

# Bogumiła Urban

---

## Wpływ menadżera na rozwój biblioteki

---

Bibliotheca Nostra : śląski kwartalnik naukowy 3/3, 7-14

---

2007

Artykuł został 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.

# ARTYKUŁY

---

*Bogumiła Urban*

## **Wpływ menadżera na rozwój biblioteki**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia najważniejsze cechy dobrego menadżera biblioteki i dobrych jej pracowników oraz główne zasady współpracy między nimi.

W pracy dokonano przeglądu cech pożądaných u wysokiej klasy dyrektora biblioteki oraz u profesjonalnych i sprawnych bibliotekarzy. Z bogatej literatury przedmiotu zarządzania personelem, autorka wybrała te pozycje, które w najwyższym stopniu oddają specyfikę kierowania zespołami bibliotecznymi oraz charakter pracy w bibliotece naukowej.

### **Wstęp**

Biblioteka uczelniana jest niezbędnym elementem szkoły wyższej. Prawidłowe kształcenie na poziomie wyższym wymaga nowoczesnej i posiadającej wysokiej jakości zasoby biblioteki. Aby dobrze spełniała swe funkcje, musi być odpowiednio zarządzana. Dawno odeszły czasy, w których wystarczyło mieć wiedzę merytoryczną, aby być szefem. Dziś kierować biblioteką musi menadżer - bibliotekarz, tak jak kierować szpitalem powinien menadżer - lekarz, a przedszkolem menadżer - przedszkolanka. Fachowe przygotowanie, jakie zdobywamy na studiach bibliotekoznawczych, medycznych czy pedagogicznych nie wystarcza, aby zarządzać wyżej wymienionymi placówkami. Niezbędna jest wiedza z zakresu finansów, marketingu, planowania, kierowania personelem czy znajomość zagadnień prawnych. Tę zdobyć możemy na studiach z zakresu zarządzania i na wielu specjalistycznych kursach. Jednak nawet spory zasób wiadomości z obszarów nakreślonych powyżej nie gwarantuje sukcesu jako menadżer. Nieodzownym jest posiadanie i rozwijanie w sobie cech kierującego wysokiej klasy. Literatura przedmiotu omawia szereg predyspozycji dobrego menadżera. Spora ich część jest niezależna od branży, w jakiej przyszło nam działać, wielkości jednostki, której przewodzimy i jej stop-

nia samodzielności. Jednakże ich natężenie zmienia się w zależności od faktu, czy odnosimy je do dyrektora biblioteki, szefa wielkiej inwestycji budowlanej, czy przełożonego w zespole adwokackim. Ogólnym trendem jest zjawisko, iż im wyższy szczebel zarządzania, tym wymagany poziom wiedzy specjalistycznej jest mniejszy, a większy poziom wiedzy menedżerskiej. Stąd też w niniejszym artykule podjęto próbę podkreślenia specyfiki zarządzania biblioteką naukową, kładąc nacisk na atrybuty pożądane zarówno przez szefa, jak i członków zespołu bibliotecznego.

## **I. Dobry menadżer biblioteki**

Każdy, kto chce skutecznie zarządzać organizacją, musi umieć rozwiązywać problemy, z których natura nierzadko jest złożona. Na aspekty techniczne czy technologiczne nałożyć się mogą czynniki ludzkie i finansowe. Osobowość menadżera powinna umożliwić mu/jej pełnienie różnych ról, tj. inspiratora, planisty, negocjatora, organizatora, i to nierzadko w tym samym czasie.

Wiele mówi się i pisze o pożądanych cechach dobrego menadżera. Na różnych poziomach kierowania pożądane są różne umiejętności. Podkreśla się, że niektóre z tych cech mają charakter ogólny, są niezależne od branży.

