

Proces zarządzania zmianą w bibliotece wyższej uczelni niepublicznej

*Aleksandra Ignaczak**

Istnieje wiele przyczyn warunkujących konieczność wprowadzania zmian i innowacji w organizacji. Każda organizacja, w tym także biblioteka wyższej uczelni niepublicznej, musi stawić czoła zmieniającemu się otoczeniu, wychodzić mu naprzeciw, być konkurencyjną i efektywną w swym działaniu.

Przyczyną podstawową obligującą do zmian jest wzrost wymagań społeczeństwa informacyjnego. Obecni studenci i osoby korzystające z zasobów bibliotecznych szukają ich poprzez Internet, tam też muszą znaleźć katalog biblioteczny oraz coraz więcej elektronicznych źródeł informacji. Jest to przyczynkiem do wprowadzania innowacji technologicznych, zaspokajania tych potrzeb nowoczesnego użytkownika, dla którego informatyzacja procesu zdobywania wiedzy stała się elementem niezbędnym.

Zmiany prowadzące do usprawnienia obsługi klienta i spowodowania by była jak najbardziej przyjazna powinny stać się stałym fragmentem polityki rozwoju strategicznego zarówno całej szkoły wyższej, jak i biblioteki, jako jej nieodłącznej części. Założenie to wynika z konieczności przyciągania użytkowników, stawiania się jednostką konkurencyjną wobec innych bibliotek uczelni regionu, gdyż dobra opinia biblioteki może stanowić zachętę dla potencjalnych studentów do podjęcia studiów w danej szkole wyższej.

Innowacje rutynowe dotyczące całego zakresu zadań działu uczelni niepublicznej, prowadzące do ciągłego rozwoju organizacji stały się elementem stałym także w bibliotece, jednostce do niedawna postrzeganej jako skostniała, stawiająca na stabilizację i jak najmniejszą ilość zmian. Dlatego też tak ważne jest wprowadzenie skutecznych metod zarządzania zmianą w organizacji, dostosowanych do specyficznych potrzeb środowiska jednostki. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych metod zarządzania zmianą na przykładzie biblioteki prywatnej szkoły wyższej.

* Mgr, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Biblioteka

17.1. Modele zarządzania zmianą

Każdy proces wprowadzenia zmiany powinien być dokładnie przygotowany, przeanalizowany oraz zaplanowany według przyjętych w danej organizacji metod. Jednym z bardziej popularnych w literaturze modeli zarządzania zmianą jest ten opracowany przez Kurta Lewina. Składa się on z trzech etapów: „rozmrożenia”, zmiany postaw oraz „zamrożenia” [Penc, 1999, s. 310-311]. „Rozmrożenie” stanowi pewnego rodzaju przygotowanie organizacji na zmianę, zaszczepienie w pracownikach świadomości o konieczności wprowadzenia innowacji, przekonanie ich o tym, że nowe zasady lub funkcjonalności ułatwią im pracę, że obecna sytuacja ma wady, które utrudniają efektywne wykonywanie codziennych obowiązków.

Dla bibliotekarzy uczelni niepublicznej motywem znaczącym może być możliwość ograniczenia pracy mechanicznej, przykładem czego może być ręczne wpisywanie danych studentów zapisywanych do wypożyczalni, kiedy to planowaną zmianą ma być wprowadzenie procedury elektronicznego importu danych nowych użytkowników bezpośrednio do systemu bibliotecznego. Proces wprowadzenia przekształceń rozpocząć można od etapu „rozmrożenia” na początku semestru, kiedy to znaczna liczba nowych studentów przychodzi jednocześnie w celu zapisania się do biblioteki. Skutek może odnieść częste podkreślanie faktu przez menedżera zmiany, iż pracownicy mają wyjątkowo dużą ilość pracy mechanicznej, która w żaden sposób ich nie rozwija, tylko zajmuje czas, jest skumulowana tylko w poszczególnych okresach roku i uniemożliwia im wykonywanie innych, także pilnych czynności. Uświadamianie im faktu, iż istnieje możliwość zmiany tej sytuacji poprzez wprowadzenie nowej procedury, we właściwym momencie, może doprowadzić nawet do okoliczności, kiedy to sami bibliotekarze będą nalegać na wprowadzenie innowacji.

Kolejnym etapem jest „zmiana postaw”. Wtedy prezentowane są nowe procedury, umożliwia się pracownikom uczestnictwo w procesie wprowadzania zmian, przełożony jest otwarty na ich propozycje, dochodzi do wdrożenia innowacji. Na tym etapie opracowane powinny zostać poszczególne elementy procesu importu danych, wszelkie wątpliwości bibliotekarzy powinny zostać przedstawione, omówione i powinno dojść do ostatecznego wybrania jak najbardziej optymalnej ścieżki wdrażania innowacji. Następnie nowa procedura powinna zostać wprowadzona.

