

# Ewa Rudnicka

---

## Zmiany kultury organizacyjnej biblioteki na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

---

Forum Bibliotek Medycznych 6/1 (11), 266-277

---

2013

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.



Mgr Ewa Rudnicka  
Olsztyn – UWM

## ZMIANY KULTURY ORGANIZACYJNEJ BIBLIOTEKI NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI UNIWERSYTECKIEJ UWM W OLSZTYNIE

### Abstract

The theory of management in the era of postmodernism indicates the staff as the unusually valuable, immaterial part of companies' capital. The organizational culture of every institution is recently subjected to the changes, in order to achieve higher effectiveness in functioning of companies. Simultaneously, this dynamism is supposed to improve the atmosphere at work and the image of employees in the organization. A University Library in Olsztyn is an example of the academic library, systematically transforming its actions. The following work depicts the transformations of the organizational culture in the Library, occurring in the library information system after opening a new building of the Library. The transformations also concern the image of librarians, their professional competence and attitudes towards work.

### Streszczenie

Teoria zarządzania w erze postmodernizmu wskazuje na personel, jako niezwykle cenną, niematerialną część kapitału firmy. Kultura organizacyjna każdej instytucji podlega obecnie zmianom w celu osiągnięcia wyższej efektywności działania firm. Jednocześnie dynamizm ten ma służyć poprawie atmosfery pracy i wizerunkowi pracowników organizacji. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jest przykładem biblioteki akademickiej systematycznie transformującej swe działanie. Niniejsza praca obrazuje przemiany kultury organizacyjnej Biblioteki zachodzące w systemie informacyjno-bibliotecznym po otwarciu nowego gmachu bibliotecznego. Transformacje dotyczą również wizerunku bibliotekarzy, ich kompetencji zawodowych i postaw.

Postindustrialna rzeczywistość opierająca się na nowych rozwiązaniach technologicznych, informacji i wiedzy przyniosła odmienny od dotychczasowego model społeczeństwa – społeczeństwo informacyjne. Biblioteki uczelniane, jako instytucje usługowe dysponujące najcenniejszym produktem dla współczesnych – wiedzą, musiały znaleźć sposób na dostosowanie się do wymogów otoczenia, by sprawnie wypełniać swoją misję – wspieranie procesu dydaktycznego uczelni. Wprowadzenie technologii komputerowych do pracy bibliotekarza w latach 90. było pierwszą znaczącą zmianą, która zapoczątkowała kolejne w pozostałych obszarach działań bibliotecznych, także w postrzeganiu bibliotekarzy, jako grupy zawodowej. Jednym z czynników wpływa-

jących na wizerunek profesji jest kultura organizacyjna, którą Alicja Portacha nazywa „kluczowym elementem myśli menedżerskiej ostatnich dziesięcioleci”<sup>1</sup>.

Teoria zarządzania w erze postmodernizmu wskazuje na personel, jako niezwykle cenną, niematerialną część kapitału firmy. Zarządzanie instytucją oparte na kulturze organizacyjnej pozwala dostrzec mechanizmy społeczne władające każdą organizacją, jednocześnie wywierające wpływ na efektywność pracy. Minispołeczeństwa pracownicze wypracowują swoiste reguły życia, kierując się własnymi normami i wartościami moralnymi i pielęgnują ustanowione w organizacji zwyczaje. Jednocześnie oddziałują na nie warunki zewnętrzne, permanentnie kształtujące ludzkie postawy w organizacji. Lidia Zbiegień-Maciąg twierdzi, że zainteresowanie kulturą organizacyjną w polskim środowisku menedżerskim dowodzi „osiągnięcia przez rodzime firmy wyższego poziomu rozwoju gospodarczego”<sup>2</sup>. Postmodernizm charakteryzuje się wielością i szybkością zachodzących zmian w każdej dziedzinie życia, co powoduje poczucie niepewności działań, oraz braku czasu, który jest typowy dla obecnej sytuacji społeczno-technologiczno-gospodarczej. „Niewątpliwie możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygranie walki konkurencyjnej staje się dla przedsiębiorstw koncentracja nie tylko na materialnej stronie organizacji, ale i na stronie niematerialnej. [...] kultury organizacji egzystują jako wytwór ludzkiej działalności, dlatego to człowiek zdecyduje o tym, jak się będzie rozwijać i zmieniać”<sup>3</sup>.