Do najważniejszych predyspozycji dobrego szefa należą umiejętności organizatorskie oraz zdolność do patrzenia z szerokiej perspektywy i obserwowania zmieniających się w czasie zjawisk. Te cechy nakierowane są na realizację powierzonych zadań, rozwój podległej organizacji lub działu. Biblioteki uczelniane nie stanowią samodzielnych jednostek, stąd też osoba nimi kierująca nie jest w pełni samodzielna w kreowaniu ich rozwoju. Dyrektor/kierownik biblioteki uczelnianej jest najczęściej realizatorem założeń rozwojowych (misji, celów strategicznych) szkoły wyższej, lecz równocześnie twórcą lub współtwórcą wizji rozwoju biblioteki. Na marginesie warto nadmienić, że ciągle zbyt rzadko władze biblioteki wpływają na kierunki rozwoju uczelni. Te nadal pozostają raczej w gestii senatów, rad naukowych i władz uczelni. W naszym interesie jest jednak dążenie do zmiany takiego stanu rzeczy.

Drugą grupę predyspozycji stanowią cechy nakierowane na podległy personel. Na początku postawić warto autorytet budowany poprzez otwartą postawę, kompetencje, nie poprzez podległość i obawę lub wręcz strach. Autorytet taki buduje się poprzez okazywanie zrównoważonego poczucia własnej wartości, nie wywyższanie się, nie narzucanie swych wartości i rozwiązań. Taki przełożony jest w stanie wzbudzać zaangażowanie, motywować. Podkreślić trzeba, że osoba o takim charakterze jest

najczęściej po prostu bardzo lubiana niezależnie od faktu, czy jest naszym szefem czy kimś zupełnie innym w kręgu ludzi, z którymi obcujemy.

Kluczowe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma również elastyczność<sup>1</sup>, zarówno w wymiarze rozwiązywania problemów merytorycznych, jak i w podejściu do spraw ludzkich. Ważna jest umiejętność przeciwdziałania stresowi.

Czasami zespół umiejętności menedżerskich grupuje się w czterech kategoriach: umiejętności technicznych, interpersonalnych, koncepcyjnych i diagnostyczno-analitycznych<sup>2</sup>.

Warto również zastanowić się nad klasyfikacją menedżerów z punktu widzenia zasobów, którymi zarządzają. Współczesna biblioteka naukowa jest ośrodkiem gromadzącym i udostępniającym informację, w odróżnieniu od biblioteki tradycyjnej wypożyczającej książki. W tym świetle dość oczywistym wydaje się fakt, że dyrektor takiej ksiąźnicy zarządza przede wszystkim zasobami informacyjnymi. Ale nie tylko. W sferze jego działań pozostaje zarządzanie zasobami finansowymi, ludzkimi i rzeczowymi. Zaniedbanie którejkolwiek z tych sfer prowadzi do nieprawidłowości w funkcjonowaniu całej biblioteki.

Wartą rozważenie jest też typologia kierowników według ustosunkowania się do decyzji związanych z rozwojem działu/przedsiębiorstwa. I tak konserwatysta to kierownik o charakterze zachowawczym, ostrożny, nie podejmuje ryzyka, nastawiony jest na stosowanie sprawdzonych pewnych metod. Wydaje się, że ten typ charakterologiczny dość często występuje jako szef biblioteki. Od swoich pracowników nie wymaga innowacyjności, twórczego podejścia w rozwiązywaniu problemów. Wobec podnoszenia kwalifikacji swego zespołu reprezentuje postawę niechętną lub ostrożną. Rzadziej spotykany w bibliotece jest koniunkturalista, wykorzystujący doraźne możliwości. Ten typ szefa spotykamy raczej w branżach o dużym ryzyku rynkowym. Podobnie jak typ ryzykanta, podejmującego niepewne przedsięwzięcia. Wydaje się, że te dwa typy kierownika dość rzadko występują w bibliotece, bo charakter naszej pracy nie wymaga tego typu predyspozycji. Chciałoby się rzec, by docelowym stanem w bibliotekach wszystkich typów było, aby przewodził im innowator, pierwszy sprawdzający nowe możliwości i dający możliwości rozwoju swojej załodze<sup>3</sup>.

Autorzy prac z zakresu zarządzania wprowadzają wiele klasyfikacji typów menedżerów. Każdy z nas zapewne zetknął się z najpopularniej-

---

<sup>1</sup> Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

<sup>2</sup> Wachowiak P.: *Profesjonalny menedżer*. Difin, Warszawa 2002

<sup>3</sup> Benton D.: *Menadżer z charyzmą*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004

szym podziałem na autokratę i demokratę. Pojawiają się terminy pragmatyk, liberał, a nawet dezterter. Najistotniejszym jednak dziś wydaje się być fakt, by dyrektor biblioteki uczelnianej łączył w sobie cechy przenikliwego obserwatora zmieniającej się rzeczywistości szkolnictwa wyższego z odwagą we wprowadzaniu takich innowacji, które przyspieszą rozwój naszych ksiąźnic w kierunku wewnątrzuczelnianych multimedialnych centrów informacji naukowej.

