



Małgorzata Bańkowska

Akademia Kaliska im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

e-mail: m.bankowska@akademia.kalisz.pl

 <http://orcid.org/0000-0001-5343-3836>

Od bursztynu do turkus – perspektywy przeobrażeń systemów zarządzania bibliotekami w świetle doświadczeń uczelni zawodowych

Abstrakt: W artykule omówiona została współczesna typologia organizacji autorstwa Frederica Laloux, ze szczególnym uwzględnieniem cech organizacji turkusowych. Na bazie doświadczeń wybranych polskich firm działających w sektorach usługowych i produkcyjnych skonstruowana została autorska koncepcja wdrażania zasad turkus w bibliotekach uczelnianych. Omówione zostały czynniki sprzyjające zmianom w zakresie zarządzania bibliotekami i kadrami oraz etapy ich wdrażania.

Słowa kluczowe: Biblioteka szkoły wyższej. Organizacja turkusowa. Zarządzanie biblioteką. Zarządzanie personelem

Wprowadzenie

Frederic Laloux, prekursor turkusowego zarządzania, w książce *Reinventing Organization*¹, wydanej w 2014 r., wyróżnił pięć typów organizacji, przyjmując jako kryterium podziału zasady organizacyjne. U podstaw nowego modelu organizacyjnego, który szybko stał się przedmiotem zainteresowania biznesmenów i teoretyków zarządzania, znalazły się struktury odzwierciedlające jeden z pierwszych etapów ewolucji społecznej człowieka. Są to organizacje określane mianem

¹ W polskim tłumaczeniu książka ukazała się w 2015 r. w Wydawnictwie Studio EMKA, pt. *Pracować inaczej*.

czerwonych (nazwijmy je *rubinowymi*²). Sztywna hierarchia i zasady podległości mają zapewnić członkom tych organizacji przetrwanie oraz bezpieczeństwo³. W następnej fazie rozwoju społecznego F. Laloux wskazał na zasady określane jako świat bursztynowy, z takimi dominującymi wartościami, jak: „porządek, autorytet, hierarchia, struktura” (Wzorek, 2019, s. 42). W świecie tym, rządzonym przez silne jednostki, powstają organizacje oparte na bezwzględnym posłuszeństwie i zasadach wyznaczonych przez przywódcę. Współczesne organizacje tego typu (np. autokratycznie zarządzane zakłady produkcyjne lub firmy zatrudniające pracowników sezonowych) z powodzeniem realizują krótko- i długoterminowe plany i są z reguły monopolistami. Ich cechą nadrzędną jest konserwatyzm zarządczy, a także opór przed zmianami, zaś słabą stroną konkurowanie z innymi.

Na kolejnym poziomie, w typologii belgijskiego mentora, znalazły się organizacje określane mianem pomarańczowych (nazwijmy je *aurypigmentowymi*), w których rywalizacja, sukces i pieniądze są wartościami kluczowymi. W ich działaniach dominuje skupienie na własnych osiągnięciach, wyeliminowanie konkurencji, a siłą napędową stanowią dążenia do indywidualnych sukcesów. Wyrazistym przykładem organizacji o tym charakterze są firmy korporacje.

Jako następne w porządku ewolucyjnym pojawiają się organizacje zielone (nazwijmy je *szmaragdowymi*), charakteryzujące się dbałością o wszystkich członków wspólnoty, harmonią i równością (ich metaforą jest rodzina). Cechuje je odejście od bezwzględnej żądzy posiadania, partnerskie funkcjonowanie w grupie i otwartość na otoczenie zewnętrzne oraz potrzeby innych.

I wreszcie na szczycie hierarchii F. Laloux plasują się organizacje turkusowe (jako najwyższy stopień rozwoju społecznego), w których motywacja, inspiracja i samorealizacja są najważniejsze. Za ich konstytutywne cechy uznaje się: partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność, samoorganizację (samozarządzanie), uznanie dla umiejętności i zasług (merytokracja) oraz wzmocnienie motywatorów pozapłacowych. Wyróżnikiem tych organizacji jest nadto zastąpienie roli menedżera funkcją lidera (za którym ludzie idą z własnej woli) oraz respektowanie indywidualnych potrzeb pracowników i brak hierarchii stanowiskowej. Wszystkie te składowe mają zapewnić satysfakcję z pracy oraz szczęście i zadowolenie

² Być może warto, zgodnie z zasadą konsekwencji, wszystkim organizacjom wyszczególnionym przez F. Laloux przypisać cechy kamieni szlachetnych / minerałów występujących w przyrodzie. Nazewnictwo to stanowi autorską propozycję.

³ F. Laloux wyróżnia jeszcze dwa etapy poprzedzające powstanie społeczności o czerwonym stylu zarządzania: podczerwony i purpurowy (Laloux, 2016, s. 24–25).

życiowe pracowników, zgodnie z zasadą, że „wolny i szczęśliwy pracuje lepiej” (por. Blikle, 2017, s. 15). Koncepcja ta zyskuje z każdym rokiem coraz więcej zwolenników⁴, a przedsiębiorstwa turkusowe odnoszą realne sukcesy nie tylko zarządcze, ale także finansowe.

Wobec rozwijającej się swoistej mody na turkus⁵ uzasadnione wydaje się skierowanie uwagi na możliwości jej zaimplementowania w bibliotekach. Ponieważ zmiany, które niesie turkus, burzą utrwalony, konserwatywny porządek zarządczy, warto zacząć od prób ich wdrażania w małych bibliotekach. Doskonałym terenem na eksperyment tego typu wydają się biblioteki państwowych wyższych szkół zawodowych – młode, ze stosunkowo płaskimi strukturami organizacyjnymi i niewielkimi zespołami pracowników.

Być może propozycje będące wynikiem wieloletnich obserwacji bibliotek uczelni zawodowych mogą zainspirować dobre reformy i zmiany organizacyjne w szerszym wymiarze, na gruncie księżnic innych typów.