Zarządzający bibliotekami akademickimi są świadomi konieczności zmian w obszarze zarządzania personelem, w tym w kształtowaniu nowego wizerunku bibliotekarzy, do czego jest wykorzystywana wiedza o kulturze organizacyjnej panującej w firmie. W ostatnich latach ukazało się wiele publikacji na temat efektywnego zarządzania bibliotekami uczelnianymi, co wskazuje na ich szczególne zainteresowanie m.in. kulturą organizacyjną. Szczególnie ważne dla kierowania organizacją uwagi można znaleźć w pracach Elżbiety Barbary Zybert „Kultura organizacyjna w bibliotekach”, Ewy Głowackiej „Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekarstwie i informacji naukowej”. Problemy zarządzania biblioteką i miejsca w niej kultury organizacyjnej są podstawowym tematem publikacji Mai Wojciechowskiej „Zarządzanie zmianami w bibliotece”, oraz w pracy „Kultura organizacyjna w bibliotece”, będącej materiałami konferencyjnymi z ogólnopolskiej konferencji naukowej. Klasyk kultury organizacyjnej Edgar H. Schein określił kulturę jako zespół wypracowanych przez grupę reguł działania, służącym jej do wewnętrznej integracji,

---

<sup>1</sup> Alicja Portacha: Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji. w: Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa. red.nauk. H.Brzezińska-Stec. Białystok 2008 s. 63

<sup>2</sup> Lidia Zbiegień-Maciąg: Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa 2002 s. 11

<sup>3</sup> Sylwia Stańczyk: Od ewolucyjnych do rewolucyjnych zmian kultury organizacyjnych. W: Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucje czy rewolucje. red.nauk. J.Skalik. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Lange we Wrocławiu 2006 nr 1141 s. 161-162

jak i obronie przez ingerencją z zewnątrz. Jednocześnie zasady te narzucają członkom zespołu ustanowiony sposób myślenia i postrzegania problemów współżycia grupowego<sup>4</sup>. Specjalizując się w psychologii społecznej Schein wywarł istotny wpływ na współczesne koncepcje zarządzania, tworząc zespół pojęć językowych dotyczących kultury organizacyjnej. Polska badaczka kultury organizacyjnej w bibliotekach Elżbieta B. Zybert ujmuje kulturę organizacyjną biblioteki jako „zespół cech decydujący o jej osobowości, a więc ujednolicone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia”<sup>5</sup>. Wykazanie związków kultury danej organizacji z jej wizerunkiem czy osiągniętymi sukcesami skierowało zainteresowanie menedżerów bibliotecznych na hipotetyczne czy realne możliwości wpływu zatrudnionego personelu na działalność instytucji. Istotne jest, by stworzyć taki typ kultury organizacyjnej, który byłby profektywnościowy – wspierający wszystkie działania firmy.

Biblioteka Uniwersytecka (BU) Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego jest przykładem biblioteki akademickiej systematycznie transformującej swe działanie w celu osiągnięcia jak najwyższej efektywności pracy. Kultura organizacyjna znalazła się w kręgu zainteresowań zarządzających biblioteką jako element zarządzania organizacją mający wpływ na skuteczność pracy, wizerunek biblioteki oraz osób w niej zatrudnionych. Obecny obraz Biblioteki Uniwersyteckiej to kolejny etap przemian organizacji mającej swój początek 12 lat temu. W 1999 r. w olsztyńskim środowisku akademickim nastąpiło wydarzenie rzutujące na życie wszystkich olsztyńskich wyższych uczelni państwowych - powołano do życia Uniwersytet Warmińsko-Mazurski na bazie Wyższej Szkoły Pedagogicznej i Akademii Rolniczo-Technicznej i Instytutu Teologicznego Seminarium Duchownego „Hosianum” w Olsztynie<sup>6</sup>. Utworzono jednocześnie jako jednostkę ogólnouczelnianą Bibliotekę Główną z 20 filialnymi bibliotekami systemu bibliotecznego (biblioteki wydziałowe, instytutowe i katedr) oraz z Centrum Dokumentacji Europejskiej. Działanie biblioteki uczelnianej wspomagały także 33 biblioteki instytutów i katedr, finansowane ze środków własnych tych jednostek. Biblioteki te dysponowały zasobem 77 tys. jednostek, a nadzór merytoryczny sprawowała Biblioteka Główna. Połączony personel stanowił 121 osób<sup>7</sup>. Rok 1999 oznaczał rozpoczęcie

<sup>4</sup> Lidia Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji...*, s. 16

<sup>5</sup> Elżbieta Barbara Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Stare i nowe idee zarządzaniu biblioteką*. Warszawa 2004 s. 22

<sup>6</sup> Przy Seminarium Duchownym w Olsztynie powstała kolejna filia systemu biblioteczno-informacyjnego – Biblioteka Wydziału Teologicznego. Zbiory „Hosianum” pozostały odrębną jednostką. Biblioteka Wydziału Teologicznego mieści się w kampusie Seminarium, jest ściśle związana z działaniem wydziału. Odpowiada również na potrzeby użytkowników. Posiada własną kulturę organizacyjną związaną z działaniem Seminarium Duchownego i Wydziału Teologii.

<sup>7</sup> Sprawozdanie z działalności Uczelni w roku akademickim 1999/2000. Olsztyn 2000 s. 157

długiego procesu łączenia bibliotek sieci i wypracowywania nowej kultury organizacyjnej wspierającej działanie Biblioteki Uniwersyteckiej.