## II. Efektywny pracownik biblioteki uczelnianej

Nawet najlepszy menadźer nie jest w stanie zdziałać nic albo bardzo niewiele bez odpowiedniego zespołu. Jego/jej osobista inicjatywa, kreatywność, chęć i zdolność do rozwijania biblioteki nie wystarczą do osiągnięcia sukcesu, gdy aktywność ta nie będzie wspierana przez kompetentny i zmotywowany zespół pracowników. Twórca słynnej teorii o inteligencji emocjonalnej, D. Goleman twierdzi: „Kiedy ludzie zbierają się, aby wspólnie pracować (...) można mówić (...) o grupowym ilorazie inteligencji, ogólnej sumie zdolności i umiejętności wszystkich wchodzących w skład tej grupy osób”<sup>4</sup>.

Ocena pracy menadźera zależy również od jakości pracy podwładnych. Wpływa na to szereg czynników, takich jak: dokonanie trafnego wyboru kadry, właściwego doboru kompetencji czy zakresów obowiązków. Następnie ewaluacji podlega jego/jej zdolność do skutecznego motywowania swego zespołu i sterowania działalnością podległego personelu oraz właściwa kontrola prawidłowości realizacji zadań.

Przyjrzyjmy się cechom członków zespołu bibliotecznego, które są najbardziej pożądane, jeżeli biblioteka dąży do rozwoju. Niewątpliwie na pierwszym miejscu postawić trzeba kompetencję zarówno merytoryczną, jak i w zakresie wiedzy ogólnej. Następnie bardzo istotna jest rzeczowość, konkretność i konsekwencja w dążeniu do postawionych bibliotece celów. Elastyczne reagowanie na zmiany, inicjatywa, kreatywność, jak już wspomnieliśmy, cechy te konieczne u menadźera – są również bardzo pożądane u podwładnych. Nierzadko oni na swych stanowiskach widzą problemy z innej perspektywy niż szef, więc ich pomysły mogą nieść lepsze rozwiązania. Wartą podkreślenia jest jeszcze jedna cecha, mianowicie lojalność, ale nie wobec przełożonego, lecz wobec naszych wspólnych zadań.

---

<sup>4</sup> Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań 1997

### **III. Dobry menadżer i efektywny pracownik w jednym zespole bibliotecznym**

Posiadanie potrzebnych cech i predyspozycji zarówno przez szefa, jak i pracowników jest bardzo ważnym warunkiem umożliwiającym rozwój biblioteki. Ale to za mało. Poszczególne osoby muszą budować zespół – zintegrowaną grupę ludzi realizujących cele strategiczne uczelni i biblioteki. W tworzeniu zespołu najistotniejsza jest postawa menadżera. Jej/jego otwartość, mądrość i asertywność sprzyjają rozwijaniu więzi wewnątrzgrupowych. Pamiętajmy, że jest to nieustający proces, gdyż ciągle zmieniają się warunki, w jakich funkcjonujemy, zadania, jakie realizujemy, a także nasze nastawienia do problemów i potrzeby każdego z nas.

Opisując cechy, które są poszukiwane u członków zespołu bibliotecznego, dążącego do rozwoju i później konfrontując je z cechami konkretnych osób, pamiętać musimy o często popełnianych błędach w ocenie człowieka. Literatura z zakresu zarządzania personelem opisuje najczęściej popełniane pomyłki. Należą do nich efekt aureoli (efekt halo), polegający na tym, że gdy zauważymy jedną pozytywną cechę osoby, jesteśmy skłonni pozytywnie oceniać tę osobę w całości, efekt atrybucji, polegający na skłonności do wnioskowania na podstawie zachowania o cechach osobowości oraz ocenianie według wysiłku włożonego w realizację zadania, a nie według efektów.

