaju problemy kadrowe? Najłatwiejsza, ale zarazem upraszczająca zagadnienie odpowiedź brzmi: brak odpowiedniego nadzoru. Jednak badacze, zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi, wskazują na fakt, że sam nadzór ani nie pozwala w pełni kontrolować czyjejs pracy, ani też – co ważniejsze – nie gwarantuje odpowiedniego poziomu i jakości wykonywanych zadań. Istotne jest, aby pracownik sam chciał działać efektywnie i sam niejako się kontrolował. W tym właśnie upatruje się w firmie rolę kultury organizacyjnej zwanej także „mechanizmem kontrolnym umów nieformalnych” czy „kompasem dającym wskazówki co do priorytetów”<sup>6</sup>.

Zadaniem stojącym przed współczesną praktyką bibliotekarską jest wykorzenie negatywnej wizji bibliotek poprzez systematyczną pracę nad rozwojem świadomości zawodowej bibliotekarzy. Pierwszym krokiem do tego celu musi być uświadomienie roli biblioteki we współczesnym świecie. Najszersze ujęcie tego problemu mówi, że biblioteka ma funkcję uspołeczniającą człowieka, a więc komunikacyjno-poznawczą,

<sup>5</sup> Augustyn R., Fijał M., *Między wizerunkiem a stereotypem*, w: EBIB Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [online], nr 10/2006 (80), <[http://www.ebib.info/2006/80/a.php?augustyn\\_fijal](http://www.ebib.info/2006/80/a.php?augustyn_fijal)>, [dostęp 2 maja 2007].

<sup>6</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 298.

wartościującą oraz kumulującą dorobek cywilizacyjny<sup>7</sup>. Nie sposób bagatelizować tej funkcji i pracy osób, które uczestniczą w jej realizacji. Kolejnym krokiem do przeprowadzenia w bibliotekach socjokulturowych zmian musi być wybór odpowiednich środków, metod szkolenia, które pozwolą pracownikom wyraźniej dostrzec doniosłą rolę bibliotek w społeczeństwie, a także wyposażą ich w niezbędne instrumentarium wartości i przekonań sprawiających, że praca stanie się źródłem zadowolenia i dumy, a także miejscem realizacji indywidualnych predyspozycji, ambicji i celów.

### 3. Programowanie neurolingwistyczne w bibliotece

Programowanie neurolingwistyczne (NLP) jest metodą psychologiczną, która w ostatnich latach odnotowała niezwykle ekspansywny rozwój – nie tylko w psychoterapii, w której była stosowana już od końca lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku, ale także w zarządzaniu, jako dziedzinie bazującej na skuteczności technik komunikacyjnych. Na gruncie polskim pozwolił na to rozwój usług szkoleniowych i doradczych dla biznesu, z którym wiązało się dostrzeżenie potrzeby stosowania marketingu personalnego jako nowej jakości polityki kadrowej<sup>8</sup>.

NLP zakłada, że wszystkie niedyspozycje psychologiczne czy niepożądane zachowanie mają podłoże lingwistyczne, tj. wynikają z niewłaściwie sformułowanych definicji i komunikatów. Takie przekonanie ma swoje źródło w nienowym poglądzie ontologicznym, że świat nie jest tworem „samym w sobie” lecz istnieje w takiej formule, w jakiej go opowiemy. Pogląd ten otwiera przed człowiekiem nieskończoną przestrzeń możliwych modyfikacji rzeczywistości. Podstawowym założeniem NLP jest właśnie przekonanie o nieograniczonych możliwościach sterowania zachowaniami drogą nauki pożądanego sposobu komunikowania się.

Badacze i praktycy NLP twierdzą, że jest to „sztuka i nauka tworzenia indywidualnej doskonałości”<sup>9</sup>. Tego typu podejście do problemu jednostki czy organizacji zwane ekologicznym, systemowym bądź holistycznym doskonale współgra z rozumieniem organizacji poprzez jej kulturę. Kultura organizacyjna jest bowiem także holistyczna, zderterminowana historycznie (tj. odzwierciedla historię danej organizacji), ma charakter społeczny (budowana jest przez grupę ludzi) i jest powiązana z komunikacyjnymi rytuałami i symbolami<sup>10</sup>. Proces badania kultury organizacyjnej przebiega więc niemal identycznie jak proces analizy neurolingwistycznej. Aby zidentyfikować typ kultury organizacyjnej lub określić profil neurolingwistyczny, należy przeanalizować następujące ele-

<sup>7</sup> Cyt. za: J. Ratajewski, *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa czyli wiedza o bibliotece w różnych dawkach*, Warszawa 2002, s. 155.

