



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Bariery w procesie planowania : prakseologiczne podstawy zarządzania organizacją

**Author:** Marlena Gęborska

**Citation style:** Gęborska Marlena. (2014). Bariery w procesie planowania : prakseologiczne podstawy zarządzania organizacją. "Nowa Biblioteka. Usługi, Technologie Informacyjne i Media" (Nr 1 (14), (2014) s. 33-57).



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

**Marlena Gęborska**

Zakład Bibliotekoznawstwa  
Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej  
Uniwersytet Śląski w Katowicach  
e-mail: mgeborska@o2.pl

**BARIERY W PROCESIE PLANOWANIA – PRAKSEOLOGICZNE PODSTAWY  
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

**ABSTRAKT:**

Podstawą sprawnego i efektywnego działania jest umiejętność wytyczania celów i ich realizacji. Prakseologiczne podstawy zarządzania to także jedno z kluczowych zagadnień w działalności każdej organizacji XXI w. Według współczesnych koncepcji, także tej działającej non-profit czy też not for profit. Myślenie operatywne i prakseologiczny system ocen pozwalają na budowanie efektywnego zespołu, pozytywne rozwiązywanie problemów oraz zarządzanie zmianą w organizacji. W dobie traktowania pracowników jako „klienta wewnętrznego” pojawiające się bariery planowania, takie jak niechęć do ustalania celów, gwałtownie zmieniające się otoczenie czy opór przed przewidywalnymi zmianami mogą negatywnie wpływać na tożsamość biblioteki, a tym samym – pośrednio lub bezpośrednio – przekładać się na jej niekorzystny wizerunek w środowisku społecznym.

**SŁOWA KLUCZOWE:**

Organizacja. Prakseologia. Zarządzanie.

„Trzy razy pomyśl, potem zrób, a wyda czyn owoce, nie będzie tylko próbą prób, trzy razy pomyśl, potem zrób” (przysłowie chińskie)

Dynamiczny rozwój wiedzy w wielu dziedzinach nauki i technologii w stosunkowo krótkim okresie sprawił, że z różnych przyczyn i w różnym stopniu człowiek przestaje nadążać za intensywnymi zmianami

kulturowymi. Przede wszystkim nie nadaża biologicznie. Nikt nie jest w stanie zrealizować wszystkich powierzonych mu zadań. Wobec tych faktów kluczowe staje się zarządzanie sobą w czasie i umiejętność wyboru najistotniejszych czynności, które przyczynią się do realizacji celów zawodowych i osobistych. Współczesny świat daje coraz większe szanse rozwoju jednostkom, ale jednocześnie łatwo i bezwzględnie spycha na bok tych, którzy nie mają wypracowanych schematów działania, nie uczestniczą w przemianach lub nie mogą się do nich przystosować. Nadmierny nacisk, krytyka, stawianie nazbyt dużych lub niejasnych wymagań, brak planu i wizji organizacji działają deprymująco i wzmagają napięcie. Zarządzanie każdą instytucją, również tą non-profit czy not for profit, wymaga obecnie tyle samo wiedzy z zakresu psychologii, ile wiedzy fachowej. W odniesieniu do biblioteki koncepcja zarządzania proklienckiego, która zdominowała psychologię zarządzania w XXI w., zakłada, że klientami biblioteki są nie tylko czytelnicy, ale także sami bibliotekarze. Dbałość o potrzeby pracowników, włączanie ich w procesy planowania i podejmowania decyzji, umożliwianie realizacji celów osobistych oraz motywowanie do pracy, jest kluczem do sukcesu każdej organizacji.

W piśmiennictwie bibliotekarskim autorzy skupiają się zwykle na zagadnieniach związanych z marketingiem czy kulturą organizacyjną. Niewiele jest publikacji rozpatrujących pracę w bibliotece pod kątem psychologii zarządzania i prakseologii. W związku z tym w artykule przypomniane zostaną prakseologiczne podstawy nauki o zarządzaniu. Celem artykułu jest ukazanie głównych barier w procesie planowania oraz wpływu tego procesu na motywację i samodyscyplinę pracowników, ich organizację pracy oraz na tożsamość i wizerunek każdej instytucji, w szczególności biblioteki.

### **Prakseologiczne podstawy nauki o zarządzaniu**

Zarządzanie składa się z takich czynności, jak organizowanie, kierowanie, planowanie, kontrolowanie i motywowanie. Jacek Wojciechowski charakteryzuje organizację w trzech aspektach: atrybutowo (jako cechę – porządek, w którym elementy składowe służą wspólnemu celowi), rzeczowo (jako strukturę – celowy, złożony układ elementów) i czynnościowo (jako działanie – uporządkowany zespół procesów realizowanych równocześnie bądź w następstwie przez wielu ludzi dla osiągnięcia wspólnych celów) [26, s. 15-16]. Tym, co łączy wszystkie te definicje, jest pojęcie celu. Wspólne cele porządkują zachowania i działania indywidualne, wyznaczają strukturę organizacyjną, decydują o organizacyjnej sprawności oraz umożliwiają funkcjonowanie zgodnie z zamierzeniami. Aby można było mówić o efektywnym zarządzaniu biblioteką, to ludzie w niej zatrudnieni muszą stanowić zespół, a nie tylko grupę pracowników. Grupa to

jedynie jednostki powiązane pewnego rodzaju zależnościami. Natomiast zespół, według Bernarda Babingtona Smitha, jest „grupą, w której jednostki mają wspólny cel i w której zadania oraz umiejętności każdego członka pasują do pozostałych, tak, jak [...] w układance poszczególne kawałki pasują do siebie bez utraty własnego kształtu i razem tworzą pewien całościowy wzór” [1, s. 131]. Cel powinien być znany wszystkim pracownikom.

Nauką, która zajmuje się teorią ustalania celów prowadzących do sprawnego działania jest prakseologia. W Polsce najistotniejszy wkład w tę dziedzinę wniósł filozof i uczyony – Tadeusz Kotarbiński. W traktacie pt. *Hasło dobrej roboty* Kotarbiński zalecał zasadę maksymalizacji efektu każdej pracy poprzez:

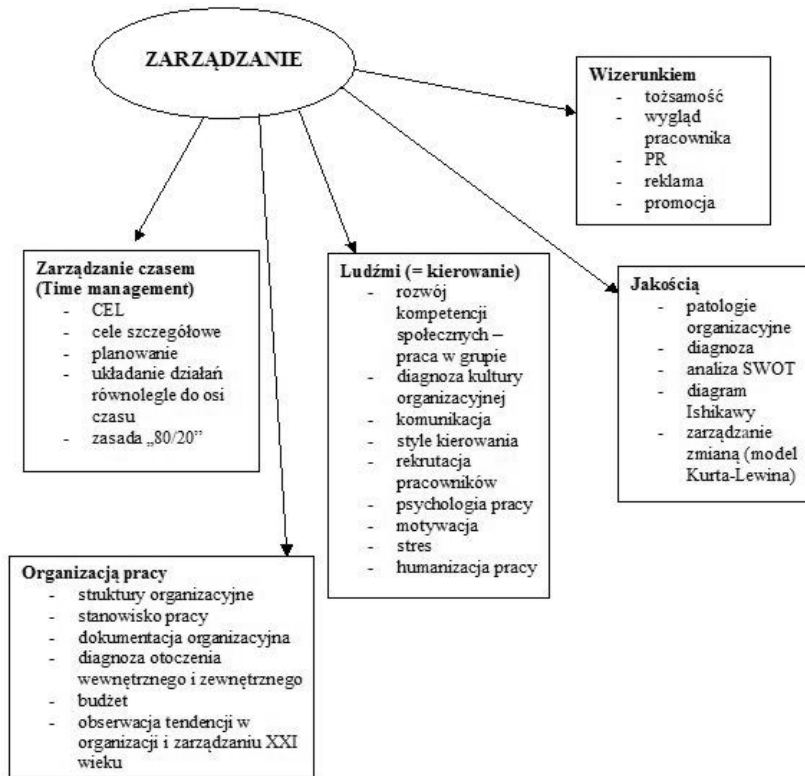
- minimalizację interwencji (nie interweniowanie tam, gdzie procesy przebiegają sprawnie);
- potencjalizację (efekt polegający na samym ujawnieniu możliwości działania);
- symplifikację (możliwe uproszczenia podejmowanych działań);
- preparację (czyli jak najlepsze przygotowanie zamierzonych czynności) [12].

Planowanie jest podstawą całego procesu zarządzania. Paweł Cabała wymienia planowanie jako jeden z pięciu warunków skutecznego działania, do których należą:

- przygotowanie dyrektywy praktycznej;
- preparacje działań (przygotowanie i zaplanowanie działania);
- racjonalizacja działań, zapewniająca wzrost efektywności;
- realizacja i kontrola (praktyczna część działania wraz z oceną stopnia ukończenia wyznaczonych zamierzeń);
- błąd praktyczny (znajdywanie i eliminowanie rozwiązań i środków sprzecznych z założonym celem) [5].