Specyfika bibliotek uczelni zawodowych

Biblioteki państwowych wyższych szkół zawodowych (obecnie 32⁶; dalej: PWSZ) należą do najmłodszych bibliotek uczelnianych, obok powstających licznie w latach dziewięćdziesiątych XX w. bibliotek szkół niepublicznych. W grupie bibliotek akademickich wyróżnia je krótki okres istnienia (od 1998 r.) i brak utrwalonych naleciałości zarządczych. Cechuje je także uproszczona struktura stanowiskowa (m.in. brak bibliotekarzy dyplomowanych), niewielka liczba pracowników (od kilku do kilkunastu osób), zasobność księgozbiorów nieprzekraczająca 150 000 woluminów⁷ oraz zintensyfikowana działalność kulturalna⁸. Cechy te, oraz

⁴ Według Andrzeja Bliklego tylko w latach 2015–2018 powstało w Polsce ok. 300 takich firm (Blikle, 2018). Do najbardziej znanych należą: Marco (Gliwice) i Brewa (Kalisz). Warto także wspomnieć o firmie Corex (Zalesie Górne).

⁵ Wyrazem szerokiego zainteresowania turkusem jest tworzenie licznych grup sympatyków tej koncepcji (Turkusowe Śniadania). Inicjatywę tę podjęła w 2017 r. Gabriela Krupa we Wrocławiu. Obecnie cykliczne spotkania w ramach Turkusowych Śniadań organizowane są także w: Cieszynie, Kaliszu, Krakowie, Poznaniu, Lublinie, Łodzi, Trójmieście i Warszawie.

⁶ Stan na wrzesień 2020 r.

⁷ Największy księgozbiór posiada aktualnie Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu (145 000 woluminów), przekształcona z dniem 1 września 2020 r. w Akademię Kaliską.

⁸ Dzieje się tak m.in. z uwagi na to, że większość dyrektorów bibliotek PWSZ w pierwszych latach ich istnienia rekrutowała się z grupy pracowników bibliotek publicznych.

niską fluktuację pracowników i dyrektorów tychże bibliotek w pierwszej dekadzie istnienia⁹, a także wysoki stopień integracji kadry zarządzającej¹⁰, uznać należy za czynniki sprzyjające wdrażaniu zmian. Ponadto biblioteki uczelni zawodowych stanowią ciekawy przykład niewielkich organizacji o płaskich strukturach organizacyjnych, w których pracownicy dobrze znają wzajemnie swoje możliwości i kwalifikacje. Nieduży i zintegrowany zespół daje możliwości rozległej i szybkiej reorganizacji, przy spełnionym podstawowym dla turkusowi założeniu, że wszyscy pracownicy podzielają te same wartości i cele oraz prezentują postawę otwartości na zmiany. Dodatkowym walorem tego typu bibliotek jest funkcjonowanie w strukturach niewielkich uczelni, które cechuje zwiększona bezpośredniość relacji między kadrą rektorską a kierownikami działów oraz szeregowymi pracownikami. Dlatego wdrażanie wszelkich zmian w ich strukturach przebiega sprawniej i łagodniej niż w innych ośrodkach akademickich. Z tych względów doświadczenia bibliotek uczelni zawodowych stanowią dobry punkt wyjścia do modernizacji dotychczasowego sposobu myślenia o kierowaniu biblioteką oraz do wypracowania nowych zasad działania, także w zakresie zarządzania kadrą.

Bursztynowe zarządzanie bibliotekami kontra turkus

Dominujący w bibliotekach PWSZ, podobnie jak w innych bibliotekach, autorytarny (bursztynowy) styl zarządzania, wyraża się głównie poprzez dominację decyzyjną kierowników wyższego szczebla. Jacek Wojciechowski (1997, s. 24) już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku konstatawał ten stan rzeczy, pisząc: „Tradycjonalizm organizacyjny oraz autokratyzm w kierowaniu uchodzą wręcz za swego rodzaju wizytówkę bibliotek” i to, dodajmy, bibliotek różnego typu. Ta utrwalona postawa zarządcza ogranicza współzarządzanie w większości polskich bibliotek, w których podstawowymi wyznacznikami skutecznego działania są: autorytet, hierarchia, porządek (narzucony przez kierownika),

⁹ Sytuacja ta utrzymała się mniej więcej do 2015 r. Od 2016 r. rozpoczął się proces zmian na stanowiskach dyrektorów, związany ze zmianami władz uczelni, przechodzeniem na inne stanowiska w uczelni, np. do działu nauki, lub osiągnięciem wieku emerytalnego.

¹⁰ Od 2000 r. cyklicznie organizowane są konferencje dyrektorów bibliotek PWSZ, w których każdego roku bierze udział ponad połowa przedstawicieli kadry menedżerskiej. Dotychczas konferencje te odbyły się w: Koninie (2000), Legnicy (2004), Sulechowie (2008), Lesznie (2010), Gorzowie Wielkopolskim (2011), Jeleniej Górze (2012), Opolu (2013), Tarnowie (2014), Płocku (2015), Skierniewicach (2016), Nowym Targu (2017), Białej Podlaskiej (2018) i Kaliszu (2019).

struktura organizacyjna osadzona na zasadach silnej podległości oraz „wysoka biurokratyzacja” i „sztywność procedur i norm” (Wojciechowski, 1997, s. 24). Styl ten posiada jeszcze kilka innych istotnych wad. Należy do nich m.in. instrumentalne traktowanie pracownika (bez uwzględnienia jego potrzeb emocjonalnych i aktualnej sytuacji życiowej) oraz budowanie relacji na zasadzie podległości służbowej (nakaz – wykonanie). To z kolei powoduje częściowe wykorzystanie potencjału zawodowego i osobistego. Szeregowi pracownicy zobowiązani są bowiem do wykonywania narzuconych zadań, nierzadko bez uwzględnienia umiejętności zawodowych i predyspozycji psychospołecznych, np. z uwagi na braki kadrowe w bibliotece. Rozwiązania te determinują ograniczone zaufanie między przełożonymi i pracownikami oraz między członkami zespołu, a tym samym powodują brak autentyczności, a niejednokrotnie także uczciwości, w relacjach służbowych. Konsekwencją tych postaw bywa destrukcyjna rywalizacja, wzmacniana przez arbitralne decyzje dyrektora (w granicach określonych przez zwierzchnika – prorektora, kanclerza). Dominuje zatem przesłanie – „róbcie to, co wam mówię”, wzmacniane zasadą – „dyrektor ma zawsze rację”¹¹.