Należy zauważyć, iż obydwie biblioteki uczelniane różniły się w charakterze posiadanych zbiorów i organizacji ich udostępniania, dysponowanym systemem komputerowym, miały odmienną historię i tradycję, a wszystko to świadczyło o odmienności kultur organizacyjnych obydwu organizmów bibliotecznych. Biblioteka Główna ART wraz ze swymi filiami mieściła się w całości w miasteczku akademickim, natomiast sieć biblioteczna WSP związana była z umiejscowieniem wydziałów uczelni w Olsztynie, ponieważ przy nich zlokalizowane były biblioteki filialne. Biblioteka Główna WSP znajdowała się w centrum miasta w budynku zajmowanym jednocześnie przez Wydział Humanistyczny. Odmienności połączonych bibliotek uczelnianych były naturalne i wbrew pozorom nie musiały stać się problemem, lecz raczej bodźcem do kreowania nowej wartości.

Stworzenie nowego wizerunku biblioteki akademickiej i jej pracowników było jednym z celów osób zarządzających Biblioteką Główną UWM. Możliwość taką widziano przy okazji budowy nowego budynku bibliotecznego, który byłby siedzibą biblioteki uczelnianej wraz z jej filiami. Dotychczasowe rozproszenie zbiorów i pracowników dawało niejednorodną organizację zasobów oraz zróżnicowaną strukturę organizacyjną, na której działanie miały wpływ władze wydziałów, przy których usytuowane były filie biblioteczne. Co prawda sytuację poprawiło ukończenie w 1999 r. rozbudowy budynku Biblioteki Głównej ART. rozpoczęte pięć lat wcześniej, która to inwestycja pozwoliła na połączenie centrum zarządzania biblioteką i przeniesienie do kampusu dyrekcji Biblioteki Głównej UWM. Szybko następujące zmiany przynosiły co chwilę nowości w pracy biblioteki; uzgodnienie sposobu udostępniania zbiorów, zmiany struktury organizacyjne – łączenie działów gromadzenia i opracowania zbiorów zwartych i ciągłych. Zapoczątkowano nowe zwyczaje, które miały stać się tradycją biblioteczną, m.in. spotkania opłatkowe pracowników biblioteki. Jednak największą zmianę miała przynieść nowa siedziba biblioteki, której budowę rozpoczęto w 2001 r.

Przyszły budynek biblioteczny miał przynieść nowe rozwiązania nie tylko architektoniczne, ale również organizacyjne. Dotychczasowe warunki pracy obu uczelnianych bibliotek nie umożliwiały zastosowania nowoczesnych sposobów zarządzania. Utrudnienia powodowała ciasnota pomieszczeń, zbiory niedostępne dla czytelnika zamknięte w magazynach, rozbieżność bibliotecznej na małe oddziały, zróżnicowanie działalności filii i biblioteki głównej itp. Nowoczesny budynek biblioteczny budził nadzieje na rozwiązanie tych problemów. Przede wszystkim zakładano koncepcję jednej biblioteki uczelnianej, z minimalną ilością bibliotek sieci bibliotecznej. Takie rozwiązanie umożliwiałoby sprawniejsze zarządzanie całością zbiorów, ujednoczenie procesów bibliotecznych, stworzenie nowej struktury organizacyjnej, sprzyjającej efektywniejszej komunikacji wewnętrznej czy wreszcie ekonomiczniejsze wykorzystanie środków na zakup zbiorów.

Koncepcje zagospodarowania nowej biblioteki powstawały na drodze analiz trendów światowych oraz doświadczeń innych bibliotek w Polsce i na świecie. W celu wypracowania idei rozmieszczenia zasobów bibliotecznych powołano już w 2004 r. Zespół ds Organizacji Rozmieszczenia Zbiorów pod kierownictwem zastępcy dyrektora mgr Teresy Łagodzińskiej-Małyszko. Przyszła siedziba biblioteki dawała możliwość organizacji zbiorów diametralnie różnej od dotychczasowej, czyli stworzenie wolnego dostępu do półek poprzez umieszczenie zbiorów w czterech czytelnikach i wypożyczalni podręczników. Trzy czytelnie – Kolekcję Nauk Społecznych, Kolekcję Nauk Przyrodniczych i Kolekcję Nauk Humanistycznych, umieszczono na jednym poziomie – drugim piętrze budynku. W układzie zbiorów zastosowano zmodyfikowaną Uniwersalną Klasyfikację Dziesiątą. Postanowiono zdecydowanie rozszerzyć dostęp użytkowników do zbiorów otwierając wypożyczalnię z wolnym dostępem do półek. Kolekcja Dydaktyczna, udostępniona czytelnikom na parterze budynku, miała przyjmować podręczniki, zwłaszcza najnowsze i polecane przez wykładowców jako konieczne w procesie kształcenia. Kolejnym działem BU było Centrum Dokumentacji Europejskiej, umieszczone na poziomie Kolekcji Dydaktycznej. Zbiory kierowane do tych agend miały posiadać oznaczenie lokalizacji (przynależności do kolekcji) oraz znak miejsca na półce w postaci tzw. symbolu dziedziny, czyli dostosowanej do potrzeb Biblioteki Uniwersalnej Klasyfikacji Dziesiątej.