Powyższe zasady stanowią podstawę prakseologii i wspólnie tworzą postulat działania sprawnego, czyli skutecznego (prowadzącego do celu) i ekonomicznego (oszczędnego i efektywnego). Przyglądając się kluczowym zagadnieniom we współczesnej nauce o zarządzaniu, takim jak zarządzanie wizerunkiem, czasem, jakością, organizacją pracy oraz kierowanie ludźmi (Wykres 1) można dostrzec, że u podłoża każdego z tych zagadnień leży prakseologia.

Wykres 1. Podstawowe zagadnienia w nauce o zarządzaniu XXI w.



Źródło: Opracowanie własne.

Planowania wymaga tworzenie czy reorganizacja struktury biblioteki. Bez perspektywy długofalowej nie jest możliwe realizowanie zadań złożonych, przygotowywanie nowych stanowisk pracy i kierowanie ludźmi. Również organizowanie promocji, badanie jakości czy zarządzanie wizerunkiem musi odbywać się w sposób planowy. Ponadto w proces planowania powinni zostać włączeni klienci zewnętrzni (jako grupa docelowa, której potrzeby warunkują istnienie organizacji), oraz klienci wewnętrzni, których satysfakcja z wykonywanej pracy przekłada się na osiągnięte wyniki. Potęgowanie wrażenia, że pracownicy mają realny wpływ na działalność danej instytucji buduje poczucie więzi z tą organizacją i prowadzi do lepszej efektywności wykonywanych prac. Dwie duże firmy, Nestle oraz IBM, przeprowadziły badania swoich pracowników, z których wynikało, że ich możliwości są źle wykorzystywane. Po przeanalizowaniu wyników IBM pod hasłem „Stop working harder, start working smarter” uruchomiło projekt pakietu rozwiązań, który przedsię-

biorcom daje oszczędności, a pracownikom wyższy komfort. Sposobem na zapewnienie pracownikom poczucia udziału w tym, jak firma jest zarządzana okazało się zindywidualizowanie i uelastycznienie organizacji pracy [8]. Warto zainwestować w szkolenia, które będą prowadziły do wypracowania indywidualnych, prawidłowych nawyków organizacji pracy każdej osoby zatrudnionej w danej firmie. Bowiem nie można mówić o zarządzaniu organizacją inaczej jak przez pryzmat jej członków i ich umiejętności zarządzania sobą w czasie. Jedną z najważniejszych i poszukiwanych na rynku pracy umiejętności jest obecnie zdolność do organizowania własnej pracy – w przypadku pracownika, oraz umiejętność motywacji zespołu – w przypadku kadry kierowniczej. Przełożony powinien umieć tak zmotywować członków zespołu, aby wywołać pożądane zachowania w dłuższym okresie. Aby było to możliwe pracownik musi rozumieć wpływ własnej pracy na całość procesów bibliotecznych, mieć jasno sprecyzowane oczekiwane rezultaty pracy oraz akceptować zadania mu wyznaczone. W najlepszej sytuacji znajdują się pracownicy o tak zwanej osobowości autotelicznej, którzy – według teorii węgierskiego psychologa Mihaly Csikszentmihalyi – czerpią zadowolenie ze 100% skupienia na zadaniu. Heike Bruch z Universität St. Gallen, prowadząc badania na temat efektywności i determinacji pracowników odkryła, że jedynie 10% pracowników posiada na tyle odpowiedni poziom mobilizacji i koncentracji przy wykonywaniu swoich zadań, aby nazwać ich osobowość autoteliczną. Natomiast według tych samych badań na deficyt koncentracji cierpi aż 40% pracowników. Niemniej jednak nie oznacza to, że nie można wypracować w sobie odpowiednich nawyków. Wszystkie umiejętności jakie posiada człowiek są niczym innym, jak lepiej lub gorzej funkcjonującym „oprogramowaniem”, które zostaje przyswojone poprzez trening i powtarzanie pewnych procedur. Ten fakt można świadomie wykorzystać. Według badań wytworzenie dowolnego nawyku czy umiejętności u osoby dorosłej powstaje wskutek powtórzenia danego zachowania od czterech do dwudziestu razy (kwestia indywidualna) [4, s. 163]. Bryan Tracy pisze natomiast o dwudziestu jeden dniach prowadzących do nawyku. Zatem jeśli każdego ranka przez trzy tygodnie pracownik, np. zmobilizuje się do czytania prasy fachowej przez pół godziny, to stanie się to jego nawykiem, z którego będzie czerpał przyjemność. Jedynym warunkiem jest świadome i pełne zaangażowanie przez okres dwudziestu jeden dni, które będzie wynikało z motywacji wewnętrznej (chęć rozwoju osobowości, a nie jedynie zdobycie awansu zawodowego). Arystoteles w *Etyce nikomachejskiej* (Warszawa 2012) radził pragnącym posiadania jakiejś cnoty, której nie mają, aby zachowywali się w każdej sytuacji tak, jakby już ją posiadali, dzięki czemu zakorzeni się ona w nich na dobre [3].

Nowe nawyki muszą być budowane na odpowiednich fundamentach. Warto wskazać najskuteczniejsze narzędzia wspomagające zarządzanie czasem i planowanie:

### 1. Zasada Pareto, zwana regułą „80/20”.

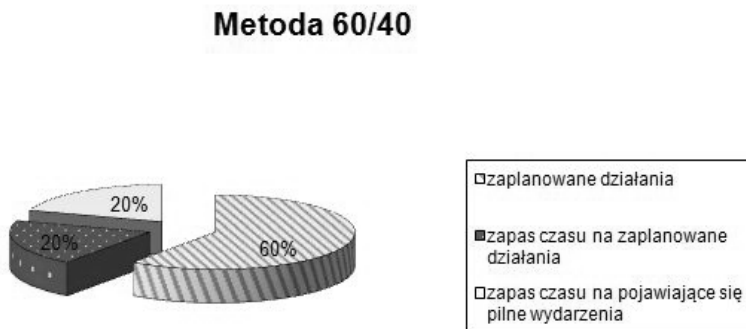
Włoski ekonomista i socjolog Vilfredo Pareto analizując zyski poszczególnych organizacji (browarów) doszedł do wniosku, że 80% zysków ze sprzedaży uzyskuje się z handlu tylko jednym gatunkiem piwa. Na tej podstawie sformułował zasadę, zgodnie z którą 20% przyczyn decyduje o 80% skutków. Natomiast pozostałe 80% przyczyn ma wpływ jedynie na 20% efektów. Można tę zasadę przedstawiać następująco:

- 20% normalnego czasu pracy danego dnia przekłada się na 80% pożądanых efektów. Pozostałe 80% czasu upływa na wykonywaniu nieistotnych lub mało istotnych zadań;
- 20% pracowników danej firmy generuje 80% zysków;
- 80% czynności, które wykonujemy każdego dnia przynosi jedynie 20% sukcesów. Dlatego należy zidentyfikować pozostałe 20% czynności, które wpłyną na znaczną poprawę efektywności i których wykonywanie jest kluczowe, aby osiągnąć sukces.

### 2. Metoda 60/40 wspomagająca terminowe wywiązywanie się z zadań (Wykres 2).

Metoda polega na takim rozplanowaniu czasu, aby przewidzieć pewien jego zapas na trudności, jakie pojawią się w trakcie pracy (20%) oraz na pewne okoliczności, które będą wymagały oderwania się od zadania i natychmiastowej reakcji (20%).

Wykres 2. Metoda 60/40.



Źródło: Opracowanie własne.

**Przykład:**

Jeśli zadanie danego pracownika polega na akcesji i wprowadzeniu nowych pozycji do systemu, to przy przyjęciu, że praca potrwa jedną godzinę, według reguły 60/40 powinno założyć się następująco: 36 minut zajmie planowana praca, czyli wprowadzanie książek, 12 minut zostanie dodatkowo poświęcone na realizację tego zadania, jeśli np. okaże się, że któraś z pozycji nie ma daty wydania czy miejsca publikacji i trzeba będzie te dane odnaleźć w innych źródłach. Warto przewidzieć również kolejne 12 minut na wszelkie zakłócenia, takie jak zawieszenie się systemu, chwilowa awaria prądu, pilny telefon czy pojawienie się kogoś, kto przerwie pracę. Wynika z tego, że przy zamierzeniu wykonywania danej czynności przez jedną godzinę, należy zarezerwować na tę czynność około 1,5 godziny. Wykorzystanie tej metody pozwoli terminowo wywiązać się z wszystkich zadań. Także tych długodystansowych. Jeśli dany projekt ma zająć siedem dni, to warto zarezerwować 2–4 dodatkowe dni na trudności związane z realizacją projektu (np. uzupełnienie potrzebnych źródeł), oraz na pilne sprawy, które z pewnością się pojawią i będą wymagały natychmiastowej reakcji.