W odróżnieniu od powyższych imperatywów turkusowy styl zarządzania, nazywany holistycznym, wprowadza partnerskie reguły, zrównując poszczególne stanowiska pracy. Wszyscy są tu szefami i pracownikami, z tym samym zakresem kompetencji, streszczającym się w regule: „podejmują decyzję ci, którzy mają największą wiedzę na dany temat i którzy są w stanie wziąć za nią odpowiedzialność” (Blikle, 2017, s. 52). Turkus konstytuują trzy zasadnicze atrybuty: samozarządzanie, ewolucyjny sens istnienia organizacji (cele i zadania wyznaczone przez pracowników) oraz holistyczność (zatrudnianie „całego pracownika”, tj. z uwzględnieniem predyspozycji psychicznych i postaw emocjonalnych). Wszystkie inne przymioty, jak zaufanie, partnerstwo, podmiotowość (zarządzanie godnościowe) wynikają z tych trzech podstawowych wytycznych. W założeniach teoretycznych turkus czerpie pośrednio z teorii Y Douglasa McGregora, według której każdy wysiłek jest równie naturalny jak zabawa, a człowiek jest zdolny do kierowania sobą dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje i w określonych warunkach przyjmuje odpowiedzialność za efekty swej pracy (Kaliszczyk, 2011, s. 352). Implikacją tych założeń jest dążenie do stworzenia odpowiedniej przestrzeni do samodzielności i odpowiedzialności. Zatem

¹¹ Te oraz inne tezy dotyczące zachowań bibliotekarzy oraz kierowników bibliotek skonstruowane zostały na podstawie wieloletnich obserwacji i doświadczeń autorki – dyrektora biblioteki PWSZ w Kaliszu (obecnie Akademia Kaliska) w latach 2008–2017. Więcej na ten temat w publikacji (Bańkowska, 2019, s. 81–96).

w turkusowej organizacji każdy pracownik ma niezbywalne prawo do tego, by czuć się ważnym i docenionym oraz mieć zapewnione warunki do rozwoju umiejętności i zawodowych pasji. Dodatkowo, plasująca się na szczycie demokratycznych systemów zarządzania, filozofia turkusu znosi hierarchiczny system zarządzania i eliminuje menedżerów średniego szczebla (proces ów bywa nazywany abdykacją menedżerów), na rzecz współodpowiedzialności decyzyjnej i zarządczej wszystkich pracowników (Narkiewicz, 2020).

Turkus to zmiana myślenia o zawodowym kieracie

Zarządzanie odrzucające rygor autokracji stwarza szansę na polepszenie samopoczucia pracowników bibliotek i zwiększenie efektywności ich pracy. Turkus odpowiada na pytanie, w jakich warunkach praca może być przyjemnością, tzn. łączyć potrzeby finansowe i intelektualne z potrzebami wyższego rzędu. Biblioteki jako organizacje usługowe, służące zintegrowanemu rozwojowi osób z nich korzystających, winny stać się organizacjami, w których pracownicy czują się komfortowo i są odpowiedzialni za rozwój oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w ich strukturach. Jako cel zmian jawi się zatem osiągnięcie takiego poziomu komfortu, który powoduje, że pracownicy biblioteki myślą o pracy pozytywnie również w czasie wolnym i nie mają syndromu „niedzielnego popołudnia”¹².

Turkus to dobre relacje (zaufanie, współpraca)

Wypracowanie dobrych relacji między pracownikami biblioteki, opartych na zaufaniu i partnerstwie, wydaje się najtrudniejszym wyzwaniem w realizacji turkusowych zasad. Partykularne dążenia i egoizm stanowiskowy, zarówno pracowników, jak i menedżerów, mogą decydować o poważnych trudnościach w przeprowadzaniu reorganizacji. Antidotum jest wypracowanie wspólnego celu, z którym identyfikują się wszyscy pracownicy danego działu, sekcji czy wreszcie całej organizacji. Punktem wyjścia może być postawienie każdemu z pracowników pytań: co chciałby zmienić w bibliotece i jak ją widzi w przyszłości? A następnie, czy chciałby sam ze sobą pracować (ze wskazaniem wad

¹² Syndrom „niedzielnego popołudnia” (ang. *sunday night blues*), nazywany też niedzielną nerwicą lub syndromem poniedziałku, odnosi się do negatywnych emocji wywołanych przez myśli o rozpoczynającym się tygodniu pracy (Koprowska, Babij, b.d.).

i zalet)? Równie istotne jest skierowanie podobnego pytania do pozostałych członków zespołu: co utrudnia im pracę z daną osobą, a co w niej cenią? Zasada ta winna obowiązywać także przy zatrudnianiu nowych pracowników w turkusowej bibliotece. Wyznacznikiem dobrych relacji jest w tym ujęciu prawdomówność i otwartość (Narkiewicz, 2020).

Turkus to samodzielność

Główna zasada turkus brzmi: „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie” (Blikle, 2017, s. 52). Regułę tę, choć nie w pełni uświadamianą, realizują biblioteki m.in. przy realizacji zakupów. Decyzję o kompletowaniu zbiorów podejmują pracownicy działu gromadzenia, wspierani dezyderatami bibliotekarzy z działu udostępniania oraz kwerendami czytelników¹³.