Nowatorska była idea rozmieszczenia czasopism w nowej bibliotece. Utworzono Czytelnię Czasopism Bieżących, w której w systemie wolnego dostępu zgromadzono prenumerowane tytuły czasopism z roku bieżącego. Jednakże równolegle postanowiono ułożyć czasopisma również w Kolekcjach. Znalazły się tam tytuły wyjątkowo poczytne i potrzebne w procesie dydaktycznym, ułożone rocznikami starszymi niż bieżące – ostatnie pięć lat. Filozofia rozmieszczenia czasopism zakładała po pierwsze otwarcie tego zasobu, dotychczas dostępnego czytelnikom jedynie na zamówienie, po drugie - umożliwienie użytkownikom jednoczesnego studiowania tak książek, jak i czasopism bez potrzeby zamawiania ich z magazynu. Ułożenie czasopism według rozwiązania zastosowanego do układu książek dawało kompatybilność tematyczną obu zasobów w danej czytelnicy.

Reszta zbiorów – zwartych i ciągłych, przede wszystkim starsza, zdezaktualizowana, mniej potrzebna użytkownikom - została przeznaczona do magazynu biblioteki, znajdującego się na najniższym poziomie budynku. Magazyny zostały wyposażone w regały kompaktowe, z których część była ręcznie przesuwana, a część sterowana była mechanizmem elektronicznym. Na jednej powierzchni umieszczono książki i czasopisma w logicznym ustawieniu, według numeru inwentarzowego, ułatwiającym pracę magazynierom realizującym zamówienia i włączającym zwrócone przez czytelników materiały. Ponieważ użytkownicy mieli zamawiać drogą elektroniczną potrzebne im

książki i czasopisma, toteż konieczne było zaopatrzenie Oddziału Magazynów w komputery i drukarki niezbędne do wykonania zadań magazynu.

Należy zaznaczyć, że proces rozmieszczania zbiorów był połączony z powiększaniem informacji w katalogu elektronicznym biblioteki, co było związane z umieszczeniem zbiorów w wolnym dostępie, jak również z przeglądaniem bazy bibliotecznej online, czy z elektronicznym wypożyczaniem zbiorów. W tym celu, od 2003 roku pracownicy Biblioteki Głównej jak i poszczególnych filii byli szkoleni w katalogowaniu w programie Aleph, w zakresie sprowadzania rekordów bibliograficznych z katalogu NUKAT, bądź tworzeniu nowych opisów. Zakładało to ściślejszą współpracę bibliotekarzy BU z pracownikami obsługującymi Katalog Centralny. Nowo zakupione książki były wprowadzane do bazy elektronicznej bezpośrednio po zarejestrowaniu zakupu. Starszy zasób pozostawał dalej dostępny poprzez katalog kartkowy.

Moment otwarcia nowego gmachu biblioteki, który nastąpił 15 października 2007 r. był chwilą krytyczną - plany i teorie przyszłej organizacji biblioteki musiały ulec weryfikacji przekładając się na praktykę. Niezwykle ważnym elementem przemian w tym czasie stała się kultura organizacyjna, otaczająca życie biblioteczne bardziej lub mniej widoczną otoczką, a która, jak wcześniej wspomniano ma niewątpliwy wpływ nie tylko na jakość pracy biblioteki, ale jednocześnie na jej społeczny odbiór. Czas tak głębokich przemian organizacji przeżywany przez uczelniany system biblioteczny umożliwiał wykreowanie nowych wartości czy zwyczajów, oraz odmiennych od dotychczasowych sposobów postępowania. Rewolucyjne podejście do transformacji kultury organizacyjnej nie jest zalecane przez znawców zarządzania, jako zbyt ingerujące w społeczne stosunki pracownicze i tym samym burzące panujący system, jednakże Biblioteka Główna UWM tworzyła się niejako na nowo, co menedżerom bibliotecznym dawało okazję na totalne zmiany także kultury organizacyjnej.

Należy zauważyć, iż badania kultury bibliotek akademickich przynoszą zwykle obraz instytucji skostniałych, hierarchicznych, opierających się zmianom<sup>8</sup>. Obecne tempo przemian zachodzące w otoczeniu bibliotek, jak i w ich pracy wymaga organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności oraz elastyczności, która według Sylwii Stańczak jest rozumiana jako “perspektywiczne inicjowanie zmian, antycypację potencjalnych zmian, ułatwiającą nie tylko tolerancję niepewności, ale zapewniającą rozwój organizacji dzięki niepewności”<sup>9</sup>. Czyli organizując nowy system biblioteczny należało przede wszystkim uwzględnić podstawowe założenie – od tej pory życie biblioteki będzie charakteryzować się nieustannymi przekształceniami, co musieli zaakceptować bibliotekarze akademicy.