3. Rozróżnienie kryterium ważności i pilności. Macierz 2x2 Eisenhowera wraz z koncepcją ważności i pilności Stephena R. Covey'a [7].

Sprawy ważne to te, które bezpośrednio związane są z naszymi celami. Dotyczą rozwoju, zdrowia, rodziny. Sprawy pilne to zadania, które wymagają natychmiastowej uwagi, uwarunkowane są konkretnym, bliskim terminem w kalendarzu. Nie wszystkie sprawy pilne są ważne, ale to przeważnie one absorbują najbardziej.

Aby zbudować Macierz Eisenhowera wystarczy kartkę A4 podzielić na cztery części i ponumerować ćwiartki odwrotnie do kierunku wskazówek zegara nadając im status ważności i pilności (zob. Tabela 1).

Ćwiartka I – Sprawy ważne i pilne, to takie, których zrealizowanie zadecyduje o przyszłości, a których nie zaplanowało się i nie rozpoczęło odpowiednio wcześniej. Jeśli w życiu człowieka dominują „sprawy na wczoraj”, to z czasem wysoki poziom stresu oraz frustracji prowadzi do wypalenia zawodowego. Ta część nazywana jest „ćwiartką pracy”, ale jest to praca coraz mniej efektywna. Sprawy ważne i pilne zawsze będą się pojawiać, jednak zbyt długie przebywanie w tej ćwiartce lub co gorsza stałe wykonywanie czynności jedynie z tej części macierzy, uniemożliwia osiągnięcie sukcesów.

Ćwiartka II – Sprawy nieważne i pilne, takie jak wykonanie niektórych telefonów, pisanie niektórych maili czy tworzenie niepotrzebnych sprawozdań. Przebywanie zbyt długo w tej ćwiartce prowadzi do poczucia braku kontroli i bycia ofiarą.



Ćwiartka III – Sprawy nieważne i niepilne, czyli tak zwani „pożeracze czasu”. Są to zadania, które w żaden sposób nie rozwijają, nie mają żadnego celu, a przyczyniają się jedynie do rozleniwienia fizycznego i umysłowego, np. bezmyślne siedzenie przed telewizorem, surfowanie po Internecie, plotkowanie i narzekanie.

Koncentracja wyłącznie na ćwiartce II i III prowadzi do całkowitego uzależnienia od innych i jest tak naprawdę początkiem końca kariery zawodowej.

Ćwiartka IV – Sprawy ważne i niepilne, to te których niewykonanie na ogół nie przynosi natychmiastowych skutków, ale sprawia, że rozwój osobisty, szczęście i spokój ducha stają się niemożliwe. Do zadań z tej kategorii należy systematyczna praca, nauka języków obcych, uprawianie sportu, pielęgnowanie przyjaźni i miłości. Jeśli w macierzy dominują zadania z tej ćwiartki, to znaczy, że pracownik jest na dobrej drodze do osiągnięcia sukcesów zawodowych i osobistych. Patrzenie z perspektywy zadań ważnych i niepilnych odpowiednio ustala plan każdego miesiąca, tygodnia i dnia. Pozwala skupić się na rzeczach kluczowych. W życiu dominuje równowaga, kontrola i dyscyplina. Pojawiające się kryzysy są traktowane w kategorii drobnych trudności, które natychmiast udaje się pokonać dzięki wizji i spojrzeniu z szerszej perspektywy.

Tabela 1. Przykładowy podział czynności bibliotecznych według czterech kategorii zadań.

WAŻNE I PILNE	WAŻNE I NIEPILNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>– uaktualnić stronę WWW biblioteki</li> <li>– zmienić wystawę</li> <li>– przygotować imprezę biblioteczną</li> <li>– przygotować pomoce dydaktyczne</li> <li>– ustalić tytuły czasopism do zaprenumerowania</li> <li>– rozpocząć opracowanie formalne i rzeczowe nabytych dokumentów</li> <li>– udzielać porad i informacji online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przeprowadzić ankietę dotyczącą usług</li> <li>– złożyć zamówienie w wydawnictwie</li> <li>– przeprowadzić ewidencję zbiorów</li> <li>– podjąć współpracę z inną biblioteką</li> <li>– przejrzeć ofertę kursów doszkalających</li> <li>– skontrolować powiększanie się zbiorów i stosunek procentowy beletrystyki do literatury naukowej/fachowej</li> <li>– przeglądać i aktualizować księgozbiór podręczny</li> <li>– przedstawić formy pracy bibliotecznej na konferencji, forum lub seminarium</li> <li>– uzupełnić literaturę fachową z zakresu informacji naukowej i bibliotekarstwa</li> </ul>

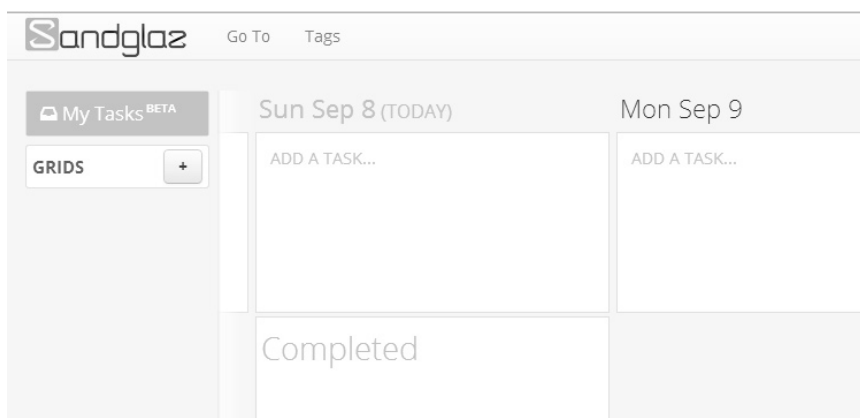
NIEWAŻNE I PILNE	NIEWAŻNE I NIEPILNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zarezerwować bilet na targi książki</li> <li>– wywiesić ogłoszenie o możliwości praktyk w bibliotece</li> <li>– odpisać na maile</li> <li>– sporządzić protokół braków względnych i bezwzględnych</li> <li>– przygotować wykaz nowości</li> <li>– zaktualizować bazę adresową polskich wydawnictw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usunąć nieaktualne katalogi wydawnicze z zaplecza</li> <li>– poprawić oznaczenia działów</li> <li>– złożyć zamówienie na segregatory</li> <li>– wyczyścić czajnik</li> <li>– przejrzeć ofertę kulturalną innych bibliotek</li> <li>– przygotować giełdę używanych podręczników</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Problem na ogół polega na tym, że najczęściej odkładane sprawy to właśnie te z kategorii ważnych i niepilnych. Większość ludzi mylnie sądzi, że dopiero jak upora się ze wszystkimi sprawami pilnymi, to wtedy będzie czas na sprawy niepilne. Jak pisze David Allen, „wciąż stajemy się ofiarami angażowania w sprawy najświeższe i najgłośniejsze” [25, s. 104]. Z tego powodu patrzenie z perspektywy Macierzy Eisenhowera wydaje się lekarstwem na codzienne marnotrawienie czasu na czynności, których w ogóle nie trzeba wykonać, albo które mogłyby być wykonane w innym czasie, przy mniejszym nakładzie energii.

Do rozrysowania macierzy wystarczy kartka papieru, ale można także korzystać z elektronicznych planerów, jak np. Google Kalendarz czy Sandglaz (Rysunek 1) [19]. W odróżnieniu od papierowych terminarzy, można je mieć zawsze przy sobie dzięki instalacji aplikacji w iPhone, iPad czy tablecie.

Rysunek 1. Arkusz do uzupełnienia w Sandglaz [19].



Źródło: [19]

Nadawanie kategorii ważności może odbywać się zgodnie z metodą ABCDE<sup>1</sup>. Zadania z kategorii A – te które są decydujące, B – ważne, ale niekonieczne do zrealizowania, C – takie, które wykonuje się wyłącznie dla przyjemności, D – zadania, które można delegować, E – zadania, których w ogóle nie trzeba wykonywać, a więc takie, których należy zaprzestać. Ustalając ważność zadań należy kierować się porządkiem alfabetycznym. Zasada brzmi następująco: nie wykonuj zadania z kategorii B, jeśli nie zostało wykonane zadanie z kategorii A. Oczywiście może się zdarzyć, że pojawi się więcej zadań z danej kategorii, wówczas każdemu z nich przypisujemy cyfrę, tzn. A1, A2, A3... i realizujemy zgodnie z porządkiem, w którym mniejsze cyfry oznaczają wyższy priorytet.