<sup>8</sup> Zob.: K. Serafin, *Nowoczesne koncepcje zarządzania personelem*, w: *Zarządzanie – kierunki badań*, pod red. D. Kisperskiej-Moroń, Katowice 2006.

<sup>9</sup> J. O' Connor, J. Seymour, *NLP – wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Poznań 1996, s. 21.

<sup>10</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 296.

menty funkcjonowania zbiorowości: zwroty i słowa typowe dla członków danej organizacji, rytuały danej organizacji (typy zwoływanych zebrań, zachowania ludzi podczas tych spotkań, sposób i rodzaj obchodzonych uroczystości) oraz wartości wyznawane przez jej członków i sposób ich definiowania (co sprawia radość pracownikom, czego nie należy robić, jakie problemy interpersonalne są najtrudniejsze do rozwiązania)<sup>11</sup>. Dzięki tego rodzaju analizie otrzymujemy tzw. mapę rzeczywistości, wedle której postępują członkowie danej organizacji. Terapia NLP ma na celu zmienienie elementów tej mapy tak, aby ukształtować zachowania pożądane ze względu na misję czy strategię marketingową instytucji. Programowanie, a więc proces korzystnych zmian map odbywa się przy pomocy „wzorów”. Technika ta, zwana także modelowaniem, polega na odkryciu mechanizmu niewłaściwej reakcji i pokazania modelu reakcji przebiegającej podobnie z niewielką modyfikacją – i pożądanym skutkiem. W takim procesie przewodnikiem powinien być terapeuta, ale można też pozwolić na proces automodelowania – wskazać w otoczeniu osobę, której zachowania są skuteczne i z tego powodu właściwe, a następnie zadać wzorowanie się na zachowaniu tej osoby<sup>12</sup>. Reasumując, programowanie neurolingwistyczne przy pomocy właściwych sobie technik, od rozmowy po wprowadzanie w trans, pozwala na modyfikację zachowań i ulepszenie modusu funkcjonowania jednostki czy firmy.

Inicjację tego procesu winno poprzedzić precyzyjne zdefiniowanie problemu. W przypadku firmy oznacza to dokładną analizę i ocenę zachowań kadry pod kątem ich skuteczności czy przydatności w danym procesie. Niezbędna jest więc, na tym etapie, znajomość aprobowanego i pożądanego wizerunku pracownika firmy na określonym stanowisku, ku któremu chcemy się zbliżyć. Jak widać z powyższej, skrótowej charakterystyki, NLP jest metodą „doskonałego modelu”. Ów doskonały model jest jednak także produktem szeregu wcześniejszych działań marketingowych – przede wszystkim określonej misji i wizji firmy, które jako czynnik motywujący powinny zachęcać do przyjmowania pożądanых postaw. NLP jest zatem jedynie dostarczycielem technik przeprowadzenia zmian, które zaplanowane powinny być na wcześniejszym poziomie myślenia marketingowego.

Omawiając rolę kultury organizacyjnej w zarządzaniu biblioteką oraz funkcję narzędzi programowania neurolingwistycznego, czyni się pewne milczące założenie co do skuteczności metod motywowania pracowników. Zakłada się mianowicie, że wysoką skuteczność motywacyjną posiadają nie tylko metody finansowe, bądź związane z nadzorem, ale także gratyfikacje moralne czy duchowe. Chodzi tu o takie zjawiska, jak: duma z przynależności do instytucji, poczucie tożsamości z wartościami realizowanymi

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 303.

<sup>12</sup> I. McDermott, W. Jago, *NLP - terapia krótkoterminowa*, Gdańsk 2006, s. 86.

przez jej działalność, satysfakcję z postępów instytucji, dla której się pracuje. Bez tych założeń rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu zostałaby zredukowana do jakiejś nieokreślonej funkcji wspomagającej. Zasadność tych założeń potwierdzają współczesne teorie motywacji, gdzie mówi się o innych niż materialne czynnikach motywacyjnych<sup>13</sup>. Wśród czynników o pozytywnym potencjale motywacyjnym wymienia się: pracę jak taką, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność. Są to – według badaczy – te wewnętrzne elementy pracy, bez których skuteczna motywacja nie jest możliwa. Pozostałe czynniki, zwane zewnętrznymi lub higienicznymi elementami pracy nie mają siły motywacyjnej, ale zapobiegają demotywacji. Wśród nich można wymienić politykę i administrację firmy, nadzór oraz wynagrodzenie i warunki pracy. Z powyższego zestawienia wynika, że o motywacyjnym potencjale pracowników firmy decyduje nie kontekst pracy, lecz sama jej idea, treść. Wobec takiej konstatacji jak najbardziej słuszne jest obarczenie odpowiedzialnością za problemy w zarządzaniu kadrą biblioteki nie niskich płac czy braku odpowiedniego nadzoru, lecz właśnie nieodpowiednią kulturę organizacyjną.