Podobny zakres swobody decyzyjnej posiada kadra działów opracowania. Działy te jako agendy szerokozakresowe cechuje daleko posunięta samodzielność pracowników w sposobie realizacji powierzonych zadań, co sprzyja efektywności pracy oraz wdrażaniu zmian organizacyjnych (Wojciechowski, 1997, s. 57).

Inaczej przedstawia się sprawa z funkcjonowaniem komórek obsługujących użytkownika (wypożyczalnie, czytelnie). Tu pracownicy są zobligowani do respektowania zasad zawartych w regulaminie biblioteki. Niemniej także w tych obszarach odejście od utartych reguł i przekazanie odpowiedzialności zaangażowanym pracownikom może przynieść nieoczekiwane efekty i korzystne zmiany. Wielu dyrektorów bibliotek już dziś może utożsamiać się ze słowami Petera Druckera: „dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością” (Wzorek, 2019, s. 107). Dobrym przykładem jest tu Biblioteka Akademicka Państwowej Wyższej Szkoły im. Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, której pracownicy, odznaczający się wysokim stopniem kompetencji stanowiskowych, aktywnie uczestniczą w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych – jednym z przejawów tych działań jest nowoczesna aranżacja pomieszczeń biblioteki zgodnie z koncepcjami estetycznymi i funkcjonalnymi bibliotekarzy¹⁴.

¹³ Oczywiście dyrektor może i powinien ustalić ogólne zasady gromadzenia – zakres tematyczny, zasięg chronologiczny itd. Niemniej jednak ostateczną decyzję o zakupach konkretnego tytułu podejmuje pracownik odpowiedzialny za gromadzenie zbiorów.

¹⁴ Innym przykładem realizacji zasad współzarządzania jest Miejska Biblioteka Publiczna im. Łukasza Górnickiego GALERIA KSIĄŻKI w Oświęcimiu. Zgodnie

Turkus to podmiotowość

W działaniach współczesnych bibliotek punkt centralny stanowi użytkownik i jego potrzeby. I jest to założenie właściwe pod warunkiem, że spełniony zostanie dodatkowy postulat – zadowolenie bibliotekarzy z pracy i wspólnych sukcesów. Aby tak się stało, każdy z bibliotekarzy powinien czuć się ważny i być traktowany na równi z innymi, przy jednoczesnym uwzględnieniu jego indywidualnych cech i kwalifikacji. Jednak, aby założenie to nie stało się destrukcyjną ideą, musi zostać spełniony kolejny warunek – ten, kto podejmuje decyzję, bierze odpowiedzialność zarówno za sukces przedsięwzięcia, jak i naprawienie ewentualnych szkód powstałych wskutek błędnej decyzji. Przypuśćmy, że w bibliotece wdrażany jest nowy moduł oprogramowania bibliotecznego, np. akcesji czasopism. Głos decydujący w tego rodzaju sprawach ma zazwyczaj dyrektor, którego wspiera w wyborze informatyk. Zmiana dotychczasowych praktyk zakłada, że decyzję o zakupie nowego modułu podejmuje zespół pracowników docelowo korzystających z nowej funkcjonalności, przy zachowaniu zasady konsensusu oraz odpowiedzialności za dokonany wybór¹⁵.

Turkus to minimalizacja marnotrawstwa i bezczynności

Kilka dekad temu „przypięto” bibliotekarzom krzywdzącą etykietkę sugerującą, że poza obowiązkiem układania „karteczek” w katalogu (*notabene* dziś już nikt nie drwi z tworzenia rekordów bibliograficznych), ich działania ograniczają się do czekania na czytelnika (w skrajnych sytuacjach lekceważenia go) i ułożenia kilku książek na półce. Trudno nie zgodzić się z tą opinią, analizując statystyki wizyt czytelników i udostępnień w niektórych bibliotekach, nie tylko wyższych szkół zawodowych¹⁶. Dane statystyczne skłaniają do wniosku, że najbardziej

z założeniami zarządczymi (zbliżonymi do idei turkus) dyrektor biblioteki Leszek Palus wszystkie strategiczne działania podejmuje po konsultacji z pracownikami, kierując się zasadą, że są oni najważniejszym elementem organizacji. Na podstawie rozmowy telefonicznej z L. Palusem, dyrektorem Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Łukasza Górnickiego GALERIA KSIĄŻKI w Oświęcimiu (2020, 23 czerwca).

¹⁵ Z zastrzeżeniem, że w bibliotekach jako instytucjach utrzymywanych ze środków publicznych decyzja ta wymaga ostatecznej zgody dyrektora lub organów nadzorujących.

¹⁶ Na podstawie danych statystycznych z wybranych bibliotek uczelni zawodowych wynika, że na jednego pracownika wypożyczalni przypada średnio od 3 do 10 czytelników dziennie (Biblioteka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Ny-

marnotrawiony jest czas bibliotekarzy w dziale obsługi użytkownika (w wypożyczalni, czytelni). Zdarza się, że czas między wizytami czytelników bibliotekarz pierwszej linii spędza na czytaniu ulubionej lektury lub przeglądaniu stron w internecie. Dzieje się tak z powodu wycinkowego zakresu obowiązków oraz braku odpowiedzialności za całość działań biblioteki i możliwości współdecydowania w ważnych kwestiach. Rozwiązaniem jest wprowadzenie reguły odpowiedzialności za funkcjonowanie całej instytucji i inspirowanie do podejmowania samodzielnych zadań, także tych „pozastanowiskowych”.