### **Przykład:**

Uaktualnić stronę WWW biblioteki (A1),  
zmienić wystawę (B1),  
przygotować imprezę biblioteczną (A2),  
przygotować giełdę używanych podręczników (D),  
przygotować materiały dydaktyczne (B2),  
urozmaicić oznaczenia działów (E).

W przypadku diagnozy Eisenhowera przygotowywanej wspólnie dla całego zespołu pracowników, niezmiernie istotne jest, aby właściwie rozdzielać zadania. Najczęstszym powodem konfliktów w zespole – przy braku zadań atrakcyjnych – jest stały nadmiar zadań trudnych i nieciekawych lub stosunkowo nieistotnych, zleczanych ciągle temu samemu pracownikowi [14, s. 20-22]. Problem ten dotyka w szczególności bardziej rozbudowane biblioteki, w których często pracownicy wykonują podobne zadania w ramach danego działu przez kilka/kilkanaście lat. Taki stan rzeczy może prowadzić do wypalenia zawodowego i świadczy o wadliwym systemie zarządzania. W przypadku zespołu pracowników można zespołowo opracować priorytety metodą ABCDE. Delegowanie pracy w zespole jest jednak jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed kierownikiem biblioteki. Zlecając zadania trzeba mieć pewność, że pracownicy mają odpowiednie kwalifikacje do ich wykonania. Kluczowe jest wybieranie osób, które mają nie tylko naturalne zdolności, ale i chęć zdobycia nowych umiejętności. Takie podejście pozwala na rozwój pracownika oraz powiększa wiedzę całego zespołu w efekcie synergii [14, s. 19-20].

W przypadku zespołu warto również przemyśleć dwa aksjomaty prakseologiczno-systemowe, z jednej strony, – zasadę wyłaniania (emergence): „każda zorganizowana całość wyłania nowe właściwości nieznanne przedtem, często na innym poziomie”, oraz z drugiej strony, – zasadę suboptymalizacji: „jeśli każdy subsystem rozpatrywany oddzielnie jest nastawiony na maksymalną efektywność, to system jako całość nie osiągnie

<sup>1</sup> O nadawaniu kategorii pisał m.in. Bryan Tracy.

maksymalnej efektywności” [20, s. 460]. Przykładem ilustrującym pierwszy aksjomat mogłaby być współpraca bibliotek z małymi miejscowościami, np. w zakresie organizacji dużych wydarzeń kulturalnych, dzięki czemu byłyby one atrakcyjniejsze dla wszystkich czytelników. Natomiast zgodnie z zasadą suboptymalizacji, jeśli jeden z działów będzie funkcjonował o wiele lepiej niż inne, to wówczas biblioteka nie będzie w pełni realizowała własnego potencjału. Można podać tutaj jako przykład Bibliotekę Uniwersytecką w Warszawie, w której tak bardzo rozwinęło się zjawisko zwane „buwingiem” („buwolansiem”), że czytelnikom, którzy chcieliby skorzystać z udostępnionego księgozbioru brakuje pomieszczeń, w których panowałaby absolutna cisza. Z jednej strony rozwinięcie w kierunku „buwingu” zaowocowało wzrostem liczby czytelników, ale z drugiej strony zakłóciło działanie w innych sektorach bibliotecznego systemu.

### **Cykl działania zorganizowanego**

Sprawność działania jest ściśle skorelowana z jego zorganizowaniem. Działanie zorganizowane to wykonywanie wyłącznie tych czynności, które są niezbędne do realizacji zamierzonego celu, poprzez realizację kolejnych zadań następujących po sobie. Działanie zorganizowane w zamierzeniu ma być skuteczne, a więc sprawne, prowadzące do określonych efektów. W tym sensie można nadać sprawnemu działaniu dwa różne zakresy znaczeniowe: zewnętrzny i wewnętrzny. Sprawność zewnętrzna to stopień zorganizowania pracy w danej instytucji, np. w bibliotece, natomiast sprawność wewnętrzna to stopień zorganizowania pracy indywidualnej (zorganizowanie własnego stanowiska). Cykl działania zorganizowanego w obu przypadkach wygląda jednak podobnie.

Joanna Frąckiewicz wyróżnia pięć etapów w cyklu działania zorganizowanego. Są to:

1. ustalenie jasnego celu działania;
2. przewidywanie:
  - a. dokonanie analizy warunków i środków działania;
  - b. zaplanowanie działania;
3. przygotowanie:
  - a. środków i warunków działania;
  - b. osób i ich współpracy;
4. wykonanie według planu;
5. kontrola:
  - a. przebiegu
  - b. wyników [9, s. 49].

Wymienione etapy warto byłoby uszczegółowić w następujący sposób:

1. ustalenie jasnego celu działania:
  - a. zapisanie celu głównego;
  - b. ustalenie celów szczegółowych;

2. przewidywanie:
  - a. dokonanie analizy warunków i środków działania, diagnoza zmienności otoczenia zewnętrznego (stałe, zmienne, burzliwe);
  - b. zaplanowanie działania, ustalenie minimum, jakie powinno zostać wykonane, aby cel został osiągnięty;
  - c. podział pracy, zapisanie terminów zakończenia kolejnych etapów, ustalenie rezerw czasowych;
3. przygotowanie:
  - a. środków i warunków działania;
  - b. osób i ich współpracy wewnątrz organizacji (pozyskanie nowych lub dokształcanie obecnych), motywacja i integracja zespołu;
  - c. kontaktów z otoczeniem zewnętrznym;
4. wykonanie według planu:
  - a. podjęcie konkretnych działań;
  - b. bieżąca modyfikacja zadań szczegółowych;
  - c. podtrzymywanie motywacji;
5. kontrola:
  - a. przebiegu (stały nadzór bieżący podczas wykonania planu);
  - b. wyników (czy i w jakim stopniu cel został osiągnięty);
  - c. omówienie przebiegu działania oraz analiza wyników (zgodnie z koncepcją „organizacji uczącej się”);
  - d. korygowanie błędów i modyfikacja modelu poznawczego (reguł, procedur i strategii wytworzonych wewnątrz organizacji).

W efektywnym zespole cel jest jasny i wiadomo, że dane zadanie jest istotne zarówno z perspektywy każdego członka zespołu, jak i dla całej biblioteki [2, s. 392-393]. Do długoterminowego celu prowadzą etapy, podczas których osiąga się cele składowe (krótkoterminowe), które najlepiej umieszczać na osi czasu, tym samym wyznaczając odcinki o długości zależnej od stopnia komplikacji danego zadania. Postawione „podcele” muszą się wzajemnie uzupełniać i tworzyć logiczną całość. W organizacji podczas wspólnej pracy nad realizacją celu głównego każdy pracownik musi wiedzieć nie tylko, jakie zadania ma do wykonania, ale także zdawać sobie sprawę z tego, jakie zadania realizują jego współpracownicy. Efektywność zespołu jest uwarunkowana zaangażowaniem każdej jednostki w realizację zadań zespołu oraz jej świadomości współzależności zadań. Konsekwentnie realizowane działania prowadzą wówczas do wspólnego sukcesu (duży cel może zostać zrealizowany przy mniejszym nakładzie pracy poszczególnych jednostek). Jeśli natomiast braknie powiązania celów szczegółowych z celem ogólnym, to pracownicy tracą orientację i zaczną działać w pojedynkę, co w efekcie przyczyni się do spadku efektywności zespołu. Przykładem właściwego podziału dużego celu na mniejsze „podcele” jest podzielenie

celu rocznego „zorganizowanie dwunastu imprez bibliotecznych” na cele miesięczne „zorganizowanie jednej imprezy bibliotecznej w miesiącu”. Dzięki sformułowaniu z podziałem na etapy cel staje się bliższy i konkretniejszy.

Przewidywanie polega na dokładnej analizie wszystkich potencjalnych możliwości i zagrożeń. Czasami jeden szczegół, jedna negatywna okoliczność powoduje, że działanie nie może być określone jako sprawne. Amerykańskie firmy zaczynają wprowadzać różnego typu urządzenia, które mają na celu usprawnienie pracy poprzez eliminację tego czynnika. Facebook w swojej głównej siedzibie w Palo Alto (Kalifornia) postanowił zamontować maszyny vendingowe ze sprzętem komputerowym, które działają analogicznie do automatów z jedzeniem. W ten sposób jeśli jakiś pracownik zauważy, że przepalił mu się kabel od USB czy też klawiatura przestała działać, to natychmiast samodzielnie ją wymienia korzystając z „kiosku z urządzeniami” [8]. Tim Camposa, dyrektor działu informatyki tego portalu społecznościowego, twierdzi, że w ten sposób firma zmniejszyła koszty – przede wszystkim oszczędza się czas pracowników, którzy nie muszą czekać na informatyków, mogą kontynuować pracę. Zmniejszył się także koszt wymiany sprzętu (aż o 1/3), bo choć urządzenia były dostępne bezpłatnie, to każdy pobrany sprzęt zostawał zapisany na koncie konkretnej osoby, co z kolei skłaniało ją do większej dbałości o to urządzenie [27].