Taka intuicja dobrze współbrzmi z wynikami badań teoretyków motywacji. Zauważają oni, że w ostatnio, coraz większe znaczenie zyskują dotychczas lekceważone metody motywowania, a należą do nich bezsprzecznie „kultura organizacyjna, przyjęta i realizowana strategia oraz skala działalności, wyrażająca powiązania organizacji z jej otoczeniem”<sup>14</sup>. Te wnioski badaczy pozwalają prognozować z dużą dozą prawdopodobieństwa, że skuteczna przemiana sposobu myślenia bibliotekarzy o sobie i instytucji, w której pracują, zaowocuje taką przemianą zachowań, dzięki której na lepsze, zmienią się relacje bibliotekarz – czytelnik, a tym samym poprawi się i efektywność pracy i jakość świadczonych usług.

To oczywiście, ale muszę ją przypomnieć: każdej przemianie musi towarzyszyć wola zmiany. W terapii NLP stosowanej wobec indywidualnych klientów, to do klienta należy pierwszy krok – to on zgłasza się do terapeuty, by ten pomógł mu przekształcić swoje zachowania i uczynić swoje życie łatwiejszym, przyjemniejszym, czy po prostu, lepszym.

W przypadku wykorzystywania metod NLP w zarządzaniu, krokiem przygotowującym musi być zmobilizowanie zespołu pracowników do tego, by chcieli nabyć nowe umiejętności. Ważnym zadaniem położonych jest więc przekonanie podległych sobie pracowników, by do oferowanych im szkoleń podeszli bez jakichkolwiek uprzedzeń. Dalsza skuteczność terapii leży już w rękach osób ją prowadzących. Podstawowe założenia NLP skonstruowane są tak, że szansa zniechęcenia i zamknięcia wobec nich jest

<sup>13</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 277.

<sup>14</sup> R. Karaś, *Zintegrowany model motywacji*, w: tegoż, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, wyd. 2, Poznań 2004, s. 96.

stosunkowo niewielka. Praktycy tego rodzaju szkoleń podkreślają, że osoby poddawane terapii zwykle przyjmują postawę otwartą gdy tylko zrozumieją, że zmiana należy do nich samych i leży w zasięgu ich możliwości. Ponadto, wśród głównych założeń NLP jest nastawienie prospektywne, tj. nie rozważa się dotychczasowych błędów pracowników, co mogłoby powodować zażenowanie i w konsekwencji zniechęcenie, lecz projektuje się przyszłość oczekiwaną i rozważa jakimi sposobami należy do niej dochodzić. Wedle teoretyków NLP zainteresowanie, jakie wzbudza ta prosta metoda, dająca w stosunkowo krótkim czasie widoczne efekty, niweluje chęć osądzania zachowania swojego i współpracowników<sup>15</sup>. Instruktorzy NLP uczą zwykle uczestników szkolenia także o tym, że umysł człowieka nie jest w stanie percypować negacji<sup>16</sup>. Stąd wyznaczenie pożądanych zachowań nie opiera się na konstruowaniu listy zachowań zakazanych, lecz na koncentracji wokół wyobrażenia przyszłości pożądanej. Główne i ogólne założenia, które stanowią podwalinę pod szkolenia NLP sprzyjają rozbudzaniu w osobach szkolonych poczucia mocy i wiary w realność przeprowadzania zmian. Wśród nich znaleźć można przekonanie, że człowiek jest stworzony do rozwoju i do tego, by odnosił sukces, że proces uczenia jest dla niego stanem naturalnym oraz że każdy posiada wszystkie niezbędne zasoby do tego, by w sobie i zarazem w otaczającej rzeczywistości wywołać pozytywne zmiany<sup>17</sup>. Podręczniki NLP podają w formie humorystycznej plan trzyminutowego seminarium szkoleniowego, które zawiera i przekazuje najważniejsze założenia i techniki NLP. Podczas takiego seminarium trener przekazuje osobom szkolonym wiedzę na temat trzech dyrektyw, których przestrzeganie niezawodnie prowadzi do sukcesu: „po pierwsze, wiedzieć, czego chcecie, mieć klarowną ideę waszych celów w każdej sytuacji; po drugie, być czujnym i mieć otwarte zmysły, tak aby zauważać co otrzymujecie; po trzecie, utrzymywać elastyczność i zmieniać to, co robicie, dopóki nie otrzymacie, tego, czego chcieliście”<sup>18</sup>.