Ostatnim elementem modelu zarządzania zmianą jest „zamrożenie”. Następuje długotrwały proces utrwalania wprowadzonych zmian, nowości stają się obowiązującymi normami, oceniana jest ich efektywność. Procedura importu danych osobowych do systemu bibliotecznego jest powtarzana przy

każdym naborze. Ręczne wpisywanie danych czytelników ograniczone zostaje do danych studentów, którzy podjęli studia we wcześniejszych latach, ale dopiero teraz zgłaszają się do wypożyczalni. Przypadków takich z biegiem czasu będzie coraz mniej. Bibliotekarze przyzwyczajają się do zmiany, nowe czynności są wykonywane rutynowo. Menedżer zmiany nie może zapomnieć o pozytywnej informacji zwrotnej dla osób, które pracują według nowo ustalonych reguł i proponują drobne przekształcenia, mogące w jeszcze większym stopniu usprawnić funkcjonowanie organizacji.

Ogromne znaczenie w zarządzaniu zmianą ma kreowanie wizji oraz przekonywanie do niej pracowników. Wizja ma w sobie elementy celów strategicznych oraz misji organizacji, jednakże w momencie wprowadzania innowacji musi być dostosowana do potrzeb i założeń dotyczących przyszłości jednostki organizacyjnej po konkretnej zmianie. W sytuacji, gdy przemiany są mniejsze, ale jest ich wiele i odnoszą się do różnych usług lub procedur, wizja może określać wciąż taką samą przyszłość firmy, jednakże z drobnymi korektami. Najważniejsze jest to, by była realna i zrozumiała dla pracowników, gdyż to ona ma pełnić funkcje inspirujące, ukierunkowujące, integrujące, stabilizujące oraz uwiarygodniające [Kubka, 2006, s. 59].

W przypadku biblioteki wyższej uczelni prywatnej wizja jednoznacznie bazuje na misji całej uczelni, która powinna być wyraźnie określona i realizowana. W takiej sytuacji budowanie wizji samej biblioteki po wprowadzeniu innowacji jest dużo prostsze, gdyż dopasowuje się do założeń, do których dążą wszyscy pracownicy uczelni oraz, z drugiej strony, spełnia wymagania misji biblioteki jako instytucji, która ma wypełniać m.in. ideę szerzenia dostępu do informacji, być otwarta na użytkownika. Biblioteka jako dział uczelni z łatwością może stworzyć wizję spójną zarówno z ogólnymi celami strategicznymi uczelni, ale także „misją odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów”, która to narzucona została przez ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 roku [Prawo o szkolnictwie wyższym, 2005].

W sytuacji, gdy wizja przyszłości po wprowadzeniu postulowanej zmiany bazuje ściśle na powyższych założeniach, czego przykładem może być ułatwienie studentom dostępu do zbiorów poprzez umożliwienie im zdalnego logowania się do baz źródeł elektronicznych, powinna zostać przyjęta pozytywnie przez bibliotekarzy. Ponadto, właściwie przedstawiona wizja, prezentująca bibliotekę bardziej praktyczną po zmianach i lepiej postrzeganą przez użytkowników może zmotywować pracowników do dostosowywania się do zmiany, wyeliminować strach oraz inne negatywne emocje.

Kolejnym krokiem jest wybór stylu zarządzania zmianą. Istnieją różne style wprowadzania przekształceń: kształcenie i zlecanie, w którym pracownicy sami opracowują zasady wdrażania innowacji, po przejściu odpowied-

nich szkoleń; współpraca, w której pracownicy współdecydują co ma być zmienione i w jaki sposób; współudział, gdzie pozostaje im jedynie wybór metod wprowadzania ogólnie ustalanych modyfikacji; nakaz, różniący się od przymusu tylko tym, że została zainicjowana chociażby próba przekonania ich o konieczności wprowadzenia konkretnych innowacji [Balogun, Hailey, 2010, s. 55-61].

W sytuacji, gdy wizja została już opracowana ważny jest współudział personelu, szczególnie bibliotekarzy, od których wymagana jest kreatywność i ciągle zainteresowanie zmieniającymi się potrzebami użytkowników. Szeregowemu pracownikowi dużo łatwiej jest przewidzieć podstawowe problemy, które mogą wystąpić w momencie wprowadzania innowacji. Może on przewidzieć przeszkody, jakie będzie trzeba pokonać by wprowadzić w życie nowe procedury, lub też powiedzieć, co może sprawiać kłopot jemu lub jego współpracownikom.