Model kultury organizacyjnej E. H. Scheina pozwoli opisać kulturę organizacyjną i jej wpływ na wizerunek bibliotekarzy w Bibliotece Głównej UWM w Olsztynie

<sup>8</sup> Alicja Portacha: *Kultura organizacyjna...*, s. 34-36

<sup>9</sup> Sylwia Stańczak: *Od ewolucyjnych do rewolucyjnych...*, s. 158

w momencie rozpoczęcia działalności w nowym gmachu. Ten sam wzorzec zastosujemy do próby podsumowania klimatu pracy biblioteki cztery lata po otwarciu.

Piramida kulturowa na swym szczycie posiada tzw. artefakty, czyli materialne wytwory kultury. Mają one charakter językowy, behawioralny i fizyczny oraz są ujawnione dla środowiska, jak i na zewnątrz. Stopniowe łączenie uczelnianej sieci bibliotecznej dało możliwość wyrównywania się poziomów kulturowych obu organizmów bibliotecznych. Już przed przeprowadzką do nowego gmachu bibliotekarze wymieniali się dotychczasowymi określeniami w stosowanej terminologii zawodowej, tworzyli nową, czasem nieoficjalną nomenklaturę, która jako skrót myślowy, a czasem jako żart językowy miała szansę zaistnieć już na stałe. Powstawanie artefaktów językowych zapoczątkowała dyrekcja już na etapie planowania inwestycji. I tak kolekcje-czytelnie zaczęto określać kolorami, jako, że zastosowano w oznakowaniu zbiorów czytelnianych trzy kolory dla ułatwienia ich rozróżnienia. Zaistniała więc w przestrzeni bibliotecznej kolekcja żółta (zbiory z zakresy nauk społecznych- według UKD 1-3), zielona (zbiory z zakresu nauk przyrodniczo-technicznych – według UKD 5-6) oraz kolekcja niebieska (zbiory humanistyczne – według UKD 7-8). Kolekcja Dydaktyczna – wypożyczalnia mieszcząca największy zbiór wydawnictw zwartych w wolnym dostępie szybko została “ochrzczona” Dydkiem. Wypożyczalnię Główną nazwano “Pod schodami”, ponieważ umiejscowiono ją rzeczywiście pod schodami prowadzącymi na pierwsze piętro - do czyteln. Należy zaznaczyć, że choć nazwa tej ostatniej miała charakter oficjalny – umieszczono ją nawet w folderach informacyjnych nowej biblioteki, to została odrzucona przez pracowników, w efekcie zniknęła z wszelkich informacji o bibliotece. W magazynie pojawiło się określenie “cykanie” na potwierdzanie realizowanych zamówień czytelniczych oraz znalazła się “kobyłka” – niezbyt wygodny wózek do transportu zwrotów czytelniczych.

Artefakty behawioralne to społeczne zachowania organizacji – rytuały, obrzędy, codzienne zachowania, obrzędy integracji, redukowania konfliktów czy wreszcie takie, które są ukierunkowane na interakcje z czytelnikami<sup>10</sup>. Jak wspomniano wcześniej, już po połączeniu bibliotek obu uczelni dyrekcja Biblioteki Głównej zapoczątkowała coroczne spotkania opłatkowe przed Bożym Narodzeniem. Spotkania te odbywały się w latach 2000-2006 w Bibliotece Wydziału Teologii, gdzie w sąsiadującej kaplicy Seminarium Duchownego zebrani brali udział w krótkiej mszy świętej. Po uroczystości miało miejsce tradycyjne składanie życzeń, wspólne śpiewanie kolęd i skromny poczęstunek. Obyczaj integrował nieznane sobie do tej pory grono z każdym rokiem bliższe i znajome, oraz pozwalał uczestniczącemu personelowi na chwile rozluźnienia, zmniejszenie dystansu władzy i wybaczenie sobie ewentualnych wzajemnych uraz w świątecznej atmosferze. Po wybudowaniu nowego gmachu spotkania przeniesiono

---

<sup>10</sup> Elżbieta Barbara Zybort: *Kultura organizacyjna...*, s. 91-98



do Zimowego Ogrodu nowego budynku biblioteki, a msze odbywają się w pobliskim kościele akademickim.