Każda zmiana sposobu zachowania pracowników jest możliwa do przeprowadzenia, jednak aby dokonał się ten proces, potrzebny jest wzorcowy model zachowania, który trzeba w pracownikach „zaprogramować”. W przypadku terapii indywidualnych sytuacja wygląda nieco łatwiej, gdyż sama osoba poddająca się szkoleniu określa co chciałaby w sobie zmienić, jak wygląda dla niej idealny sposób zachowania czy reakcji na konkretne sytuacje. W przypadku szkoleń pracowników biblioteki raczej trudno liczyć na to, że duża, zróżnicowana pokoleniowo i na wiele innych sposobów, grupa ludzi, będzie w stanie przedstawić jeden, spójny, wzorcowy model zachowania bibliote-

<sup>15</sup> I. McDermott, W. Jago, *NLP - terapia krótkoterminowa*, Gdańsk 2006, s. 156.

<sup>16</sup> E. Kowalczyk, *Wykorzystanie metod programowania neurolingwistycznego w procesie motywowania pracowników*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Poznań 2006, s. 246.

<sup>17</sup> Tamże, s. 243.

<sup>18</sup> J. O' Connor, J. Seymour, *NLP - wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Poznań 1996, s. 29.



karza. Prawdopodobnie duża część tych osób w ogóle nie będzie zauważała konieczności przeprowadzania jakichkolwiek zmian w zachowaniu swoim oraz współpracowników.

W tym momencie istotną rolę odgrywa organizator szkolenia – dyrekcja biblioteki, lub inna osoba odpowiedzialna za jej wizerunek i funkcjonowanie. To oni powinni – przyznając, że jest to niełatwe – precyzyjnie określić pożądany profil osobowy pracownika biblioteki, przystając do realiów społecznych i potrzeb użytkowników, a jednocześnie możliwy do akceptacji przez uczestników szkolenia. Jedną z możliwości skonstruowania takiego wzoru jest odwołanie się do skodyfikowanej misji biblioteki.

Przykładowy zestaw cech idealnego bibliotekarza mógłby przedstawiać się następująco: bibliotekarz idealny powinien być osobą „kompetentną, potrafiącą wykorzystywać w codziennej pracy technologie telekomputerowe, świetnie wykształconą, nie tylko bibliotekoznawczo, lecz także w dziedzinach, w których będzie pomagał wyszukiwać informacje, która potrafi i lubi pracować z czytelnikiem odznacza się elegancją i kulturą językową.<sup>19</sup>

Trudno polemizować z zestawem takich zalet, jednak z punktu widzenia szkoleń NLP jest to profil nazbyt ogólny, nie dający szczegółowych wskazówek jak się zachowywać, ponadto podlegający interpretacji na zbyt wiele dowolnych sposobów. Z tego powodu dla potrzeb szkoleń należy listę tę rozszerzyć o precyzyjnie opisane sposoby zachowań, np. „serdecznie i z uśmiechem odnosi się do czytelnika”, „służy pomocą za każdym razem, gdy ktoś z współpracowników o to poprosi, nawet, jeśli nie leży to w zakresie jego obowiązków” it.d. Oczywiście, takiego zespołu sytuacji nie należy podawać pracownikowi z dyrektywą aby się z nimi zapoznał i do nich dostosował. Rolą trenera NLP jest zapoznanie się z oczekiwaną przez pracodawcę wizją pracownika i przedstawienie w trakcie szkoleń wzoru bibliotekarza takimi metodami, aby wzór ten zachęcał do naśladowania. Podstawowe procesy, które powinny zajść podczas szkolenia tak, by umożliwić oczekiwany efekt to: pełna szacunku uwaga (zarówno ze strony trenera, jak osób szkolonych), orientacja na uczenie się, identyfikowanie się ze wzorcami i sekwencjami zachowań oraz modelowanie skutecznych zachowań<sup>20</sup>.

Jedną z metod wykorzystywanych przez trenerów NLP jest tzw. modelowanie. Istotą modelowania jest odpowiedź na pytanie „jak to się robi?”. Gdy znamy idealny model bibliotekarza, a w optymalnych warunkach – realnie istniejącego „idealnego bibliotekarza”, rozkładamy na jednostkowe elementy różne aspekty jego postawy i próbujemy je naśladować<sup>21</sup>. Nie bez powodu powyższa eksplikacja brzmi dość trywialnie.