Turkus to bezpieczeństwo emocjonalne

Zhierarchizowane organizacje (biblioteki) z założenia zapewniają stabilizację oraz pewnego rodzaju poczucie zawodowego bezpieczeństwa, związane z podporządkowaniem się wyznaczonym regułom. Jednak przyjęty w nich styl zarządzania nie zawsze daje poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego. W turkusie natomiast zatrudniany jest „cały pracownik”, co oznacza, że w procesie rekrutacji ocenia się nie tylko jego wiedzę i kompetencje, ale także strukturę emocjonalną i predyspozycje psychiczne¹⁷. Co zaś tyczy się współczesnych bibliotek jako miejsc pracy, są one instytucjami tylko z pozoru cichymi i dającymi poczucie spokojnej pracy. W wielu z nich zakres obowiązków, wymagania oraz konflikty personalne powodują napięcia emocjonalne oraz brak poczucia bezpieczeństwa. Dlatego tak ważne jest wypracowanie reguł opartych na emocjonalnym wsparciu jako jednym z gwarantów wymiernych efektów pracy (Brzeziński, 2013, s. 9–10). Dobre praktyki w tym zakresie obejmują, m.in.: codzienne spotkania zespołów, rozmowy o sukcesach i porażkach, uważne wzajemne słuchanie oraz wdrożenie zasady transparentności finansowej (Wzorek, 2019, s. 153)¹⁸.

sie, 2014; Raporty z programu SOWA Biblioteki PWSZ w Kaliszu za lata 2014–2017 [niepublikowane]).

¹⁷ Na konieczność współlistnienia (równowagi) tych elementów wskazywał Elton Mayo w latach dwudziestych XX w. (Wzorek, 2019, s. 105). Także obecnie liczne eksperymenty pokazują ścisłe zależności między emocjonalnością a wydajnością (Brzeziński, 2013, s. 9–10).

¹⁸ Brak informacji o rocznym budżecie biblioteki na zakupy czy organizację imprez czytelniczych itd. powoduje niepewność i kreuje bierność pracowników.

Turkus to zniesienie autorytarnych decyzji zarządczych

Podporządkowanie pracowników biblioteki sztywnym wytycznym ustalonym przez przełożonych stanowi ważną oraz cenioną przez wielu, zwłaszcza biernych, pracowników zaletę, gdyż zwalnia od odpowiedzialności oraz nie wymaga zaangażowania i kreatywności. Niestety rozwiązanie to skutkuje częściowym wykorzystaniem potencjału pracowników. Dodatkowym mankamentem hierarchiczności jest obciążanie konsekwencjami złych decyzji przede wszystkim kadry kierowniczej. Brak współodpowiedzialności za całość procesów bibliotecznych stwarza tylko pozornie dogodne warunki dla pracowników na zasadzie: „robię to, co mi każą, nic więcej mnie nie interesuje”. W dłuższej perspektywie czasowej sytuacja ta powoduje szybkie wypalenie zawodowe, zniechęcenie, a niekiedy także nadmierną roszczeniowość i niezadowolone¹⁹. Z kolei współudział w zarządzaniu, oparty na klarownych zasadach działania (praca zespołowa, dążenie do synergii), sprawia, że pracownicy czują się odpowiedzialni za realizację celów, z którymi *notabene* się utożsamiają, a szef zostaje „uwolniony od podejmowania decyzji”²⁰ na rzecz wsparcia pracowników (Blikle, 2017, s. 83–85).

Turkus to bycie autentycznym

Postindustrialne normy organizacyjne i klasyczny styl zarządzania zakładają, że każdy, chcąc pracować w danej organizacji i osiągać kolejne szczeble kariery, musi podporządkować się przyjętym w niej regułom nie zawsze zgodnym z wewnętrznymi przekonaniem lub stylem życia. Toteż już na etapie rekrutacji może dojść do kreowania siebie stosownie do oczekiwań przyszłych pracodawców²¹. I tak od pracownika biblioteki wymaga się, aby był sumienny, spokojny, kontaktowy, umiarkowanie ekstrawertyczny. Ponadto powinien być otwarty na nowe technologie, kreatywny i gotowy do ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Kandydat na stanowisko bibliotekarza kreuje zatem swój wizerunek zgodnie

¹⁹ Interesujące rozwiązanie wprowadziła jedna z japońskich firm branży oponiarskiej (Bridgestone). W celu wyeliminowania niezadowolonych pracowników z pracy na danym stanowisku wprowadzono zasadę okresowej pracy we wszystkich działach firmy (na podstawie rozmów z Pawłem Knastem [Poznań]).

²⁰ Według opinii Jacka Narkiewicza, właściciela turkusowej firmy Corex (Zalesie Górne).

²¹ Pogląd ten reprezentują zwolennicy turkusowych rozwiązań, m.in. Aneta Pisarska, autorka prac z tego zakresu (Pisarska, 2019; Iwko, Pisarska, 2019).

ze wskazanymi wymaganiami, być może nie zawsze uświadamiając sobie, że przedstawia siebie takim, jakim chcieliby go widzieć przyszli pracodawcy. Przyjęta maska musi funkcjonować także później²², a z czasem zachowania respektowane w danej instytucji mogą stać się drugą osobowością (zawodową), odległą od prawdziwego „ja”²³. Inaczej dzieje się w organizacjach, w których naczelną zasadą jest pełnia, czyli przyjmowanie pracownika autentycznego, nie tylko z określoną wiedzą, ale także z uwzględnieniem cech osobowości. Autentyczny bibliotekarz w duchu turkusy to jednak wciąż nie arogant czy bezpretensjonalny dziwak, ale osoba, która żyje wartościami niezbędnymi w pracy zespołowej (empatia, wyrozumiałość, wsparcie) i potrafi angażować się na rzecz innych.

Etapy wdrażania turkusy w bibliotece – propozycje

Z uwagi na to, że każda organizacja, podobnie jak poszczególne kawałki turkusy, jest inna, wprowadzanie przekształceń, a także ich kryteria i terminy, należy dobierać odpowiednio do możliwości organizacyjnych danej jednostki oraz predyspozycji psychicznych pracowników. Wdrażanie zmian „na siłę” jest działaniem nieodpowiedzialnym i prowadzącym do destrukcji. Dlatego warto ustalić harmonogram reform zgodnie z indywidualnymi potrzebami i możliwościami danej biblioteki.