Przykładem ogólnie narzuconej zmiany może być konieczność wprowadzenia przez bibliotekę legitymacji elektronicznych jako kart bibliotecznych, w sytuacji zastąpienia nimi legitymacji papierowych na uczelni. W tym momencie ważne jest zastosowanie stylu współudziału, by zmotywować bibliotekarzy do wprowadzenia zmiany, przełamać ich niepokój, zbagatelizować głosy tradycjonalistów mające na celu podważenie celowości wdrażania innowacji.

Biblioteki wyższych szkół prywatnych w większości przypadków są niewielkich rozmiarów i pracuje w nich od kilku do kilkunastu bibliotekarzy. Prowadzi to do konieczności współudziału każdego, który odbywa dyżury w wypożyczalni w procesie opracowywania procedury stosowania elektronicznych legitymacji. Opinia każdego z nich może mieć wpływ na ostateczną wersję procedury, każdemu powinno zależeć na tym, by sprawnie i efektywnie wykonywać swoje codzienne obowiązki już po zmianie. Poczucie udziału w tworzeniu nowych metod wykonywania zadań może wyeliminować wszelkie obawy i niepewność, ułatwić zapamiętanie nowych obowiązków.

Pomoc pracowników przy tworzeniu planu wprowadzania zmiany, ich entuzjazm i chęć dania z siebie wszystkiego, by ich praca w przyszłości była bardziej efektywna nie wystarczy by proces wprowadzania innowacji przebiegał bez zakłóceń i zakończył się sukcesem. Ogromne znaczenie ma nadzór menedżera zmiany, jego wiedza merytoryczna na temat elementów wdrażanego przekształcenia, a także plan implementacji. Musi on być gruntownie przemyślany i dopasowany do konkretnej sytuacji, położenia organizacji, nastawienia personelu. Powinien być nieskomplikowany, jak najmniej rozbudowany, by nie było żadnych wątpliwości, co w danym momencie ma być wykonane. Określone powinny w nim być obowiązki i role poszczególnych osób biorących udział w procesie. Powinien być realistyczny oraz elastyczny,

by w każdej nieprzewidzianej sytuacji można było wprowadzić w nim modyfikacje [Krawiec, 2007, s. 151].

Plan implementacji przeznaczony dla biblioteki akademickiej musi być przede wszystkim pełny, brać pod uwagę wszelkie ewentualności, możliwości awarii systemu, zakłócenia uniemożliwiające obsługę użytkowników, ponieważ dział ten musi funkcjonować nieprzerwanie w trakcie roku akademickiego. Nie może zostać zakłócony ciąg pracy, biblioteka może być nieczynna jedynie w przerwie wakacyjnej, i to też nie przez cały jej okres. Kompletny plan nie może mieć elementów, do których rozwiązania będą wyszukiwane na bieżąco, gdyż kultura organizacyjna jednostki oparta jest na stabilizacji pewności. Wysoce ryzykowne jest wdrażanie innowacji, nigdzie nie wprowadzanych wcześniej. Wszystkie powinny być gruntownie przeanalizowane. Wszelkie ryzyko musi być zminimalizowane. Bibliotekarze często doceniają poczucie bezpieczeństwa charakterystyczne dla tego zawodu, jednakże wielu z nich pragnie także przemian mogących ułatwić im pracę, przyciągnąć większą rzeszę czytelników. Jeżeli modyfikacje będą uzasadnione i realne oraz będą mogli oprzeć się na kompletnym planie istnieje duży stopień prawdopodobieństwa, iż chętnie przyłączą się do realizacji wytyczonego celu.

17.2. Źródła oporów pracowników wobec procesu wprowadzania zmiany

W procesie zarządzania zmianą wyjątkowo ważna jest znajomość typów reakcji personelu na zmianę. Menedżer zmiany musi mieć świadomość możliwości zaistnienia różnego rodzaju obaw i oporów, jakie mogą prezentować jego podwładni w różnych etapach procesu. Jest to istotne ze względu na to, iż może powodować blokowanie wdrażania innowacji, a nawet uniemożliwić ostateczne jej wprowadzenie. Natomiast właściwa i odpowiednio wcześnie zastosowana metoda pokonywania oporów, oparta przede wszystkim na komunikowaniu się z pracownikami może usprawnić proces wprowadzania modyfikacji. Literatura przedmiotu wskazuje wiele źródeł oporów, w tym źródła tkwiące w osobowości człowieka, w oddziaływaniu grup społecznych, w samej zmianie lub też w organizacji procesu zmiany [Czerska, 1998, s. 151].