<sup>19</sup> P. Marcinkowski, *Jak zmienić wizerunek bibliotekarza?* w: EBIB Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [online], nr 2/2006 (72), <<http://www.ebib.info/2006/72/marcinkowski.php>>, [dostęp 2 maja 2007].

<sup>20</sup> I. McDermott, op. cit., s. 77.

<sup>21</sup> Tamże, s. 71.

Modelowanie to naturalny proces, obecny w życiu codziennym każdego człowieka i zachodzi bez jakiegokolwiek ingerencji terapeuty. Jest to tzw. nieświadome modelowanie ogólne: człowiek, spotykając osobę, która jest w jego oczach bezsprzecznym wzorem do naśladowania, bezwiednie naśladuje jej gesty, sposób mówienia, różnorodne reakcje itp. Tymczasem w procesie szkolenia NLP chodzi o świadome modelowanie szczegółowe, uczestnicy szkolenia mają nauczyć się naśladowania pojedynczych gestów, postawy osoby, do której świadomie chce się upodobnić. Techniki NLP opierają się na założeniu, że „powierzchność nie jest sprawą powierzchowną”<sup>22</sup>, każde zachowanie posiada pewną neurologiczną strukturę. Doświadczenie praktyków programowania neurolingwistycznego mówi, że w pewnych przypadkach wystarczy nauczyć się zewnętrznego elementu zachowania, a z czasem posiędzie się trwałą dyspozycję, którą to zachowanie oznacza. Dla przykładu – wystarczy wykształcić w sobie nawyk reagowania uśmiechem na pojawienie się przy pulpicie czytelnika, a pogodne i przyjazne doń usposobienie samo wykształci się po pewnym czasie.

Naśladowanie może odbywać się na wielu poziomach neurologicznych, w zależności od tego jak głębokiej przemiany wymaga zachowanie. W przypadku bibliotekarza, którego zachowanie i stosunek do pracy odpowiada osławionemu stereotypowi, modelowanie powinno się zacząć od najgłębszego z poziomów, mianowicie od poziomu duchowości<sup>23</sup>. Bibliotekarz, któremu nigdy nie przekazano misji instytucji, w której pracuje nie jest świadomy jej celów ani funkcji, dlatego nie potrafi identyfikować się z nią, a tym samym zaangażować w jej rozwój. Modelowanie na tym poziomie polega wyłącznie na przekazaniu pracownikowi misji instytucji i kontrolowaniu tego, czy jest w stanie ją zrozumieć.

Kolejny poziom to poziom tożsamości, na którym pracownik powinien zrozumieć swoją rolę w bibliotece. W tym momencie pracownik winien zostać przekonany, że chce dobrze i zgodnie z misją biblioteki, wypełniać swoje obowiązki. Na kolejnym poziomie programowania – poziomie przekonań, do zadań terapeuty należy wykrycie i modyfikacja u bibliotekarzy ograniczających ich skuteczne działanie poglądów. Mogą to być przekonania w rodzaju: „im dłużej pracuję, tym mniej muszę obawiać się utraty pracy”, „im dłużej pracuję, tym mniej muszę się starać” czy „skoro czytelnicy popełniają podstawowe błędy w swoich zapytaniach, nie mam obowiązku traktowania ich poważnie” itd. Problemy, pochodzące z tego poziomu będą zapewne bardzo częste w przypadku bibliotekarzy, zwłaszcza tych z długim stażem, pamiętających czasy gdy hasło „klient nasz pan” nie było jeszcze sformułowane, a na pewno nie stosowano go w instytucjach nie zorientowanych na zysk finansowy.

---

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> Podstawowe założenia teorii poziomów neurologicznych cytuję za: E. Kowalczyk, op. cit., s. 249.

Kolejny poziom to poziom możliwości i zachowań, który dotyczy ogólnych umiejętności pracownika. Na tym poziomie należy dokonać analizy umiejętności bibliotekarza, np. umiejętności kontaktu z czytelnikiem/klientem czy łatwości publicznych wystąpień oraz - w przypadku występowania niepożądanych blokad - wymodelować właściwe zachowania.

Ostatnim z poziomów jest poziom środowiska, czyli społecznego i fizycznego otoczenia pracownika. Tutaj rzadko występują blokady. Trudno bowiem tłumaczyć, że winę za nieuprzejme traktowanie czytelnika przez bibliotekarza ponosi źle dobrany wystrój czytelnia. Paradoksalnie, pracodawcy często odwołują się do tego poziomu w swych zabiegach motywacyjnych, dziwiąc się, że polepszenie warunków pracy nie pociąga za sobą podwyższenia motywacji pracownika. Większe znaczenie ma otoczenie społeczne, gdyż zespoły osób wyrażających wspólnie jakieś przekonanie na temat wykonywanej przez siebie pracy wzmacniają w sobie wzajemnie te przekonania i utrudniają ich modyfikację. Przekształcenie kultury organizacyjnej biblioteki w takim wypadku może być niezwykle trudne. W podobnych sytuacjach do zadań kadry zarządzającej należy takie rozdzielenie zadań, by doszło do rozdzielenia subkultur w ramach instytucji, a tym samym zwiększenia podatności na zmiany zatrudnionych osób.