Kontrolę indywidualnych działań najlepiej przeprowadzać z perspektywy minionej tygodnia. Wówczas można zdiagnozować i ustalić przyczyny niepowodzeń. Kontrola pracy zespołu powinna odbywać się przynajmniej raz w miesiącu. Należy ją przeprowadzać w przyjaznej atmosferze i wyciągać konstruktywne wnioski. Dobrym przykładem jest tutaj kultura organizacyjna Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Pracownicy w każdą ostatnią środę miesiąca poświęcają czas na wyznaczanie celów i zadań oraz omówienie tego, czego jeszcze nie udało się zrealizować. Zamknięcie Biblioteki na ten jeden dzień sprzyja integracji zespołu i wymianie wiedzy oraz doświadczeń zawodowych [14, s. 37-38]. Istotne jest, aby analiza pozbawiona była negatywnych emocji i prowadziła jedynie do modyfikacji sposobu wykonania danego zadania w przyszłości. Zgodnie z koncepcją przyjmowania ról w grupie kusząca staje się perspektywa znalezienia „kozła ofiarnego”, który odpowiadałby za wszystkie ewentualne niepowodzenia grupy. Należy jednak pamiętać, że w działaniu zespołowym porażka jest wynikiem zaniedbań wszystkich członków zespołu. Ponadto powinna być ona traktowana jako incydent, jako coś przemijającego i o ograniczonym zasięgu, a nie w kategoriach całościowych, ogólnych i trwałych. Przekroczenie jednego terminu realizacji zadania powinno wiązać się z natychmiastowym wyznaczeniem kolejnego i tak, aż do osiągnięcia sukcesu. W przeciwnym razie każda napotkana trudność będzie prowadziła do zaprzestania działań, bądź do osłabienia motywacji i znacznego spowolnienia prac.

## **Bariery w procesie planowania**

Bariery mogą mieć podłoże wewnętrzne, czyli być związane z nawykami, doświadczeniami, charakterem i osobistymi predyspozycjami danej osoby, ale również zewnętrzne, a więc związane z okolicznościami, które są niezależne od pracownika i pozostają poza jego wpływem. Główne bariery w procesie planowania to:

1. Niechęć do ustalania celów;
2. Syndrom zaniku odpowiedzialności („róbta co chceta”) – kierownik bez autorytetu i osobowości oraz decyzyjności, kto ma planować?;
3. Brak zasobów (w szczególności informacyjnych);
4. Nieumiejętność formułowania celów;
5. Nieumiejętność wyboru właściwych celów (priorytetów);
6. Krótkowzroczność i brak horyzontu czasowego – porażki, które przekreślają plany;
7. Prokrastynacja, czyli ciągle odwlekanie;
8. Prawo Parkinsona (wykonywanie zadań wydłuża się wypełniając cały czas pracy);
9. Uzależnienie od samego ustalania planów „planomania”;
10. Gwałtowne zmiany otoczenia.

Powszechna wydaje się niechęć do planowania, a przecież aby osiągać sukcesy w danej dziedzinie, trzeba wiedzieć, co się chce uzyskać. Wcześniejsze przygotowanie do zadania pozwala się na nim skoncentrować. Brak celów oznacza wyłączone reagowanie na to, co się dzieje, jest to tak zwane myślenie w kategoriach „otwartych drzwi”. Można zatem powiedzieć: „Jeśli nie wyznaczysz swoich celów, to inni zrobią to za ciebie i będziesz realizować ich cele”. Ponadto oprócz samego zdefiniowania celu najlepiej zobowiązuje jego zapisanie. Nie chodzi tu o generowanie setek dokumentów, ale jedynie o usprawnienie działań, do czego wystarczy zwykła kartka papieru. Plan zawsze powinien być elastyczny. Niezbędne rezerwy należy planować zgodnie z omówioną wcześniej zasadą 60 na 40%.

Syndrom zaniku odpowiedzialności w znacznym stopniu utrudnia wyznaczenie celów. Głównym czynnikiem jest tu decyzyjność osoby odpowiedzialnej za planowanie. Brak wyraźnego kierownictwa może być zgubne, gdyż taka instytucja zamiast śmiało realizować kolejne przedsięwzięcia, dryfuje w nikomu nieznanym kierunku. Podobny efekt, jak przy braku autorytetu będzie występował w przypadku braku zasobów – głównie tych informacyjnych. Gdy chce się planować, ale nie wiadomo co planować, jak i dlaczego?

W lipcu 2013 r. autorka przeprowadziła badanie pięćdziesięciu bibliotek publicznych z województwa śląskiego. Badanie polegało na analizie dokumentacji organizacyjnej tych bibliotek (a więc statutów, regulaminów organizacyjnych itd.). Okazało się, że 67% bibliotek nie

ma w swojej dokumentacji opisów stanowisk pracy. Jest to bardzo niekorzystne zjawisko. Opis stanowiska pracy, oprócz jego umiejscowienia w strukturze całej biblioteki, wskazania niezbędnych kompetencji i umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy, w założeniu zawiera przede wszystkim cel pracy na danym stanowisku oraz zadania i zakres odpowiedzialności. Im dokładniejszy jego opis, tym lepsze efekty i sprawniejsze działanie nie tylko jednostki, ale i całej organizacji.

Każdy prawidłowo wyznaczony cel powinien spełniać pięć podstawowych warunków, musi być: realny; mierzalny; terminowy; odpowiednio sformułowany; zapisany w czasie teraźniejszym, w pierwszej osobie.

Realność oznacza, że jeśli brakuje środków na generalny remont biblioteki, a za cel wyznaczona została zmiana wystroju, to trzeba się zastanowić czy jest to możliwe bez nakładów finansowych? Czy np. uda się zmobilizować do pomocy wolontariuszy i przeorganizować przestrzeń, choćby tylko ergonomiczniej ustawiając meble?

Mierzalność jest odpowiedzią na pytanie: „kiedy będę wiedział, że cel został osiągnięty”? 95% przebadanych bibliotek posiada w dokumentacji bibliotecznej wpisane cele, które nie są mierzalne. Wiele bibliotek za cel uznaje „kreowanie dobrego wizerunku” czy „upowszechnianie czytelnictwa”. Takie sformułowania nie pozwalają na osiągnięcie sukcesu. Kiedy bowiem uznane zostanie, że wizerunek już jest dobry? Co w ogóle oznacza „dobry wizerunek”? Kiedy czytelnictwo zostanie „upowszechnione”? Czy jeśli zapisze się dziesięciu nowych czytelników? Stu? A może jeden? Prawidłowo powinno się zapisać, np. podniesienie przynajmniej o jeden punkt wyniku ankiety dotyczącej satysfakcji z usług biblioteki. Zamiast „zwiększenia liczby czytelników” warto zanotować, np. zmodyfikowanie oferty kulturalnej tak, aby zainteresowała ona co najmniej dziesięciu nowych użytkowników. Zamiast „upowszechniania czytelnictwa” można zapisać: „organizacja pięciu imprez czytelnictwa w ciągu roku”. Wspomniana mierzalność ściśle wiąże się z terminowością. Zawsze należy wyznaczyć dokładną datę, do której zadanie ma zostać wykonane. Termin wykonania trafia do podświadomości i sprawia, że zaczyna ona nad nim pracować. Jeśli wpisane zostanie „zrealizowanie czterech imprez bibliotecznych”, bez określenia np. „jedna impreza biblioteczna na kwartał”, to wówczas może się zdarzyć, że cel wyda się tak odległy, iż dopiero przed upływem terminu realizacji zacznie się praca nad wszystkimi czterema wydarzeniami, co oczywiście zakończyć się może jedynie frustracją pracowników.