Etap pierwszy – uświadomienie potrzeby zmian

Przekonanie o potrzebie zmian oraz przełamanie lęku związanego z odejściem od utartych sposobów działania i stylów kierowania to podstawowe czynniki decydujące o skuteczności realizowanych przemian. Dlatego pierwszym krokiem wdrażania turkusowych reform winno być postawienie pytania: czy zmiany są potrzebne i w jakim kierunku powinny iść oraz co chcemy przez nie osiągnąć? Innymi słowy, zarówno menedżerowie (dyrektor, kierownicy działów), jak i pracownicy

²² J. Narkiewicz mówi w tym kontekście o zawodowej zbroi (Narkiewicz, 2020).

²³ Jako dyrektor biblioteki uczelnianej miałam okazję niejednokrotnie obserwować metamorfozy pracowników w sytuacjach pozazawodowych. Dotyczyło to m.in. spokojnych i wycofanych mężczyzn, którzy prowadząc wykłady poza biblioteką i na tematy pozabiblioteczne, stawali się niezwykłymi mentorami, zdolnymi porwać tłumy.

niższego szczebla muszą uświadamiać sobie (i innym), co turkus może zmienić w funkcjonowaniu biblioteki, a przez to także wpłynąć na ich życie zawodowe i osobiste. W sytuacji kiedy wstępny rekonesans wśród pracowników wykaże oponentów zmian, należy przeprowadzić rozmowy, których celem jest określenie barier blokujących dane osoby i wskazanie na zalety przeobrażeń strukturalnych oraz obniżenie poziomu napięcia emocjonalnego związanego ze zmianami (Wojciechowska, 2006, s. 106–118).

Etap drugi – ustalenie systemu wartości i priorytetów działań

Ustalenie wspólnych, ważnych dla wszystkich członków zespołu wartości i wypracowanie kanonu dobrych praktyk, to kolejny etap zmian. W przypadku bibliotek wartości te będą oscylowały wokół następujących obszarów:

1. Obsługa użytkownika na najwyższym poziomie (profesjonalna i rzeczowa).
2. Szeroko rozumiany szacunek dla użytkownika i jego potrzeb.
3. Stworzenie księgozbioru wartościowego i adekwatnego do oczekiwań odbiorców.
4. Dostarczenie unikalnych usług i stworzenie przyjaznej atmosfery.
5. Permanentne podnoszenie kwalifikacji.
6. Zaangażowanie we wszystkie obszary działalności biblioteki.
7. Nieustanny proces podejmowania nowych wyzwań i pracy na rzecz rozwoju biblioteki.
8. Budowanie współpracy we wszystkich obszarach funkcjonowania biblioteki.
9. Nieustanna dbałość o rozwój komunikacji wewnętrznej.
10. Utrzymanie równowagi między życiem prywatnym a pracą.
11. Stabilność zatrudnienia oraz wsparcie dla pracowników w sytuacji problemów rodzinnych i finansowych.
12. Dbłość o dobre relacje z otoczeniem zewnętrznym (udział w akcjach charytatywnych i działaniach na rzecz społeczności lokalnej)²⁴.

Zaakcentować należy, że wartości konstytuujące turkusową bibliotekę nie mogą być ustalane przez kierownictwo i narzucane odgórnie, ale winny kształtować się w czasie i być zinternalizowane przez wszystkich członków zespołu w odniesieniu do ich potrzeb oraz dobra organizacji.

²⁴ Na podstawie m.in. doświadczeń firmy Marco (Blikle, 2017, s. 80).

Etap trzeci – stworzenie systemu dobrej komunikacji

Doświadczenia wielu bibliotek, podobnie jak organizacji turkusowych (Narkiewicz, 2020), pokazują, że komunikacja między działami oraz poszczególnymi pracownikami niemal zawsze cechuje się barierami informacyjnymi i wynikającymi stąd nieporozumieniami. Skutkują one marnotrawieniem wysiłku i czasu innych. Właściwy przepływ informacji i wymiana wiedzy winny zaczynać się od kierownictwa (liderów), przekazującego pracownikom pełne informacje o działalności całej biblioteki. Proces optymalizacji w sferze komunikacji powinien objąć wszystkie zespoły zadaniowe i ich członków. Z reguły jest to proces długotrwały, wymagający wypracowania i wdrożenia skutecznych standardów. Przy ich tworzeniu pamiętać należy, że dobra komunikacja jest efektem zaufania i szacunku do współpracowników oraz przejawia się w otwartych i prostych przekazach, aktywnym słuchaniu, a także profesjonalizmie i zawodowym *savoir vivre* (Blikle, 2017, s. 92).

Etap czwarty – zmiana systemu motywacji

Założeniem klasycznego systemu motywacji, nazywanego regułą „kija i marchewki”, jest zwiększenie wydajności pracy przy użyciu określonego zestawu motywatorów finansowych oraz pozafinansowych (Wojciechowski, 1997, s. 228–237). Wadą tego systemu jest narastanie rywalizacji między pracownikami oraz wzmacnianie partykularnych, a czasem egoistycznych czy wręcz drapieżnych dążeń. Rozwiązaniem, które może przyczynić się do wyeliminowania tego typu postaw oraz wzrostu identyfikacji pracowników z biblioteką, jest zarządzanie godnościowe. Cechuje je uznanie dla umiejętności i zaangażowania oraz odmienny od tradycyjnego tryb przyznawania nagród. Decyzja o zwiększeniu wynagrodzenia czy przyznaniu premii podejmowana jest zespołowo, nie zaś autorytarnie przez kierownika. Ważny wyróżnik tego rozwiązania stanowi wsparcie udzielane przez grupę, czyli wzmocnienie pozytywne polegające na dostrzeganiu i artykułowaniu przez jej członków mocnych stron każdego pracownika, tzw. uzupełnianie „kubka z czekoladą” (Brzeziński, 2013, s. 18–19), a tym samym wsparcie w słabszych kompetencjach. Punktem wyjścia do zmiany systemu motywacyjnego jest zapewnienie każdemu pracownikowi właściwych narzędzi do wykonywania podjętych zadań (sprzęt, oprogramowanie, szkolenia itp.) oraz stworzenie przyjaznej atmosfery pracy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i partnerstwie (tzw. turkusowe stanowisko pracy).