Jedną z podstawowych obaw, najczęściej odczuwanych przez większość społeczeństwa, jest lęk przed nowością. W przypadku biblioteki szkoły wyższej z niewielką liczbą zatrudnionych bibliotekarzy menedżer zmiany zobligowany jest do indywidualnego podejścia do każdego z pracowników oraz reagowania na każdą widoczną obawę lub niepokój.

Istnieją przypadki, kiedy osoby znudzone rutyną codziennych czynności pożądamy jakiejkolwiek odmiany, innych obowiązków. Jednakże w momencie konieczności sprawdzenia się w nowej, nieznanej sytuacji większość ludzi odczuwa niepokój, na który trzeba zareagować i przekształcić go w motywator. Dla części pracowników odpowiednie nastawienie do zmiany może stanowić wyzwanie i stać się pozytywnym czynnikiem, natomiast pozostali mogą czuć potrzebę uzyskania wsparcia przełożonego, zapewnienia, że nowe obowiązki zostaną im szczegółowo przedstawione i ewentualne błędy w początkowych etapach procesu nie będą źle postrzegane. Menedżer zmiany musi potrafić rozpoznać zachowania personelu wskazujące na strach przed omyłką, niesprawdzeniem się, niewywiązaniem się z powierzonych obowiązków i przekonać podwładnych o tym, iż zostanie im przekazana odpowiednia ilość informacji na temat ich zadań oraz o możliwości zgłaszania wszelkich wątpliwości bezpośrednio do nadzorującego. Obawy tego typu są częste w bibliotekach niepublicznych uczelni wyższych, gdyż trafiają tam osoby nieświadome szybkości postępu oraz ilości rozwiązań i nowości technologicznych dla bibliotek, które dzięki wyższym niż w innych bibliotekach inwestycjom są stale wdrażane. Zasada konkurencyjności obowiązuje bowiem każdy dział uczelni, w tym nawet te postrzegane jako w pełni zorganizowane i stabilne.

Bariery społeczne, wynikające ze sprzeczności wprowadzanych przemian z ugruntowanymi przekonaniem lub obowiązującymi normami mogą stanowić dużą trudność do pokonania dla menedżera zmiany. Wartości i normy będące podwalinami kultury organizacyjnej są modelowane w długotrwałym procesie, gdzie wpływa się na poglądy i przekonania ludzkie, które często są trwałe i trudne do zmiany. Nie wystarczy tylko wytłumaczyć i uargumentować konieczności wprowadzenia konkretnej przemiany, potrzebne jest jeszcze poparcie przykładami ze środowiska, przedstawienie korzyści dla całej organizacji, jak i jednostki.

Przykładem może być wprowadzenie w bibliotece, czy to prywatnej szkoły wyższej, czy też uczelni publicznej, wymogu rozwoju naukowego każdego z bibliotekarzy. Osoby, które nie posiadają kierunkowego wykształcenia wyższego, zajmujące najniższe stanowiska w hierarchii mogą być przekonane, że od nich nie powinno się wymagać podejmowania kolejnych studiów, uczestnictwa w seminariach i konferencjach naukowych. Wprowadzenie tego typu zasad może być źle przyjęte przez pracowników, którzy nie zostali poinformowani w momencie przyjmowania do pracy o takich zasadach. Ważne w tym przypadku jest postawienie na długotrwałe tworzenie podstaw do uzasadnienia konieczności pracy naukowej, o stopniowym budowaniu prestiżu stanowiska bibliotekarza bezpośrednio związanym z jego aktywnością i rozwojem.

Źródła oporów wynikające z przyjętego rozwiązania mogą stanowić bezpośrednią obawę przed poszerzeniem zakresu obowiązków i ilością zadań.

Wprowadzenie w bibliotecę konieczności obsługi studentów obcojęzycznych, przybywających na uczelnię w ramach wymiany międzynarodowej, wiąże się z koniecznością opracowania nowych procedur dotyczących bezpośredniej obsługi w przypadku osób, które nie znają przynajmniej języka angielskiego, z koniecznością dokształcania się w tym zakresie. W niewielu szkołach wyższych pracodawca gwarantuje bezpłatne lekcje języka (np. angielskiego) dla pracowników. W większości przypadków bibliotekarz musi samodzielnie rozwiązać kwestię niewystarczającej znajomości języka. Menedżer zmian może wesprzeć go jedynie w zakresie opracowania przykładowych pytań, odpowiedzi i treści rozmowy w danym języku. Stanowi to jednakże rozwiązanie tymczasowe. Tego typu opory mogą występować w wielu procesach wdrażania innowacji i nie zawsze przełożony ma możliwość pokonania ich. Jednakże nigdy nie można ich lekceważyć i nie próbować chociażby połowicznie rozwiązać rodzącego się w procesie zarządzania zmianą problemu.