Odpowiednie sformułowanie polega na unikaniu zaprzeczeń, ponieważ mózg ludzki „nie słyszy” słowa „nie”. Trzeba przekształcić formy oparte na negacji, np. „nie będę zwlekał”, w komunikaty wyrażone w formie pozytywnej, czyli „będę działał sprawnie, będę zdyscyplinowany”. Forma pozytywna jest bardziej motywująca i działa na podświadomość [4, s. 78-79]. Ponadto jeśli osoba wypowiadająca słowa – „jestem zdyscyplinowa-



ny” – jednocześnie zwleka z wykonaniem niektórych zadań, to wystąpi u niej dysonans poznawczy. Będzie ona dążyła do zredukowania napięcia, wskutek czego tak zmodyfikuje swoje działania, aby wypowiedane przez nią słowa były zgodne z rzeczywistością [15]. Z tego samego powodu od pracowników należy spodziewać się wyłącznie wszystkiego co najlepsze. Zapisanie celu w czasie terażniejszym również ma uzasadnienie w psychologii. Czas terażniejszy umiejscawia dany cel w realnym „dziś”, a nie w przyszłym „jutro”. Jak wiele książek nie zostało napisanych i ile kursów nie zostało podjętych, bo odłożono je na „jutro”. Ponadto formułowanie celów w pierwszej osobie liczby pojedynczej (cel indywidualny) czy mnogiej (cel zespołowy) wskazuje osoby odpowiedzialne za jego realizację. Jakże inaczej brzmi: „chętnie odpowiadamy na maile z zapytaniami czytelników” od bezosobowego „odpowiada się, pisze się”.

W zalewie tysiąca drobiazgów łatwo stracić z oczu to, co jest priorytetem. W ustalaniu priorytetów mogą pomóc opisane wcześniej narzędzia, takie jak zasada Pareto czy metoda ABCDE. Z nieumiejętnością wyboru priorytetów ściśle wiąże się krótkowzroczność w wyznaczaniu celów, która jest jedną z głównych przyczyn porażek. Powszechnie przyzwyczajenie do trybu hipertekstowego oducza dostrzegania szerszej perspektywy, co przekłada się na różne dziedziny życia, w tym na organizację pracy. Nie widząc, że osiągnięcie sukcesu to proces długofalowy, wymagający cierpliwości, bardzo łatwo jest się poddać, ponieważ każda porażka wydaje się druzgocąca. Przykładem może być przygotowanie projektu na konkurs, w którym nagrodą są środki finansowe na organizację spotkań autorskich w bibliotece. Jedna porażka w którejś z edycji może zniechęcić do konkursu w roku następnym. Często właśnie tak się dzieje, że bibliotekarz zamiast na bazie zdobytych doświadczeń udoskonalić projekt i opracować nowy plan działania, po jednej nieudanej próbie, zarzuca całą aktywność na tym polu, stwierdzając że „zdobycie funduszy nie jest możliwe”.

Prokrastynacja to świadome oszukiwanie się, że rozpoczęcie działania będzie bardziej bolesne niż uniknięcie go. Tymczasem – idąc za słowami Abrahama Lincolna – „nie możesz uciec od odpowiedzialności za jutro, unikając jej dziś” [6]. Ciągłe zwlekanie z wykonywaniem różnych czynności, wpływa negatywnie na efektywność pracownika i całej organizacji. Rory Vaden w bestsellerze *Nie idź na łatwiznę* (Warszawa 2013) przedstawia ukryte koszty łatwej drogi. Autor powołuje się na badania firm amerykańskich, z których wynika, że każdy pracownik marnuje średnio 2,09 godziny dziennie na sprawdzanie skrzynki mailowej, czytanie newsów itd. [25, s. 20]. Jednym z rodzajów prokrastynacji jest tzw. kreatywne unikanie, które polega na nieświadomym wypełnianiu dnia mało istotnymi czynnościami. Czynności te sprawiają wrażenie bardzo ważnych (i przede wszystkim pilnych), i dają poczucie „jestem bardzo zajęty”. Zachowania „unikowe” zwykle utrzymywane są w celu złago-

dzenia napięcia powodowanego przez bodźce lękowe i mogą świadczyć o niezdolności do wykrycia źródeł lęku i w efekcie do pogłębienia go, kolejnych zaniedbań, a w końcu obniżenia samooceny. Trzeba pamiętać, że w każdym działaniu najważniejsze jest zaangażowanie. Chodzi o podjęcie decyzji wiążące się z odpowiedzią na pytanie: „jak to zrobić?”, a nie ciągłe pytanie: „czy powinienem i naprawdę muszę?”. Ponadto warto zadać pytanie: jaką czynność w tej chwili mogę wykonać na 100%? Odpowiedź wiąże się z wyznaczaniem godzin najlepszej efektywności w ciągu dnia. To powinien być moment konsolidacji czasu, w którym nikt nie przeszkadza w realizacji zadania. W USA przeprowadzono badania dwóch pracowników, z których wyciągnięto wnioski dotyczące przerywania pracy i paradoksu wielozadaniowości [16].

Jednym z ważniejszych wniosków było stwierdzenie, że o efektywności dnia pracy decyduje pierwsza godzina. Pracownik, który rozpoczął dzień od czynności najważniejszych, mimo drobnych przerw, przez cały dzień pozostawał efektywny i realizował zadania. Natomiast pracownik, który już na samym starcie rozproszył uwagę sprawdzaniem poczty, przeglądaniem serwisów społecznościowych czy czytaniem informacji na portalach plotkarskich, zmarnował cały dzień. Jedyny wzrost efektywności można dostrzec w okolicach godziny 16.00, czyli w momencie kiedy opieszały pracownik zorientował się, że przez cały dzień nie wykonał żadnego zadania i próbował to w jakikolwiek sposób nadrobić. Jednak bliskość godziny 17.00 (czyli momentu zakończenia pracy i powrotu do domu), sprawiła, że nie pracował wydajnie nawet przez jedną godzinę. Bryan Tracy zaczynanie od najtrudniejszego zadania nazywa umiejętnością „zjedzenia deseru dopiero po obiedzie”, czyli przełożenia tego, co łatwe i przyjemne na czas po zakończeniu tego, co trudne ale i konieczne [23, s. 15-20].

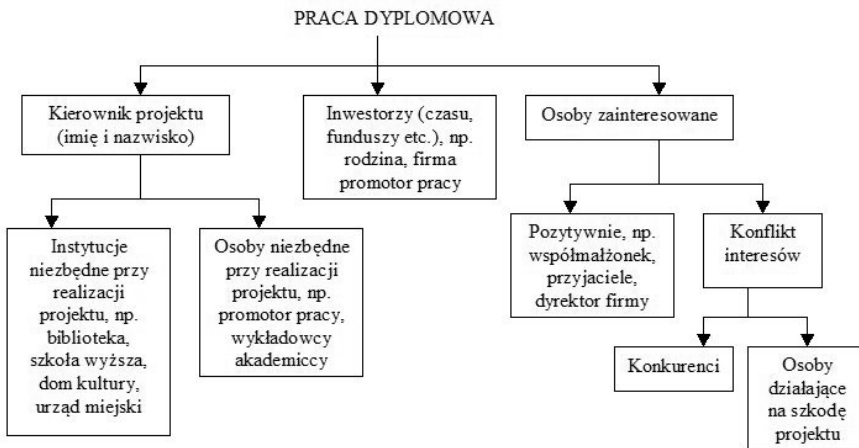
Prawo Parkinsona mówi: „Im więcej mamy czasu na wykonanie jakiejś pracy, tym więcej czasu nam ona zabiera”. Zgodnie z tym prawem jeżeli pracownik ma określony czas na wykonanie danego działania, to zadanie zostanie wykonane w możliwie najpóźniejszym terminie.

Uzależnienie od samego ustalania planu przy równoczesnym braku wdrożenia również odbija się na efektywności. Nie chodzi bowiem o ścisłą realizację planu, ale o osiągnięcie celu. Zatem jeśli wyznaczony został termin, którego nie udało się zrealizować, to zamiast przekreślać całość zadania, należy po prostu wyznaczyć kolejny. I tak aż do skutku. Ważne są efekty, a nie odhaczanie kolejnych punktów. Plan z założenia ma być drogowskazem, a więc narzędziem. Nie można dopuścić do sytuacji, w której drobne potknięcie potraktowane zostanie jako całkowita porażka uniemożliwiająca osiągnięcie kolejnych sukcesów.

Zarówno w realizacji celów osobistych, jak i celów związanych z misją biblioteki, istotne jest prawidłowe rozpoznanie otoczenia. Rozwój organizacji powinien w najgorszym razie przebiegać równolegle ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym. Najlepiej byłoby jednak, aby zmiany w organizacji wyprzedzały to, co może wpłynąć na otoczenie. Nie zawsze jest to możliwe. Gdy organizacja działa w otoczeniu burzliwym to planowanie i diagnozowanie staje się bardzo utrudnione, ale to nie znaczy, że wolno go zaniechać. Poniższe przykłady ukazują w jaki sposób można przeprowadzić diagnozę umożliwiającą zaplanowanie działań z uwzględnieniem potencjału otoczenia. Pierwszy przykład odnosi się do pracy nad przygotowaniem rozprawy dyplomowej.