Gdy znamy już poziomy, na których dokonują się zmiany i mechanizm ich przeprowadzania, otwarte pozostaje jeszcze tylko pytanie o to, skąd czerpać wzory osobowe do naśladowania. Jeśli w środowisku bibliotekarskim istnieje osoba, której dokonania są niezaprzeczalnie godne naśladowania, a przy tym jest to osoba przelamująca stereotyp bibliotekarza, można pokusić się o próbę przedstawienia jej zachowania jako przykładu i próby modelowania zachowań na jej wzór. W praktyce metoda ta jednak może być trudna do przeprowadzenia. Alternatywnym rozwiązaniem jest skonstruowanie „wirtualnego”, ale zarazem odwołującego się do tradycji, a więc konkretnego przykładu dobrego bibliotekarza. Przykład ten powinien być opisany z uwzględnieniem wszystkich poziomów neurologicznych, a więc powinien sięgać do samych metafizycznych podstaw istnienia tego zawodu, zakorzenionych w misji biblioteki, opisywać kolejno tożsamość bibliotekarza poprzez jego dyspozycje kwalifikacyjne i duchowe, przez sposób zachowania, przekonania i otoczenie, w jakim się znajduje. W literaturze czy filmie niestety częściej powiela się stereotyp bibliotekarza, niż kreuje postaci ciekawe i godne naśladowania <sup>24</sup>.

Trudno wykonywać jakikolwiek zawód bez przekonania o jego znaczeniu i społecznej roli. Dlatego warto, konstruując na potrzeby szkolenia wizerunek bibliotekarza, sięgnąć do tradycji kultury i pokazać przedstawiciela tego zawodu jako przewodnika po ogromnym dorobku cywilizacyjnym ludzkości i strażnika tego dorobku, a więc osobę w

<sup>24</sup> B. Kowalska, D. Kotlarek, *Bibliotekarz a stereotypy*, w: EBIB Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [online], nr 10/2006 (80), < [http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska\\_kotlarek](http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kowalska_kotlarek)>, [dostęp 2 maja 2007].

pełni świadomą zasobów kultury, umiejącą się w nich poruszać i wyposażoną w dostojność właściwą osobom obcującym i dysponującym przedmiotami niezwyklej wartości. Praca w sferze kultury i jej dziedzictwa wymaga także odpowiedniej godności. Osoba mająca świadomość wagi materii, jaką się zajmuje, przyjmuje sposób zachowania, gesty i modus wypowiedzi właściwy swojej roli. Świadoma tradycji różnych kręgów kulturowych oraz potrzeb nowoczesności jest łącznikiem pomiędzy „starymi i nowymi laty”, stawia człowieka i jego potrzeby na pierwszym miejscu, traktując z należyтым szacunkiem każdego czytelnika jako podróżnika po ogromnym cywilizacyjnym dorobku ludzkości. Taka osoba dysponuje szeregiem klasycznych cnót, orientując się jednocześnie w bolączkach i potrzebach społeczeństw współczesnych. Biblioteki potrzebują światłych i w pełni świadomych swej roli pracowników, a trenerzy programowania neurolingwistycznego ze swoimi technikami mogą w tej sytuacji pełnić rolę pośredników pomiędzy kadrą zarządzającą, formułującą strategię, misję i wizję pracownika a pracownikami, którym trzeba tę misję przekazać tak, aby byli w stanie uznać ją za własną.