Etap piąty – zmiana kryteriów rekrutacji

W bursztynowym systemie zarządzania decyzje o zatrudnieniu nowego pracownika podejmuje zazwyczaj dyrektor (w bibliotekach uczelni zawodowych, przy akceptacji właściwego prorektora lub kanclerza) bez konsultacji z pracownikami (Wojciechowski, 1997, s. 218). Organizacja turkusowej biblioteki wymaga przyjęcia nowych zasad doboru pracowników, z naczelną wytyczną wymagającą od kandydata podzielenia wartości uznawanych za najważniejsze w danej bibliotece oraz po zaakceptowaniu jego kandydatury przez innych pracowników²⁵. Jedną z głównych zasad turkusu głosi: „pracownik może w krótkim czasie zdobyć wymagane umiejętności, o ile podzieli wartości funkcjonujące w danej firmie i potrafi pracować w zespole” (por. Iwko, Pisarska, 2019, s. 4). Odwrócenie tradycyjnego porządku polega na określeniu przez kandydata, co chciałby robić, jakie zadania pragnie realizować w bibliotece, co sprawia mu przyjemność, a czego nie lubi. Takie rozwiązanie pozwala uniknąć niedostosowania obowiązków do predyspozycji psychicznych i zdolności pozazawodowych oraz zmniejsza prawdopodobieństwo zniechęcenia i porażki.

Etap szósty – tworzenie zespołów zadaniowych oraz przypisanie ról

Końcowym etapem zmian, mających na celu zwiększenie satysfakcji pracowników w połączeniu z kierunkowym i systematycznym rozwojem biblioteki, jest stworzenie zespołów zadaniowych. Ich powołanie wyznaczać powinny podstawowe obowiązki ustawowo przypisane bibliotekom, tj. gromadzenie, opracowanie, udostępnianie i przechowywanie zbiorów (Ustawa o bibliotekach, 1997). Oprócz adekwatnych do tych podstawowych funkcji uzasadnione jest powołanie zespołów odpowiedzialnych za procesy komputeryzacji, promocji i relacji z otoczeniem itp.²⁶ Każdy z tych zespołów, z założenia autonomiczny w sferze

²⁵ W niektórych firmach turkusowych nowo zatrudniany pracownik jest zobligowany do przepracowania jednego dnia z różnymi osobami w celu określenia jego wiedzy i cech psychicznych.

²⁶ Maja Wojciechowska wśród zespołów zadaniowych działających w bibliotekach wymienia: zespoły specjalistów dziedzinowych ds. gromadzenia, selekcji zbiorów, systemu informacji finansowej, polityki kadrowej, zbiorów i usług, procesu świadczenia usług, dystrybucji, promocji, wdrażania wewnętrznych systemów mierzenia jakości, opracowania słowników haseł przedmiotowych (Wojciechowska, 2011, s. 114).

decyzyjnej, powinien być w równym stopniu odpowiedzialny za wszystkie cele realizowane w bibliotece. Zespoły te mogą mieć zarówno charakter międzyfunkcyjny, jak i międzyorganizacyjny (Zybert, 2011, s. 150–151). Takie podejście do zarządzania kadrami w bibliotece pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie potencjału personelu oraz zacieśnia współpracę międzystanowiskową i, jak zauważa Maja Wojciechowska, wzmacnia relacje z otoczeniem (Wojciechowska, 2011, s. 109).

Rezygnacja z działów (sekcji) i „wypłaszczenie” struktury poprzez stworzenie zespołów, przy wykorzystaniu wytycznych Lean Management, to nie jedyna istotna zmiana organizacyjna (por. Wojciechowska, 2006, s. 172–180). Ważnym i jednym z bardziej radykalnych kroków jest rezygnacja ze stanowisk na rzecz ról, z przypisanymi konkretnymi uprawnieniami²⁷. Ich hierarchię określa doświadczenie pracowników – im większe, tym bardziej znacząca rola. W bibliotece odejście od wielozadaniowych stanowisk na rzecz konkretnych ról może stanowić rewolucyjny przełom pod warunkiem, że powiążemy je z systemem pełnej odpowiedzialności za realizację misji organizacji.

Zakończenie

Bursztynowy system zarządzania przyzwyczaił kadry wielu bibliotek do działań skoncentrowanych na osiągnięciu partykularnych celów, tj. kolejnych szczebli awansu zawodowego i związanych z tym przywilejów. Przeciwdziałanie stagnacji i zniechęceniu zawodowemu oraz pozyskiwanie kreatywnych młodych pracowników wydaje się kwestią istotną dla rozwoju bibliotek, zwłaszcza małych uczelni. Procesy te może skutecznie wesprzeć wdrażanie, choćby w części, wartości wpisanych w turkus. W tym kontekście deregulacja zawodu bibliotekarza może paradoksalnie ułatwić dobre zmiany, otwierając biblioteki na zarządzanie podmiotowe i godnościowe. Jednak, aby koncepcja turkusowej biblioteki nie przybrała charakteru utopii, pamiętać należy o jej specyfice prawnej i finansowej oraz oczywistych barierach. Biblioteka nie może funkcjonować bez ustalonego z góry budżetu, co stanowi jedną z wyróżniających cech firm turkusowych. Dyscyplina finansowa instytucji dotowanych ze środków budżetowych nie pozwala także na podejmowanie indywidualnych decyzji finansowych przez pracowników, ani nie daje możliwości obniżenia pensji (na zasadzie zgody pracowników) w sytuacji braku dostatecznych środków, np. na zakup książek czy pre-

²⁷ Role odnoszą się do konkretnych zadań, przydzielanych na podstawie kryterium doświadczenia (Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018, s. 236).

numeratę. Co zatem można i należy przenieść do bibliotek z osiągnięć organizacji turkusowych? Najprościej odpowiedzieć można:

1. Bycie sobą i autentyczność w relacjach.
2. Wierność osobistym zasadom.
3. Empatię i wsparcie innych.
4. Współodpowiedzialność za rozwój biblioteki (postawa proaktywna).
5. Opracowanie kodeksu dobrych praktyk organizacyjnych.
6. Stworzenie przestrzeni, w której zarówno pracownik, jak i użytkownik będą się czuli zadowoleni i bezpieczni.