### Przykład 1

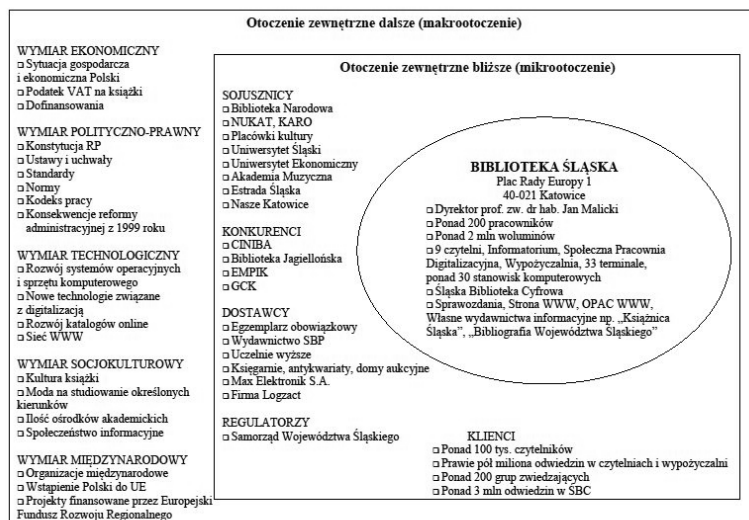
Wykres 3. Diagnoza otoczenia przed realizacją celu osobistego związanego z ukończeniem pracy dyplomowej.



Źródło: Opracowanie własne.

## Przykład 2

Wykres 4. Diagnoza otoczenia Biblioteki Śląskiej w Katowicach przed zorganizowaniem wydarzenia kulturalnego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie podziału wymiarów otoczenia przedstawionego przez Jacka Wojciechowskiego [26].

W przypadku celów zespołowych barierą może stać się także konkretyzacja celu działania zespołowego i nakłonienie członków zespołu do utożsamiania celów osobistych ze wspólnym, ustalonym, zgodnym z misją danej organizacji. Jeśli nie nastąpi internalizacja celów, lub co gorsza członkowie zespołu nie będą ich nawet świadomi, to pojawią się dysfunkcje zakłócające sprawne działanie organizacji (dysocjacja celów). Patologia organizacji to zgodnie z definicją Witolda Kieżuna: „względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji” [11]. Każda z opisanych barier prowadzi w sposób bezpośredni lub pośredni do tak rozumianej patologii organizacyjnej i stawia pod znakiem zapytania dalsze funkcjonowanie instytucji.

## Wpływ planowania na organizację pracy

Planowanie pozwala działać sprawniej i z mniejszym wysiłkiem, ponieważ jest to wysiłek ściśle ukierunkowany. Każda minuta poświęcona na planowanie pozwala oszczędzić około dziesięciu minut w trakcie rozpoczętej już pracy [22]. Ponadto racjonalne planowanie (czyli planowanie oparte na gruntownej wiedzy i przystosowane do okoliczności)

zawsze daje lepsze rezultaty w wyniku synergii zastosowanych sił i środków. Dzięki planowaniu można wyeliminować zbędne działania oraz uprościć i zunifikować metody pracy. Planowanie jest szczególnie potrzebne w dwóch rodzajach sytuacji. Po pierwsze wtedy, gdy zadanie jest nowe i brakuje doświadczenia związanego z jego realizacją. Po drugie, gdy są wcześniejsze, negatywne doświadczenia związane z wieloma podjętymi, ale nieskończonymi działaniami.

Konieczność przystosowania się do szybko zmieniających się sytuacji wymaga dużych umiejętności nie tylko intelektualnych, ale również emocjonalnych. Brak jasno sprecyzowanych celów i chaotyczność działań jest przyczyną długotrwałego stresu, a czasami nawet uogólnionego lęku. Samodyscyplina, działanie zgodne z planem, prowadzi do zadowolenia i wspiera wewnętrzny system motywacji. Osobiste poczucie kontroli podnosi samoocenę i pewność siebie. Pracownik, który posiada plan działania i realizuje wyznaczone sobie cele, czuje się bardziej kompetentny, co z kolei przekłada się na jego efektywność. Jasno sprecyzowane cele eliminują zjawisko tzw. wyuczonej bezradności. Pozwalają postrzegać rozwój osobisty jako ciągły proces wspierający rozwój organizacji, na który wpływ mają planowe starania. Tym samym porażki mogą być traktowane jako potknięcia o ograniczonym zasięgu. Jest to szczególnie ważne, gdyż istnieją znaczne podobieństwa między procesami biochemicznymi zachodzącymi w mózgu w stanach wyuczonej bezradności i zaburzeń depresyjnych. Przekonanie, że cokolwiek się zrobi, nie będzie miało żadnego znaczenia prowadzi do spadku efektywności i jest przyczyną niepowodzeń.

Planowanie może pomóc zniwelować strach i niechęć do działania. Gabriel Łasiński wymienia związane z tym następujące zasady postępowania w organizacji [13, s. 86]:

1. Chwalcie, wynagradzajcie i awansujcie ludzi, którzy przynoszą swoim szefom złe wiadomości;
2. Niech jedyną prawdziwą porażką będzie niepodejmowanie działań – karzcie bezczynność, a nie nieudane działania;
3. Zachęcajcie liderów aby mówili o niepowodzeniach, a zwłaszcza o tym, czego ich one nauczyły;
4. Zachęcajcie do otwartej komunikacji;
5. Dawajcie ludziom drugą (i trzecią) szansę;
6. Pozbawajcie się ludzi – przede wszystkim liderów – którzy upokarzają innych;
7. Uczcie się na błędach (a nawet je celebrujcie), zwłaszcza próbując nowych rozwiązań;
8. Nie karzcie ludzi za to, że próbują robić coś nowego.

### **Planowanie a tożsamość i wizerunek biblioteki**

Zagadnienie planowania w kontekście tożsamości i wizerunku biblioteki można rozpatrywać na dwa sposoby. Z jednej strony, będzie to sam proces planowania poprawy lub utrzymania wizerunku biblioteki, a z drugiej, wpływ planowania na motywację i sprawność działania pracowników, na ich normy i wartości tworzące kulturę organizacyjną, która wyraża się w podtrzymywaniu tożsamości, i w efekcie wpływa również na wizerunek całej instytucji [24, s. 41].

Wizerunek biblioteki czyli sposób w jaki jest ona postrzegana przez otoczenie, tworzy każdy jej pracownik. Zatem wizerunek, w odróżnieniu od tożsamości, jest subiektywną wizją, która może, ale nie musi odzwierciedlać rzeczywistego stanu rzeczy [30, s. 254-262]. Pracownik niezadowolony będzie często, nawet nieświadomie, kreował negatywny obraz biblioteki informując najbliższe otoczenie o wszelkich zakłóceniach organizacyjnych. Równie niekorzystny wpływ na funkcjonowanie będzie miał pracownik nieidentyfikujący się z misją instytucji, który własną postawą będzie prezentował brak jakiegokolwiek związku z realizowanymi zadaniami i odpowiedzialnością za ich efekty. Przykładem skrajnej sytuacji tego typu jest tłumaczenie niepowodzenia imprezy bibliotecznej w jednej z bibliotek publicznych województwa śląskiego nieobecnością dyrektora, który miał nadzorować przebieg spotkania i przywitać gości. Tłumaczenie w ten sposób każdego niedociągnięcia organizacyjnego (dekoracji, braku promocji, niewielkiego zainteresowania czytelników), ukazuje bezradność i deprecjonuje bibliotekę na forum publicznym. Przedstawia ją nie tylko jako złego organizatora imprez, ale również jako jednostkę niewydolną z indolentnym zespołem pracowników. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2005 r. przez Telekomunikację Polską S.A. jedna zadowolona osoba zachęci do danej usługi jedną dodatkową osobę. Natomiast jeden negatywnie nastawiony klient zniechęci do danej organizacji przynajmniej dziesięciu kolejnych. Istotne jest zatem monitorowanie przepływu informacji i kreowanie pozytywnego obrazu, który umocni pozycję biblioteki w otoczeniu oraz będzie wpływać na stopień zaangażowania pracowników. Jeśli wizerunek danej instytucji jest negatywny, to trudno utrzymać odpowiedni poziom motywacji i zaangażowania personelu. Z kolei słaba lub negatywna kultura organizacyjna będzie miała wpływ na utrzymanie relacji z klientem zewnętrznym. Na stosunek do czytelnika przełoży się szczególnie kultura organizacyjnie słaba, w której istnieją niewyraźne wzorce postępowania i brakuje ściśle określonego podziału zadań. Wychodząc z takiej biblioteki, po każdym kontakcie z jej pracownikami, czytelnik będzie miał wrażenie panującego chaosu i dezinformacji. Wizerunek może jednak ulegać zmianom. Nie jest to zadanie łatwe, ale nawet bardzo negatywny obraz można zastąpić korzystniejszym poprzez