Na możliwość wykorzystania technik NLP w przekształcaniu kultury organizacyjnej biblioteki wskazują także metody zarządzania mówiące o budowaniu w firmie orientacji na działanie<sup>25</sup>. Teoria energetyczna przedsiębiorstwa mówi, że może ono znaleźć się w jednej z czterech stref energetycznych ze względu na natężenie i jakość zbiorowej energii. Optymalną sytuacją jest takie zarządzanie energią firmy, by znajdowała się ona w strefie wydajności, cechującej się wysokim natężeniem pozytywnej energii. Niestety duża część bibliotek, które borykają się z problemami kadrowymi opisywanymi w tej pracy, pozostaje w energetycznej strefie rezygnacji. Bibliotekarze nie znając misji i celów strategicznych swojej biblioteki nie angażują się emocjonalnie w jej rozwój, poziom ich energii jest niski i jest to raczej energia wynikająca z negatywnych uczuć – rozczarowania czy frustracji monotonna i nie ciesząca się społecznym prestiżem pracą. Skuteczny marketing wewnętrzny, w którym wykorzystuje się techniki NLP, jest w stanie przeprowadzić bibliotekę ze strefy rezygnacji do strefy wydajności, gdzie pracownicy żywo interesują się losem instytucji, gdyż znają jej potrzeby, są dumni ze swojej pracy i angażują w nią swoją pozytywną energię. Strategią, która może być pomocna przy próbie podwyższenia i poprawy jakości energii w organizacji jest strategia zwana „zdobyciem królowny”<sup>26</sup>. W myśl jej założeń, źródłem energii pracowników stają się wyobrażenia rozwoju firmy, jej przyszłych sukcesów i osiągnięć. Bardzo ważna rola przypada tutaj liderom lub innym osobom odpowiedzialnym za skuteczne i sugestywne przedstawienie wizji rozwoju firmy, bowiem „sedno tkwi w zidentyfikowaniu, sformułowaniu i

<sup>25</sup> Zob.: H. Bruch, S. Ghoshal, *Wyzwalanie energii organizacyjnej w zespołowym działaniu*, w: tychże, *Efektywne zarządzanie*, Kraków 2006, s. 118.

<sup>26</sup> Tamże, s. 131.

zakomunikowaniu konkretnej szansy, którą firma powinna wykorzystać<sup>27</sup>. Pewną rolę do odegrania również odegrać trenerzy NLP, którzy winni zachęcić bibliotekarzy do udziału w planowanych zmianach, sprawić, by „królowna” jawiła im się jako pociągająca zdobycz, warta energicznych zabiegów. Strategia ta wymaga „odkrywania, wolności i radości”<sup>28</sup>, uświadamia ludziom, że powinni marzyć, a realizacja tych marzeń leży w zasięgu ich możliwości. Takie właśnie dyspozycje pracowników uwalniane są w trakcie szkoleń programowania neurolingwistycznego.

#### 4. Kontrowersje i prognozy

O ile rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie budzi wśród badaczy żadnych wątpliwości, o tyle metody programowania neurolingwistycznego, zarówno w psychoterapii, jak w zarządzaniu, przyjmowane są dość sceptycznie. Źródeł tego sceptycyzmu szukać należy w samych założeniach NLP. Deklaracje trenerów programowania neurolingwistycznego, iż jest to metoda prosta, dzięki której można szybko i trwale osiągnąć zamierzone efekty i zdecydowanie poprawić samopoczucie czy efektywność swoich działań, zazwyczaj wywołują u sceptyków pobłażliwy uśmiech. Zapewne wynika to z zakorzenionych w społeczeństwie przyzwyczajęń do tradycyjnych metod terapeutycznych np. psychoanalizy, która jest historycznie wcześniejsza i opiera się na długotrwałych, nierzadko bolesnych procesach terapeutycznych. Stąd deklaracja „szybko, łatwo i przyjemnie” przyjmowana jest z niedowierzaniem połączonym z niechęcią czy łagodną ironią.

Drugim powodem dla którego techniki NLP napotykać na opór ze strony osób, które się z nimi spotykają, jest stopień otwarcia, jaki musi zostać osiągnięty, aby przystąpić do szkolenia. Problem ten dotyczy zwłaszcza stosowania NLP w zarządzaniu, gdyż w terapii indywidualnej osoby zgłaszające się po pomoc specjalisty liczą się z koniecznością otwarcia przed trenerem głęboko skrywanych zakamarków duszy. Pracownicy firm raczej z niechęcią odnoszą się do konieczności zrewidowania najgłębszych, duchowych podstaw swojego zachowania. Jest w tym też obawa przed utratą indywidualnej podmiotowości i manipulacją. Analizując ten aspekt adaptacji technik NLP, należy pamiętać, że instrumentarium tej szkoły wyrosło na gruncie społeczeństwa amerykańskiego, daleko mniej zamkniętego czy konserwatywnego niż społeczeństwa Europy Środkowej, dlatego też nie może dziwić powolne tempo, z jakim NLP zyskuje zwolenników w naszym rejonie społeczno-geograficznym. Ostatnim powodem potencjalnej niechęci wobec omawianych technik może być retoryka sukcesu, jaką posługuje się NLP. Choć nasza kultura oswaja się już z imperatywami szczęścia osobistego jako nadrzędnego dobra, Polacy nadal żyją jeszcze w etosie cierpienia i poświęceń, a osoby

27 Cyt. za: H. Bruch., op. cit., s.131.

28 Tamże, s. 132.

czy instytucje, posługujące się hasłami zapewnienia sukcesu czy trwałego szczęścia bez wielkiego poświęcenia, postrzegane są nadal w kategorii niegodnych zaufania, kojarzone z sektami, a w najlepszym razie traktowane z rezerwą.