Bariera wynikająca z negatywnego postrzegania przez pracowników samej zmiany lub metody jej wdrażania może być łatwiejsza do pokonania. W tym przypadku zastosować można włączenie pracowników do współtworzenia procesu. Może się okazać, że krytyczne uwagi zmodyfikują samą zmianę lub proces jej implikowania. Otwarte komunikowanie się z pracownikami i wyjaśnienie wszelkich zaistniałych wątpliwości stanowią podstawę przełamania wszelkich oporów. Czy to ze względu na zadowolenie personelu z istniejącej sytuacji, przywiązania do nawyków, które sprawiały wykonującemu je wyraźną przyjemność, czy to z poczucia niepewności wynikającej z braku wystarczających informacji na temat wdrażanych innowacji lub braku wiary w skuteczność proponowanych rozwiązań.

17.3. Podstawy komunikowania i pokonywania oporów przez menedżera zmiany

Pokonywanie oporów pracowników powinno być stałym elementem procesu zarządzania zmianą, może być stosowane w formie: wyjaśniania i komunikowania, uczestnictwa i zaangażowania, ułatwiania i poparcia, negocjacji i uzgodnień, manipulacji i kooptacji albo wyraźnego lub ukrytego wymuszania [Kotter, Schlesinger, 2008, s. 134-137].

Wyjaśnianie powinno być pierwszym z zadań, jakie staną przed menedżerem zmiany, tak w bibliotece, jak i w innej organizacji. Właściwie poinformowany o wszelkich możliwych niedogodnościach pracownik powinien mieć

świadomość, że w momencie zaistnienia sytuacji niepewnej, jakiegokolwiek nieporozumienia, uzyskania sprzecznych informacji z różnych źródeł to u lidera zmiany może szukać odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące procesu wprowadzania modyfikacji. Ważne jest to, aby nie zaprzestać komunikowania się z personelem na jednorazowym wyjaśnieniu procesu wdrażania innowacji. Poprzez kolejne etapy procesu powstać mogą bowiem kolejne wątpliwości i to menedżer zmiany odpowiedzialny jest za wyjaśnianie ich.

W bibliotece wyższej uczelni prywatnej wprowadzanie procedury tworzenia zapytań ofertowych w celu zamówienia, a w końcu zakupu książek na najbardziej konkurencyjnych warunkach może być ogromnym wyzwaniem, jeżeli jest to nowość, niestosowana wcześniej na uczelni. W tej sytuacji właściwie poinformowany menedżer zmiany ma za zadanie wyjaśniać i komunikować się z wykonawcami kolejnych etapów procedury, aż wdrożona innowacja nie stanie się rutynowo wykonywaną czynnością. W momencie tworzenia dokumentacji, składania ofert, uzyskiwania odpowiedzi, a następnie wyboru najbardziej konkurencyjnej propozycji powstaje wiele pytań, na których odpowiedź musi być fachowa i rzetelna. Obawy związane z wykonywaniem czynności mogą dotyczyć niepewności bibliotekarzy co do swojej skrupulatności i zorientowania na rynku wydawniczym, w taki sposób by udało im się jak najtaniej zakupić, jak najbardziej atrakcyjne książki. W procesie wdrażania procedury może być przydatne uczestnictwo i zaangażowanie bibliotekarzy, którzy sami mogą pomóc w dopracowywaniu formularzy zapytań ofertowych i najłatwiejszych dla nich metod komunikowania się z wydawnictwami i księgarniami.

Udział w tworzeniu części składowych procedury może ułatwić zrozumienie poszczególnych elementów i zadań. Opór spowodowany niewystarczającą wiedzą na dany temat może zostać w ten sposób wyeliminowany. Z kolei ułatwianie i poparcie stosuje się poprzez organizowanie szkoleń z zakresu dotyczącego wprowadzanej innowacji, czego przykładem może być szkolenie z zakresu tworzenia zapytań ofertowych. Oprócz tego istotne może okazać się rozwiązywanie wraz z podwładnymi wszelkich zaistniałych na bieżąco problemów.

Negocjacje i uzgodnienia dotyczą porozumiewania się między innymi z pozostałymi działami, w jaki sposób będzie funkcjonowała współpraca po wprowadzeniu zmiany. Manipulacja i kooptacja dotyczy sytuacji, kiedy istnieje wielu przeciwników innowacji, wtedy to można wybrać osobę najmniej podatną na wpływ oponentów zmiany i powierzyć jej odpowiedzialną funkcję bezpośrednio związaną z projektowaniem procesu.