Artefakty behawioralne zauważalne są też w relacjach bibliotekarzy z użytkownikami w nowej bibliotece. Chcąc pozytywnie wpłynąć na poziom satysfakcji czytelników z oferowanych usług postanowiono maksymalnie zmniejszyć czas oczekiwania na książki. W tym celu stworzono wolny dostęp do zbiorów w licznych kolekcjach, wprowadzono nową organizację procesu opracowania zbiorów, która wpłynęła na skrócenie drogi książki od zakupu do włożenia na półki oraz ustanowiono krótsze terminy realizacji zamówień czytelnika na zbiory umieszczone w magazynie. Kolejną innowacją to zaangażowanie działów tzw. zamkniętych w bieżącą obsługę na początku roku akademickiego, czyli informowanie użytkowników, którzy dopiero rozpoczynają swoją przygodę ze studiowaniem. Efektem jest sprawniejsze docieranie do zagubionych studentów i kierowanie ich do odpowiednich agend, rozładowanie kolejek do wypożyczalni i informatorium oraz uzyskanie atmosfery ciepła w codziennych kontaktach z odbiorcami.

Artefakty fizyczne biblioteki są widoczne już na zewnątrz, gdy na frontonie budynku czytamy piękne złożone litery napisu Biblioteka Uniwersytecka. Architektura gmachu w założeniach miała być przestrzenią w dużej części społeczną, co widoczne jest już od pierwszej chwili. Duży hol wejściowy z umieszczonym bezpośrednio przy wejściu informatorium, spektakularne schody prowadzące na pierwsze piętro, gdzie na gością czekają wygodne fotele, możliwość skorzystania z prywatnego komputera - to pierwsze wrażenie odwiedzających BU. Zastosowanie pastelowych kolorów ścian czy wygłuszających wykładzin podnosi zdecydowanie komfort korzystania z biblioteki. Nowością było zaopatrzenie Kolekcji Dydaktycznej w plastikowe kosze dla użytkowników do wygodnego przemieszczania się czytelnika z wybranymi książkami. Zbiory w tejże wypożyczalni zostały ułożone według układu dziedzinowego, co ułatwia użytkownikom znalezienie informacji "na temat". Inną nowinką były ustawione we wszystkich Kolekcjach pojedyncze stanowiska czytelnicze między regałami, prócz wyodrębnionego obszaru do studiowania materiałów umieszczonych w czytelniach. Przestrzeń społeczna w nowym gmachu – antresola ze stolikami i wygodnymi fotelami, Ogród Zimowy czy tarasy z pięknymi widokami to niewątpliwa atrakcja dla odwiedzających bibliotekę użytkowników.

Następną warstwą w piramidzie Scheina stanowią wartości i normy kulturowe. Jak sam badacz zakładał, są to elementy kulturowe częściowo widoczne i uświadamiane. Przyjęto, że normami postępowania bibliotekarzy pracujących w Bibliotece Uniwersyteckiej są te, uznane przez lata za właściwe dla profesji i ujęte w kodeksie etyki bibliotekarskiej, czyli ochrona wartości intelektualnej, gwarantowanie nieskrępowanego dostępu do wiedzy, wolność myśli i wypowiedzi, poszanowanie praw czytelnika do

korzystania ze zbiorów – dyskrecja, przestrzeganie tajemnicy służbowej<sup>11</sup>. Umieszczenie użytkownika w centrum działań bibliotecznych ukierunkowało wszystkie procesy biblioteczne na wysoką jakość obsługi klienta. Dbalność o zadowolenie czytelnika z usług bibliotecznych, których gama systematycznie się rozszerzała, czy zapewnienie komfortowej przestrzeni służącej studiowaniu materiałów bibliotecznych dowodzi otwartości modelu kultury organizacyjnej panującej w firmie.

BU w swej ofercie bibliotecznej umieszcza usługi nie tylko cenne dla procesów kształcenia i kreowania warsztatu naukowego użytkowników. Świadectwem jest stworzenie przestrzeni kulturalnej biblioteki. Biblioteka Uniwersytecka UWM w Olsztynie jest miejscem wystaw artystycznych olsztyńskich twórców, studentów Wydziału Sztuki UWM czy wreszcie lokalnego amatorskiego ruchu artystycznego. W Bibliotece odbywają się też coroczne imprezy organizowane w ramach Dni Nauki. Ciekawą inicjatywą jest tzw. Biblioteka Kulturalna, czyli cykliczne spotkania filmowe kinomanów, poprzedzane prelekcją reżyserów filmowych, teoretyków sztuki filmowej czy krytyków X Muzy. BU otwiera swe podwoje na przedstawienia teatralne, koncerty muzyki poważnej, folklorystycznej, wykłady itp. Tymi działaniami biblioteka podkreśla swoje znaczenie dla wspólnoty uniwersyteckiej, ale także lokalnej – olsztyńskiej, jako miejsca spotkań towarzyskich. Kultura organizacyjna Biblioteki Uniwersyteckiej została wzbogacona nową wartością, jaką jest pojęcie przestrzeni społecznej w bibliotece, której aktywne wykorzystanie przez użytkownika wyraźnie wskazuje na potrzebę istnienia jej w bibliotece.