Jak widać, liczne są jeszcze bariery ograniczające skuteczne stosowanie technik NLP w naszym społeczeństwie. Warto jednak rozważyć argumenty, które przemawiają na korzyść tych technik.

Z całą pewnością NLP jest dobrą metodą motywowania pracowników w instytucjach o słabej i negatywnej kulturze organizacyjnej, gdzie proces motywowania rozpocząć się musi już na poziomie duchowości. Choć istnieją teorie mówiące, że żadne motywowanie nie jest tak skuteczne jak finansowe, badania teoretyków społeczeństwa postkonsumpcyjnego wskazują na trafność zarządzania przez kulturę i wykorzystywania do tego celu środków psycholingwistycznych. Postawę członków społeczeństwa postkonsumpcyjnego, którym zapewne w niedługim czasie nazwać będzie można także społeczeństwo polskie, cechuje odwrót od wartości związanych z pieniądzem, a więc materialnego zysku i konsumpcji, którą ten zysk umożliwia. Ogólnodostępność i przesył dobrami materialnymi prowadzi bowiem w społeczeństwach państw wysoko uprzemysłowionych do wytworzenia tzw. postaw postkonsumpcyjnych – odwrotu w stronę wartości niematerialnych – piękna, dobra, prawdy. Z tego powodu prognozuje się olbrzymią skuteczność metod motywowania, odwołujących się nie do pieniądza, lecz do świata wyższych wartości. Z kolei programowanie neurolingwistyczne, stanowiąc metodę opartą o nieesencjalną wizję podmiotowości, otwiera wizję nieograniczonych zmian przed osobami dotąd przekonanymi o swoich licznych ograniczeniach nie pozwalających im na skuteczne, efektywne i satysfakcjonujące działanie. Koncepcja osobowości jako zespołu performatywnych cech językowych pociąga za sobą, sprzyjającą rozwojowi, interpretację słabości jako wyłącznie niewłaściwego przyzwyczajenia językowego. Wobec takich zalet omawianych teorii nie sposób zaprzeczyć, że dla nowoczesnego społeczeństwa są one jedną z pewnych dróg do harmonijnego, pełnego rozwoju.

**Hanna Wesolowska-Mis, Artur Jazdon**

**The analysis of the norms and standards for functioning of Poznań University Library for the years 2002 – 2006, supporting information for the project of library procedures standardisation in Polish research libraries**

The article discusses the results of the analysis of the norms and standards for functioning of Poznań University Library and includes a juxtaposition of their mean values with corresponding values in other university libraries obtained during an electronic survey carried out within the project of standardization of professional activities of research and university libraries in Poland for the years 2002 – 2006.

**Katarzyna Pilitowska**

**Application of neuro-linguistic programming (NLP) methods in shaping the organizational culture in the library**

Neuro-linguistic programming is one of many methods used in the West to influence people's attitudes towards work, their way of thinking and the motivation to work. Its originality stems from the fact that the method appeals in the main to non-material values such as: service orientation, social usefulness of one's work, the sense of duty and satisfaction it gives, the resulting feeling of one's high self-esteem. The NLP is included in the broadly-understood organizational culture applied in a given firm or an institution. The author maintains that thus understood neuro-linguistic programming can find its application in modern library practice and significantly improve modernization processes within its organizational culture.

**Małgorzata Rychlik, Emilia Karwasińska**

**The institutional repository as an element supporting the development of science and the humanities within the academic community**

Now that much of the civilized world is pursuing information that interests, appeals and enriches knowledge, the development of science and research can only be maintained if access to relevant publications and a possibility of sharing the knowledge on the results and conclusions of carried out research are properly secured. Addressing the demands emphasizing indispensable right of man to education and information formulated by the academic community, the idea of Open Access (of free and unlimited access to publications in science and the humanities) has followed. The article discusses setting up relevant repositories with a particular emphasis on institutional repositories at universities. The advantages and disadvantages of the idea are evaluated and discussed as well as relevant legal aspects and the place the institutional repository can occupy in scientific communication. The intention of the authors is to persuade the academic and scientific community in Poland to participate in setting up repositories, which would substantially enrich the propagation of knowledge and, within a given time perspective, enhance its better development.