Ostatnią metodą jest wymuszanie, które to stosowane powinno być w ostateczności, gdyż zawsze ważne jest, aby przed rozpoczęciem procesu wdrażania uzyskać poparcie osób, które będą musiały w przyszłości wykonywać nowe zadania, ale z taką samą energią i efektywnością, jak we wcześniejszym okresie.

Zadania menedżera zmiany wiążą się nieodłącznie z wykorzystaniem metod skutecznego komunikowania się, a jednocześnie myśleniem analitycznym, strategicznym, łatwością podejmowania decyzji oraz zorientowaniem na rezultat. Istnieje wiele przykładów umiejętności w dużym stopniu przydatnych liderowi odpowiedzialnemu za wdrażanie innowacji [Stolarzewicz, 2009, s. 28]. Ważna jest zdolność kontrolowania własnych emocji, gdyż w sytuacji stresującej dla podwładnych, muszą oni znaleźć oparcie w przełożonym. Jego odporność psychiczna i stabilność emocjonalna ma ogromne znaczenie, gdyż on także podlegać może uczuciu niepewności i stresu, przede wszystkim w obliczu ryzyka lub niejasności związanych z kolejnymi etapami procesu wprowadzania zmiany.

Istotne są także umiejętności pobudzania zespołu do kreatywnego i twórczego poszukiwania rozwiązań. Bardzo rzadko pracownicy sami wykazują inicjatywę, niezachęcani przez przełożonych, którzy wraz z nimi organizują burze mózgów, oceniają nowe pomysły, podsuwają źródła, w których te pomysły można znaleźć.

W przypadku biblioteki prywatnej szkoły wyższej może to być wysyłanie pracowników na szkolenia i konferencje, gdzie często prezentowane są innowacje wprowadzane na innych uczelniach. Następnie, organizowanie przez przełożonego grupowej oceny ich przydatności i efektywności poprzez dyskusję i analizę możliwości wdrożenia zmiany w danej organizacji.

W sytuacji nastawienia na ciągły rozwój i wprowadzanie kolejnych innowacji rola menedżera zmiany rozszerza się o umiejętność kreowania środowiska zmiany, ukazywania konieczności wprowadzania przemian, poprzez wskazywanie ryzyka związanego z pozostaniem w obecnej sytuacji.

Argumenty, które można stosować w przypadku biblioteki akademickiej to konieczność wyjścia naprzeciw oczekiwaniom pokolenia studentów, dla których ogromne znaczenie ma dostęp do źródeł informacji poprzez Internet, najlepiej na osobistym komputerze w miejscu, w którym się w danym momencie znajdują. Innym argumentem jest konieczność zaspokojenia pozostałych potrzeb użytkowników, zadbanie o ich komfort w czytelni, umożliwienie im dostępu do literatury niezbędnej do pisania prac dyplomowych lub prezentacji, gotowość do poświęcenia użytkownikom czasu i udzielenia kompetentnej odpowiedzi i pomocy w poszukiwaniu informacji.

Biblioteka uczelni niepublicznej musi być konkurencyjna w stosunku do innych bibliotek regionu, gdyż ona także ma wpływ na jakość i poziom oferowanej przez uczelnię edukacji. Bardzo istotna jest specyfika zawodu bibliotekarza, związanego ze stereotypem człowieka spokojnego, stabilnego, który potrafi tylko podać z półki książkę studentowi. To między innymi lider zmiany w bibliotece może wpływać na przekształcenie tego stereotypu, kreując

w bibliotekarzach chęć do unowocześniania usług bibliotecznych. Mało prawdopodobna wydaje się możliwość szybkiej zmiany tego wizerunku w społeczeństwie, ale wysoce prawdopodobna w środowisku pracowników uczelni, szczególnie uczelni prywatnej, która w wielu przypadkach opiera swe funkcjonowanie na ścisłej współpracy poszczególnych działów, nie zawsze licznych.

17.4. Tworzenie kultury organizacyjnej przyjaznej wprowadzaniu zmian

Proces wdrażania zmian nie jest jednorazowym aktem. Raz zainicjowany będzie musiał być powtarzany w celu zapewnienia ciągłego rozwoju organizacji. Nowoczesne technologie, nowo opracowywane metody obsługi zmieniającego się klienta wymuszają konieczność stworzenia podstaw kultury organizacyjnej otwartej na innowacje, kreatywnej, mającej cechy organizacji uczącej się. Sam proces zarządzania zmianą stanie się kompletny w momencie utworzenia klimatu sprzyjającego twórczości. Rolą menedżera zmiany, w tym zarządzającego biblioteką jest zapewnienie pracownikom niczym nieograniczonego dostępu do informacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

Szeroka wiedza między innymi na temat środków komunikacji, jakimi posługuje się pokolenie najmłodszych studentów umożliwić może bibliotekarzom dotarcie do niego, czy to poprzez komunikatory internetowe, wiadomości elektroniczne, wiadomości tekstowe czy nawet obecność biblioteki wyższej uczelni niepublicznej na portalach społecznościowych.