Normy i wartości środowiska pracy łączą się z ostatnim poziomem schematu kultury organizacyjnej Scheina – zupełnie niewidocznym i nie uświadamianym przez uczestników gry kulturowej – założenia, odgrywające podstawową rolę w kulturze organizacyjnej firmy. Niewidoczne, ale odczuwane w zachowaniach wobec czytelnika, we wzajemnych kontaktach służbowych, w poszanowaniu reguł życia zawodowego, w chęci uczestnictwa w pracach biblioteki, w realizacji jej misji - są trwałą bazę klimatyczną. Na założenia kulturowe mają wpływ różne czynniki – socjalizacja domowa, charakter zatrudnionych osób, otoczenie pracy, style kierowania stosowane przez przełożonych itp. Pozwalają one, jako program kulturowy, każdemu członkowi pracowniczego społeczeństwa na rozpoznanie atmosfery pracy, aklimatyzację, dostosowanie się do niewidocznych reguł życia grupy.

Obecne warunki pracy zdecydowanie różnią się od poprzednich, panujących w obu bibliotekach uczelnianych. Duży zespół, większa anonimowość użytkowników, wewnętrzna mobilność pracowników, nacisk na podwyższanie kwalifikacji, potrzeba permanentnego doksztalcania się widoczna w organizowaniu wewnętrznych szkoleń i

---

<sup>11</sup> Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu <http://www.ebib.info/content/view/35/45/> Stan z dnia 04.10.2011

seminariów przygotowywanych przez samych bibliotekarzy to niektóre z elementów zmiany w założeniach kulturowych. W składzie personelu, na skutek naturalnych wymian, coraz częściej widać osoby młode, odporne na lęki przed zmianami, kreatywne, szukające możliwości dla swej aktywności zawodowej, co wpłynęło pozytywnie na tę warstwę kulturową.

Cztery lata pracy Biblioteki Uniwersyteckiej w nowym budynku minęły na kolejnych przemianach, które są świadectwem na przyjęcie nowego sposobu zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi przez zarządzających BU. Stworzenie klimatu pracy przyjmującego zmiany za trwały element managementu, zaowocowało stworzeniem elastycznego i otwartego na innowacje zespołu. Rozmieszczenie zbiorów było od początku jednym wielkim eksperymentem, ponieważ wypracowywano reguły wolnego dostępu sukcesywnie co roku przedstawiając użytkownikom nowe rozwiązania. Regulowano ilość egzemplarzy wydawnictw zwartych umieszczanych w kolekcjach. Powiększano bądź zmniejszano zasób w wolnym dostępie, obserwując różnorodność potrzeb studentów stacjonarnych i niestacjonarnych. Usunięto z czytelni wydawnictwa ciągle, by utworzyć jedną wielką Czytelnię Czasopism połączoną z Działem Informacji Naukowej, co uczyniło nową wartość – Czytelnię Czasopism i Informację Naukową. Kolekcję tę podzielono na dwie sekcje – humanistyczną i przyrodniczo-techniczną, których zbiory ułożono w wolnym dostępie w rozwiązaniu alfabetycznym. Wydawnictwa ciągle zaczęto opatrywać symbolami działów, które umożliwiały wyszukanie materiałów do studiowania według dziedzin wiedzy. Podobny proces – nadawanie symboli działów - objął wydawnictwa zwarte poza wolnym dostępem.

Ulegała zmianie także struktura organizacyjna biblioteki – w sieci biblioteczno-informacyjnej po 2007 r. były biblioteki filii: Biblioteka Wydziału Teologii, Biblioteka Wydziału Nauk Społecznych, Biblioteka Wydziału Sztuki, Biblioteka Wydziału Matematyki i Informatyki i Biblioteka Instytutu Nauk Politycznych. W 2010 roku zamknięto Bibliotekę Wydziału Nauk Społecznych, a pracowników i zbiory przeniesiono do głównego gmachu bibliotecznego. Podobny los, rok później, spotkał Bibliotekę Wydziału Matematyki i Informatyki. Oddzielono organizacyjnie magazyny od działów udostępniania tworząc Oddział Magazynów dysponujący połączonymi zasobami książek i czasopism umieszczonymi w jednej przestrzeni.

Innowacją w strukturze organizacyjnej Biblioteki Uniwersyteckiej w kierunku struktury macierzowej było powstanie zespołów zadaniowych. Kolejno powoływano zespoły: do spraw katalogowania najstarszych zbiorów (retrokonwersji), do spraw dubletów czasopism oraz do tworzenia symboli działów dla wszystkich zbiorów. Są one złożone z osób wykonujących swe obowiązki służbowe na co dzień w różnych agendach co każdorazowo wymagało precyzyjnego ustalenia harmonogramu prac, elastyczności oraz umiejętności przewidywania następstw działań zespołów. Dobór osób nie był przypadkowy, ponieważ w dużej mierze pracownicy ci wcześniej mieli okazję

wykazać się odpowiednimi kompetencjami zawodowymi. Część bibliotekarzy wybrano do zespołów na podstawie obserwacji ich pracy już w nowej strukturze biblioteki. Jednakże, co jest cechą charakterystyczną dla obecnej kultury organizacyjnej Biblioteki Uniwersyteckiej, większość bibliotekarzy wcześniej wyraziła gotowość do pracy przy realizacji odmiennych niż typowe zadań.