Gdy dyrektor lub kierownik dokona już wyboru i oceny zespołu bibliotecznego, przychodzi czas na określenie obowiązków i delegowanie kompetencji. Delegowanie tych zadań, które mogą być przekazane, stwarza szansę pracownikom nie tylko nauczenia się rozwiązywania problemów, ale również podejmowania ryzyka, oczywiście w stopniu proporcjonalnym do ich uprawnień. Pamiętać jednak należy, że czasami niektórzy podwładni nie są zdolni do przejęcia odpowiedzialności. Wtedy warto zadać sobie pytanie, czy przyczyna takiego stanu rzeczy leży w cechach charakteru danego człowieka, czy próbowaliśmy obarczyć go zbyt dużą odpowiedzialnością, przerastającą jego kwalifikacje. Odpowiedź na to pytanie, poprzedzona wnikliwą analizą pozwoli nam w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w naszym personelu, nie doprowadzając równocześnie do problemów lub opóźnień. Oprócz obserwacji, najlepszą metodą jest rozmowa. Pozwoli nam ona na uzyskanie, zweryfikowanie informacji bądź sprawdzenie, czy ktoś tę informację posiada. Możemy w rozmowie testować sposób myślenia swojego i innych, skupić się na innym niż nasz punkt widzenia. Bardzo ważne jest, że taka szczerą wymianą poglądów służy budowaniu atmosfery otwarcia i zaufania, a także podtrzymaniu czyjegось poczucia wartości. Pamiętajmy jednak o tym, że pytania powinny być zadawane w sposób uporządkowany, dobrze jest do takiej rozmowy się przygotować. Jak zaznacza W. Łukaszewski: „Poznanie drugiego człowie-

ka jest interaktywnym procesem zachodzącym między poddawaną analizie jednostką lub grupą jednostek a obserwatorem (obserwatorami) wyposażonymi w narzędzia interpretacji zachowania”<sup>5</sup>.

Szacunek i otwarta postawa wobec podwładnych to jeden z najlepszych czynników motywujących w pracy. Pracownicy, którzy przez szefów są traktowani jako dobrzy i efektywni, starają się sprostać tym oczekiwaniom<sup>6</sup>. Nie zawsze, a raczej w naszej bibliotekarskiej rzeczywistości prawie nigdy nie można dać więcej pieniędzy, ale zawsze można i trzeba okazywać szacunek. Mamy prawo oczekiwać tego samego od wszystkich osób, z którymi współpracujemy, gdyż wymogi etyczne obowiązują zarówno menadżerów jak i pracowników<sup>7</sup>. Mamy prawo oczekiwać akceptacji od innych, ale pamiętajmy, aby także ją dawać.

Dzielenie się swoją wiedzą i informacjami niestanowiącymi tajemnicy służbowej, jak podkreśla wielu autorów, działa korzystnie na zespół, podnosząc jego kompetencje i wzmacniając więzi wewnątrzgrupowe. Działający w ten sposób szef, oczekuje tego samego od swego zespołu. Znalezienie sposobu indywidualnego dotarcia do każdego pracownika to jedno z najważniejszych zadań przywódcy. Szef biblioteki zachowując się w określony sposób wysyła sygnały, iż spodziewa się podobnego zachowania. Życzliwe i szczerze zainteresowanie indywidualnymi sprawami, celami i wartościami poszczególnych członków zespołu poprawia klimat w pracy.

Poprzednio wspomniano o tych cechach dobrego menedżera, których posiadanie umożliwia sprawowanie funkcji związanych z planowaniem, organizacją i motywacją. Na zakończenie tej części warto wrócić do kwestii kontroli realizacji zadań pracowników. To trzeba podkreślić: kontroli realizacji zadań, a nie kontroli przebiegu pracy. Pracownicy nie będą działać kreatywnie, nie będą mnożyć pomysłówych rozwiązań, jeżeli poddamy ich ścisłej kontroli. Precyzyjne określenie celów działań czy projektów, terminu ich realizacji, rozmowa na temat metod pracy i mogących się pojawić przeszkód, to powinno wystarczyć, aby wyzwolić w pracowniku indywidualną pomysłowość. Rolą przełożonego jest konsultacja w trakcie prac i kontrola realizacji na zakończenie projektu.