Przepływ informacji na terenie uczelni jest tak samo ważny, gdyż często innowacja wprowadzana w dziekanacie czy innym dziale, może w równym stopniu usprawnić pracę chociażby w bibliotece. Istotna jest także dobrze zorganizowana współpraca wewnątrz organizacji oraz poparcie kierownictwa i władz uczelni, a także częściowe odizolowanie pracowników od nacisków otoczenia, w tym presji czasu. Równie ważne jest ograniczenie przedwczesnej krytyki, która może zdusić najlepsze pomysły w zarodku. Organizacja powinna stawiać na otwartość, odwagę i zaangażowanie swych pracowników, kultywować wzajemny szacunek [Webber, 1990, s. 488-439].

Biblioteka akademicka powinna zatrudniać osoby wykształcone, elokwentne i inteligentne, gdyż umożliwianie studentom dostępu do źródeł, właściwe skatalogowanie księgozbioru, szkolenie użytkowników z nowoczesnych metod pozyskiwania informacji wymaga intelektualnego wysiłku oraz umiejętności zdobywania różnorodnej, specjalistycznej wiedzy. Bibliotekarz powi-

nien prezentować poziom intelektualny pracownika naukowego, w tym być kreatywnym i stawiać na rozwój jednostki, w której pracuje.

Biblioteka powinna wprowadzić kulturę organizacyjną dopuszczającą popełnianie błędów, akceptującą ryzyko związane z wdrażaniem innowacji, nagradzającą pomysły i w końcu – stawiającą na pełną współpracę przełożonego z podwładnym w procesie twórczym, a także w procesie zarządzania zmianą.

Japońska koncepcja zarządzania organizacją Kaizen, szeroko stosowana w znanych na całym świecie przedsiębiorstwach produkcyjnych, w tym Nissan Motor czy Toyota wydaje się ciekawym rozwiązaniem dla instytucji takiej, jak biblioteka wyższej uczelni niepublicznej. Zakłada ona permanentną zmianę, wychodzenie naprzeciw nowościom, jednakże nie gwałtownie i dużymi krokami, a stopniowo poprzez częste, drobne unowocześnienia. Filozofia Kaizen stawia na ciągle, długotrwałe wprowadzanie niewielkich usprawnień w celu osiągnięcia doskonałości organizacji z zachowaniem i utrwaleniem sytuacji już obowiązującej, o ile jest właściwa [Antoszkiewicz, 1998, s. 35-41].

Podejście takie wydaje się być odpowiednie dla biblioteki niepublicznej szkoły wyższej, która musi ograniczać ryzyko związane z wdrażaniem niesprawdzonych i niepewnych innowacji, a z drugiej strony – nie może pozostać niezmienną wobec wciąż przekształcających się potrzeb społeczeństwa informacyjnego.

Ważne w japońskiej koncepcji jest włączenie do udziału w kreowaniu nowych rozwiązań poszczególnych pracowników. W bibliotece wyższej uczelni niepublicznej bardzo istotne jest monitorowanie potrzeb użytkowników. Nie można tego robić jedynie za pomocą ankiet, gdyż często to student sam proponuje idealne dla niego rozwiązania lub obsługujący go bibliotekarz wymyśla zmianę, której wprowadzenie może usprawnić funkcjonowanie jednostki organizacyjnej. Przykładem może być udoskonalenia wprowadzone na terenie czytelní. Mogą to być drobne usprawnienia, wywieszenie instrukcji wskazującej, w jaki sposób znaleźć konkretne czasopismo w czytelní prasy, co może wydawać się oczywiste dla bibliotekarzy, a niejasne dla studenta, czy tworzenie anglojęzycznych wersji tych ogłoszeń, którymi mogą zainteresować się obcojęzyczni użytkownicy.

Kaizen wskazuje menedżerowi zmiany na konieczność otwarcia na klienta, w momencie pojawienia się problemu proponuje zebranie pracowników i wspólną analizę sytuacji poprzez dokładne omówienie każdego elementu procesu i znalezienie rozwiązania, dzięki któremu problem nie będzie się w przyszłości pojawiał.

Zaletą tej filozofii jest postawienie na ciągle usprawnienia, ale niekoniecznie wymagające dużych nakładów finansowych, wskazuje na możliwość przekształcenia dotychczasowych ustaleń bezkosztowo, wykorzystując obecne zasoby tak, aby praca była wykonywana bardziej efektywnie.