Na koniec należy wyraźnie podkreślić, że mimo licznych zalet turkus nie jest łatwiejszy od innych systemów zarządzania. To wyższy stopień samodzielności i odpowiedzialności, w którym swoje miejsce znajdą osoby z pasją i nieobawiające się ryzyka. Turkus nie jest też samowolą i systemem dla leniwych czy malkontentów, albowiem jak żaden inny wymaga dużej odpowiedzialności i dojrzałości zawodowej oraz odwagi i wiary we własne możliwości. Kryją się w nim także liczne pułapki i łatwo może stać się przestrzenią manipulacji psychicznej i społecznej. Jednak odpowiedzialnie wdrożony może z bibliotek wykreować miejsca, w których zatrudnienie daje szansę na intensywny rozwój zawodowy i życiową przygodę.

Literatura

- Bańkowska, M. (2019). Efektywne zarządzanie kadrami w bibliotece szkoły wyższej. *Rozprawy Społeczne*, 13(2), 81–96.
- Biblioteka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie. (2014). *Sprawozdanie z działalności Biblioteki PWSZ w Nysie za rok 2014*. Pobrane 24 czerwca 2020, z: https://biblioteka.pwsz.nysa.pl/images/Wykresy/Spraw_pliki/2014.pdf.
- Blikle, A. (2018, 12 czerwca). *Turkusowa organizacja XXI wieku* [Wideo]. Pobrane 15 czerwca 2020, z: <https://www.youtube.com/watch?v=LgNLdA7uW8I>.
- Blikle, A. (2020, 22 kwietnia). *Turkusowa samoorganizacja* [Prezentacja PowerPoint]. Pobrane 15 czerwca 2020, z: [http://www.moznainaczej.com.pl/Download/On-line/1%20Turkusowa%20samoorganizacja/A.Blikle%20-%20Turkusowa%20samoorganizacja%20\(90%20min\).pdf](http://www.moznainaczej.com.pl/Download/On-line/1%20Turkusowa%20samoorganizacja/A.Blikle%20-%20Turkusowa%20samoorganizacja%20(90%20min).pdf).
- Blikle, A.J. (2017). *Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji* (wyd. 2 turkusowe). Warszawa: Wydawnictwo Helion.
- Brzeziński, M. (2013). *Głaskologia: jak pozytywnie wpływać na innych i zwiększać przy tym swoją satysfakcję: faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji* (wyd. 2). Warszawa: Instytut Kreowania Skuteczności.

- Hopej-Tomaszycka, M., Hopej, M. (2018). Struktury organizacyjne turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 233–242.
- Iwko, J., Pisarska, A. (2019). Realizacja funkcji personalnej w organizacji turkusowej. *Problemy Jakości*, 51(5), 2–10.
- Kaliszczak, L. (2011). Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje. *Nauki o Zarządzaniu*, 8, 345–355.
- Koprowska, J., Babij, J. (b.d.). *Odczuwasz lęk przed poniedziałkiem? To może być oznaka poważniejszego problemu*. Pobrane 23 czerwca 2020, z: <https://www.ican.pl/b/odczuwasz-lek-przed-poniedzialkiem-to-moze-byc-oznaka-powazniejszego-problemu/P8bkpaTTr>.
- Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej: nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. M. Konieczniak (tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Narkiewicz, J. (2020, 28 maja). To będzie opowieść o drodze jaką przeszliśmy w naszej firmie, od klasycznej hierarchii do wprowadzenia w 2017 roku holokracji. [Wykład]. W: *Turkusowe Spotkanie Biznesowe Online*. Prowadzący: A. Pisarska.
- Pisarska, A. (2019). Założenia dotyczące pracowników w organizacjach turkusowych i w organizacjach tradycyjnych oraz ich racjonalność. W: W. Kieżun, J. Wołęjszo, A. Pisarska (red.), *Prakseologia w zarządzaniu i dowodzeniu* (cz. 2, s. 157–171). Kalisz: Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk; Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.
- Raporty z programu SOWA Biblioteki PWSZ w Kaliszu za lata 2014–2017 [Niepublikowane].
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach z późn. zm. (1997). *Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej*, poz. 1479. Pobrane 15 czerwca 2020, z: <http://dziennikustaw.gov.pl/D2019000147901.pdf>.
- Zybert, E.B. (2004). *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Wojciechowska, M. (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Wojciechowska, M. (2011). *Zespoły zadaniowe i heurystyczne rozwiązywanie problemów*. W: J. Kamińska, B. Żółędowska-Król (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece* (wyd. 2, s. 107–124). Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Wojciechowski, J. (1997). *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusy: czyli jak zarządzać w XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Małgorzata Bańkowska

The president Stanisław Wojciechowski Higher Vocational State School in Kalisz
e-mail: m.bankowska@akademia.kalisz.pl

 <http://orcid.org/0000-0001-5343-3836>

**From Amber to Teal:
perspectives of library administration changes
in the context of vocational colleges**

Abstract: In this article, the modern typology of the organization by Frederic Laloux shall be described, with a particular emphasis on the properties of Teal organizations. Based on the experiences of selected Polish companies within the services and industrial sectors, the original concept of Teal paradigms implementation is described. Factors favoring changes in the library and staff management are described, as well as the stages of their implementation.

Keywords: Higher school library. Teal organization. Library administration. Staff management

Artykuł wpłynął do redakcji 9 września 2020 r.