---

<sup>5</sup> Łukaszewski W.: *Wielkie pytania psychologii*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

<sup>6</sup> Dowgiałło Z., Zadworny W.: *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005.

<sup>7</sup> Zbiegiem-Maciąg L.: *Etyka w zarządzaniu*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996

#### IV. Co zyskuje menadżer mając dobrych pracowników?

Nie sposób przecenić zalet posiadania kompetentnego i samodzielniego zespołu pracowników biblioteki. Zaufanie i pewność, że wszystkie zadania realizowane będą bezbłędnie i terminowo podnosi komfort pracy nie tylko menadżera, ale również bibliotekarzy. Każdemu pracuje się lepiej w warunkach spokoju, a nie stresu. To sprzyja rozwojowi biblioteki i samorealizacji każdego z nas. Większy stopień zintegrowania zespołu również wpływa na polepszenie warunków pracy.

Z punktu widzenia całej uczelni zmniejszeniu ulegają koszty, bo zbędne są rozbudowane systemy kontroli. Pomyłki i błędy pojawiają się rzadziej, bo samodzielny pracownik jest bardziej świadom zadań, które wykonuje. W konsekwencji tych wszystkich procesów buduje się lepszy wizerunek biblioteki w oczach jej czytelników.

#### Podsumowanie

W artykule autorka starała się połączyć teoretyczne zagadnienia zarządzania personelem z własnym doświadczeniem jako Dyrektora Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie.

Twórcza praca zespołu chorzowskich bibliotekarzy jest możliwa, gdyż spotkały się oczekiwania, predyspozycje i zaangażowanie każdej z nas. Wspólnie wypracowałyśmy taki model wzajemnych relacji, który pozwala całemu zespołowi na samorealizację i wkład w rozwój Biblioteki. Dzięki rozpoznaniu indywidualnych kompetencji i zainteresowań możliwym się stało rozwijanie działań promocyjnych biblioteki, rozpoczęcie współpracy międzynarodowej, aktywność w środowisku górnośląskich bibliotekarzy, a także prowadzenie badań naukowych i publikowanie naszego dorobku naukowego. Wszystko to wpływa na lepszy wizerunek naszej ksiąźnicy. Razem budujemy przyjazne warunki pracy i atmosferę sprzyjającą nie tylko naszym potrzebom indywidualnym, ale przede wszystkim naszej Bibliotece i Uczelni.

Pracując razem przekazujemy sobie doświadczenie, dzielimy się osiągnięciami. Nie jesteśmy zazdrosne o swe sukcesy, wręcz przeciwnie, wspieramy się, mając świadomość, że jest to z korzyścią dla każdej z nas. Mamy świadomość, że takie podejście nie jest niczym nowym. Wszakże już Immanuel Kant, formułując swój słynny imperatyw kategoryczny, pouczał „Postępuj wedle takiej tylko zasady, co do której mógłbyś jednocześnie chcieć, aby stała się prawem powszechnym”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Tatarkiewicz W.: *Historia filozofii. Tom 2*, PWN, Warszawa 1999



**Bibliografia**

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.
- Benton D.: *Menadżer z charyzmą*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2004.
- Dowgiałło Z., Zadworny W.: *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Znicz, Szczecin, 2005.
- Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań, 1997.
- Forsyth P.: *Jak motywować ludzi*. Helion Gliwice 2004.
- Hoffman E.: *Ocena psychologiczna pracowników*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2004.
- Korzeniowski L.: *Menedżment. Podstawy zarządzania*. European Association for Security, Kraków, 2005.
- Łukaszewski W.: *Wielkie pytania psychologii*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003.
- Rathus S.A.: *Psychologia współczesna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2004.
- Tatarkiewicz W.: *Historia filozofii*. Tom 2. PWN, Warszawa 1999, s. 178.
- Terelak J.F. *Psychologia organizacji i zarządzania*. Difin, Warszawa, 2005.
- Wachowiak P.: *Profesjonalny menedżer*. Difin. Warszawa 2002.
- Zbiegiem-Maciąg L.: *Etyka w zarządzaniu*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 1996.

*Mgr Bogumiła Urban jest Dyrektorem Biblioteki Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.*