Biblioteka wyższej uczelni prywatnej nie musi wprowadzać wszystkich zasad koncepcji Kaizen, ale dzięki znajomości jej reguł może opracować strategię rozwoju działu w kierunku utrzymania istniejącego stanu, o ile nie ma do niego zarzutów, z jednoczesnym usprawnianiem jego funkcjonowania. Menedżer zmiany musi we współpracy z bibliotekarzami na bieżąco analizować wszelkie sytuacje i procesy, które można by udoskonalić. Kultura organizacyjna nastawiona na innowacje i kreatywność pracowników ma wiele zalet, dzięki którym może powstać stale rozwijająca się i nadążająca za rosnącymi potrzebami odbiorców usług bibliotecznych jednostka organizacyjna.

* * *

Proces zarządzania zmianą w bibliotece akademickiej, ze szczególnym uwzględnieniem biblioteki wyższej uczelni niepublicznej jest procesem złożonym, którego poszczególne części składowe powinny być przeanalizowane, a następnie wdrażane w zależności od potrzeb danej jednostki w aspekcie ogólnym, jak też w kontekście specyfiki konkretnej przemiany.

Istotne jest zaznajomienie się menedżera zmiany z poszczególnymi etapami procesu wdrażania innowacji: rozmrożeniem, zmianą postaw oraz zamrożeniem, stosowanie technik tworzenia kompletnego i skutecznego planu implementacji oraz kreowania jasnej wizji wprowadzanej przemiany. Istotne jest także rozpoznawanie oraz pokonywanie oporu bibliotekarzy, modyfikowanie rozwiązań we współdziale z podwładnym, a także długoterminowe tworzenie podstaw kreatywnej kultury organizacyjnej.

Biblioteka wyższej uczelni niepublicznej powinna stawiać na permanentną potrzebę zmian, kreowanie przez bibliotekarzy w ciągłej współpracy nowych rozwiązań oraz umiejętne i przygotowane wdrażanie opracowanych innowacji przez lidera zmiany. Innowacje w tego typu instytucji nie muszą być znaczące ani nie muszą być wprowadzane nieustannie, ale biblioteka uczelni prywatnej musi stanowić prężny dział szkoły wyższej, nadążający za przemianami społeczeństwa informacyjnego. Natomiast świadome stosowanie zasad zarządzania zmianami może wyeliminować błędy uniemożliwiające sprawne funkcjonowanie jednostki organizacyjnej, nawet w przypadku konieczności wprowadzania w niej częstych zmian.

Streszczenie

Niniejsze opracowanie stanowi próbę przedstawienia pełnego procesu zarządzania zmianą na przykładzie biblioteki wyższej szkoły niepublicznej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz analizy specyfiki funkcjonowania jednostki administracyjnej uczelni prywatnej, jaką jest biblioteka zaprezentowano kolejne etapy wdrażania innowacji. W kolejnych częściach opracowania omówiono założenia tworzenia wizji oraz planu implementacji, a także źródła oporów bibliotekarzy przed wprowadzaniem zmian oraz metody ich pokonywania. Na końcu wskazano rodzaje kultur organizacyjnych przyjaznych przemianom w organizacjach. Zebrane elementy procesu zarządzania zmianą w wybranym dziale prywatnej szkoły wyższej mogą być wykorzystane w celu stworzenia jednostki efektywnie rozwijającej się, wprowadzającej innowacje, jednocześnie pozostającej stałym i pewnym składnikiem uczelni.

Summary

Change Management in a Library as a Component of a Nonpublic University

Aim of the paper is to present a complete process of change management in a scientific library of a private university. Basing on an analysis of reference books and analysis of a concrete library as an administrative unit of a private university, the following stages of the introduction of the innovation are presented. In further parts of the presentation there are pointed the ways how to create a vision and implementation plan, sources of librarians' anxiety and the methods of conquering them. At the end of the article there are introduced some types of the organizational cultures which are the best for the transformation making. Assembled components of change management in a nonpublic university unit can provide the organization to efficient development. The library should introduce innovations, simultaneously staying solid and certain.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D. (1998), *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa.
- Balogun J., Hailey V.H. (2010), *Analiza zmian strategicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czerska M. (1998), *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie? Poradnik praktyczny*, ODDK, Gdańsk.
- Kotter J.P., Schlesinger L.A. (2008), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, nr 7/8.

- Krawiec F. (2007), *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Kubka J. (2006), *Psychospołeczne uwarunkowania zarządzania zmianami w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku”, nr 2.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Stolarzewicz A. (2009), *Menadżer w czasach zmiany*, cz. 2, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
- Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. Nr 164 poz. 1365.
- Weber R.A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.