Nie oznacza to, że wszyscy pracownicy Biblioteki Uniwersyteckiej są równie aktywni. Część bibliotekarzy, zwłaszcza starszych stażem, wykazuje mniejszą akceptację dla wprowadzanych innowacji, co może być świadectwem wypalenia zawodowego, czy też braku zrozumienia dla potrzeb zmian. Inna grupa pracowników niechętna nowemu modelowi pracy w bibliotece to osoby przypadkowo znajdujące się w zawodzie, które nie czują się związane z pracą inaczej, jak poprzez wspólne miejsce zatrudnienia. Brak zrozumienia dla konieczności wprowadzania przez dyrekcję szybkich i odmiennych rozwiązań w działalności biblioteki może również wynikać z braku umiejętności profesjonalnych części kadry. Nie wszyscy umieją równie sprawnie obsługiwać programy biblioteczne, bazy elektroniczne, czy także posiadają wiedzę o tajnikach zawodu. Następny powód braku aktywności można upatrywać w konieczności mobilności pracowników i permanentnym mieszaniu się personalnym zespołów, które do niedawna miały niezwykle stabilny skład. Brak akceptacji dla takiego modelu pracy może wynikać z różnych powodów, jednak często upatrywać można takiej postawy w cechach osobowościowych zatrudnionych w bibliotece osób. Nie wydaje się jednak, by ta grupa pracowników mogła zdominować kulturę organizacyjną biblioteki. Obecny wizerunek bibliotekarzy Biblioteki Uniwersyteckiej UWM zdaje się być utrwalony poprzez wprowadzone przez ostatnie cztery lata zmiany, aczkolwiek nie można pomijać w analizie różnorodności postaw pracowniczych.

Nowa Biblioteka Uniwersytecka UWM w Olsztynie to przykład nowej bibliotekarskiej wartości. Wyróżniająca się stylem architektonicznym, przyjazną przestrzenią społeczną i podmiotowym traktowaniem użytkowników, wytworzyła proefektywną kulturę organizacyjną, która wykreowała nowy wizerunek biblioteki i jej pracowników. Przenikanie się doświadczeń zawodowych podczas pracy w zespołach zadaniowych, konieczność ciągłego dokształcania się, delegowanie władzy stworzyło atmosferę współpracy i zaangażowania bibliotekarzy. Nowa aranżacja przestrzeni bibliotecznej wskazała też na konieczność rozszerzenia terytorium dostępnego dla czytelników, co oznaczało wyjście bibliotekarzy zza lad bibliotecznych. Identyfikatory spowodowały zwiększenie widoczności pracowników wśród tłumu klientów codziennie przybywających do biblioteki.

Bibliotekarz Biblioteki Uniwersyteckiej UWM wykazuje obecnie większe ambicje zawodowe, co oznacza uczestnictwo w konferencjach bibliotekarskich, znajomość języków obcych czy publikowanie artykułów odnoszących się do wykonywanej profesji, jak i do zainteresowań poza zawodowych. Wśród personelu znajduje się spora

grupa pracowników z tytułem naukowym doktora, a także są osoby starające się o podwyższenie kwalifikacji. Przygotowują się one do egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego. Często spotykaną cechą charakteru wśród kadry to energiczność, zaradność, spontaniczność i niezależność. Bibliotekarze, zwłaszcza młodszy wiekiem oraz stażem pracy, oczekują możliwości różnorodności zadań, które powodują ucieczkę od rutyny zawodowej, a wręcz przeciwnie – skłaniają do aktywności, permanentnego dokształcania, a w zamian przynoszą satysfakcję z wykonania nowych zadań. Nowa kultura organizacyjna, akceptująca mobilność środowiska bibliotekarskiego na każdej płaszczyźnie działań zawodowych, zmusza pracowników do krytycznego spojrzenia na własną postawę pracy, a także do zadania sobie pytania o przyszłość tak miejsca pracy, jak i osobistego wkładu w procesy biblioteczne. Wynikająca z założeń kulturowych postawa służenia pomocą użytkownikom oraz świadomość własnego wkładu w rozwój nauki przejawia się w codziennych kontaktach bibliotekarza z czytelnikami i ich staraniach o jakość świadczonych usług.

Konkludując, należy stwierdzić, że mobilność środowiska pracy bibliotekarzy uczelnianych wskazuje na wystąpienie w najbliższej przyszłości kolejnych transformacji, co zapewne wpłynie na kulturę organizacyjną i wizerunek personelu. Kierunek tych zmian możemy jedynie przewidywać, a ich efekty będą przedmiotem zainteresowania kolejnych menedżerów bibliotecznych.