dbanie o wyrazistą tożsamość biblioteki, która wzbudzi zaufanie u odbiorców. Jak pisze Beata Żołędowska-Król, wysokie zadowolenie czytelnika sprzyja powstawaniu silnych emocjonalnych związków z biblioteką, kształtuje nie tylko pozytywny wizerunek biblioteki, ale także lojalność i długookresowe relacje [29, s. 55-59]. Elementami tożsamości są m.in. sposób zachowania, komunikacja, aranżacja wnętrza i ubiór personelu, wszystkie, przynajmniej w założeniu, wynikające z celów i misji biblioteki. Im większa świadomość celów wśród pracowników, tym lepsze zrozumienie dla wszelkich inicjatyw podejmowanych przez kierownictwo i również tym większa spójność realizowanych działań [17, s. 40]. Mimo że każda zmiana w sposób naturalny niesie ze sobą opór, to dla przykładu w 90% przebadanych bibliotek konieczność wprowadzenia stroju formalnego spotkała się z aprobatą pracowników wyłącznie wtedy, gdy została ona umotywowana długofalowym planem działania<sup>2</sup>. Wykreowanie wizerunku biblioteki, jako instytucji zapewniającej fachową wiedzę, czego potwierdzeniem miał być właśnie formalny ubiór bibliotekarzy, podane jako jeden z nadrzędnych celów instytucji i przedstawione w kontekście innych zaplanowanych działań, pozwoliło szybciej przekonać do pożądanych zachowań i polepszyć relacje pomiędzy poszczególnymi stanowiskami na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej.

Podstawowe pytania w trakcie diagnozy oraz planowania poprawy wizerunku danej biblioteki dotyczą reakcji otoczenia na tę instytucję (pozytywna czy raczej negatywna/neutralna), oraz związanego z tym odpowiednio sformułowanego celu działań, które zamierza się podjąć. Kluczowe jest określenie czy strategia ma zmierzać do: a) zbudowania wizerunku od podstaw, b) zmiany części wizerunku czy może: c) utrzymania dotychczasowego obrazu (gdy poziom sympatii otoczenia jest duży). W drugiej kolejności należy zająć się doбором sposobów realizacji celów, a więc ustalić formy i środki (materialne i niematerialne), budżet (finansowy, ale również czasowy), harmonogram realizacyjny oraz zadania dla poszczególnych pracowników z dokładnie zdefiniowanymi zakresami odpowiedzialności. Listę przykładowych elementów, jakie powinien zawierać dokument opisujący plan budowy pozytywnego wizerunku biblioteki publicznej opisała B. Żołędowska-Król [29, s. 79-86].

W toku pełnienia obowiązków przez bibliotekarzy, zostaje wypracowana nie tylko grupa znaków identyfikacyjnych, ale również tzw. „wartość dodana”. Sprzedawanie wraz z marką wartości dodanej wykorzystały już duże telefonie komórkowe wprowadzając reklamy, w których przez większość czasu antenowego odbiorca ogląda uśmiechniętych, wypoczętych i ładnie ubranych ludzi, którzy spędzają czas z rodziną, przyjaciółmi, bawią się, rozwijają, pokonują przeszkody. Dopiero ostatnie sekundy

<sup>2</sup> Badania własne, przeprowadzone w 2012 r. w losowo wybranych bibliotekach.

ukazują markę, z którą owe emocje i zachowania podświadomie mają być kojarzone. To, co może stanowić integralną część marki biblioteki, to określone odczucia towarzyszące wizytom w jej budynku. Odpowiednie zarządzanie, oparte na planowaniu i sprawnym działaniu, które przekłada się na pozytywną atmosferę pracy w bibliotece zawsze będzie widoczne na zewnątrz tej instytucji, w każdym kontakcie z otoczeniem zewnętrznym. Może przejawiać się w entuzjazmie pracowników, radości z pełnionej przez nich roli i misji społecznej, ale również w spokoju ducha, samodyscyplinie i umiejętnościach radzenia sobie ze stresem.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

- [1] Adair J.: *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*. Warszawa 2001. ISBN 83-88607-96-0.
- [2] Armstrong M.: *Jak być lepszym menadżerem*. Warszawa 1999. ISBN 83-87286-05-2.
- [3] Arystoteles: *Etyka nikomachejska*. Warszawa 2012. ISBN 978-83-01-15172-0.
- [4] Beling A.: *Sztuka wystąpień publicznych*. Gdańsk 2010. ISBN 978-83-774-400-01.
- [5] Cabała P.: *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Kraków 2007. ISBN 978-83-725-2355-6.
- [6] Carnegie D.: *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*. Warszawa 2003. ISBN 83-858-8102-6.
- [7] Covey S. R.: *Najpierw rzeczy najważniejsze*. Warszawa 2001. ISBN 83-7227-811-3.
- [8] Czubkowska S.: *W USA jest coraz więcej elastycznych pracowników*. „Dziennik Gazeta Prawna” 2012 nr 23, s. E4. ISSN 080-6744.
- [9] Frąckiewicz J.: *Organizacja pracy i kierownictwa*. Warszawa 1969.
- [10] Kamińska J.: *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie i Marketing” 2007 z. 1, s.35-41. ISSN 1899-8658.
- [11] Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa 1997. ISBN 83-8668-968-4.
- [12] Kotarbiński T.: *Hasło dobrej roboty*. Warszawa 1975.
- [13] Łasiński G.: *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*. Warszawa 2007. ISBN 978-83-208-1716-4.
- [14] Pioterek P.: *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa 2008. ISBN 978-83-61464-02-0.



- 
- [15] *Psychologia społeczna*. Red. J. Czapiński. Warszawa 2001. ISBN 83-88875-00-0.
- [16] *RescueTime* [online]. [Data dostępu: 10.09.2013]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.rescuetime.com/>
- [17] Rogoziński K.: *Nowy marketing usług*. Poznań 1998. ISBN 83-882-2208-2.
- [18] Sadowska J.: *Na marginesie zarządzania – bliżej użytkownika, czyli „biblioteka uczestnicząca”*. „Bibliotekarz” 2011 nr 7-8, s. 18-21.
- [19] *Sandglaz. Unmanage Your Task* [online]. [Data dostępu: 10.09.2013]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sandglaz.com/>.
- [20] Skyttner L.: *General Systems Theory – ideas & application*. Singapore 2001.
- [21] *Słownik zarządzania kadrami*. Pod red. T. Listwana. Warszawa 2005. ISBN 83-7387-405-4.
- [22] Tracy B.: *Psychologia osiągnięć* [online]. [Data dostępu: 10.09.2013]. Dostępny w World Wide Web: <http://briantracy.pl/profile/ebook-psychologia-osiagniec.pdf>.
- [23] Tracy B.: *Nie tłumacz się, działaj! Odkryj moc samodyscypliny*. Gliwice 2011. ISBN 978-83-2462-852-0.
- [24] Urbaniak M.: *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*. Łódź 2003. ISBN 83-717-1644-3.
- [25] Vaden R.: *Nie idź na łatwiznę. 7 kroków do prawdziwego sukcesu*. Warszawa 2013. ISBN 978-83-7778-298-9.
- [26] Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa ; Kraków 1997. ISBN 83-0112-432-6.
- [27] *Wywiad z CIO Timem Camposem* [online]. [Data dostępu: 10.09.2013]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.computerweekly.com/news/1280097342/Exclusive-interview-Facebook-CIO-Tim-Campos>.
- [28] *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Pod red. J. Kamińskiej i B. Żołędowskiej-Król. Warszawa 2008. ISBN 978-83-8931-697-4.
- [29] Żołędowska-Król B.: *Wizerunek biblioteki publicznej*. Katowice 2006. ISBN 83-226-1533-7.
- [30] Żołędowska-Król B.: *Znaczenie tożsamości i kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki*. W: *Studia z informacji naukowej i dyscyplin pokrewnych*. Pod red. E. Gondek i D. Pietruch-Reizes. Katowice 2007. ISBN 978-83-226-1623-9, s. 254-262.

**Marlena Gęborska**

Department of Library Science  
Institute of Library and Information Science  
University of Silesia, Katowice  
e-mail: mgeborska@o2.pl

**BARRIERS IN THE PLANNING PROCESS – PRAXEOLOGICAL  
BASICS OF ORGANIZATION MANAGEMENT****ABSTRACT:**

The basis for efficient operation is the ability of setting and achieving goals. Praxeological fundamentals of management are also key issues in the activities of any organization (including non-profit one) of the XXI century. Operative thinking and praxeological assessment systems allow for building effective teams, positive problem solving and change management in organizations. In the era of regarding employees as “internal customers” planning barriers are appearing, including reluctance to setting goals, rapidly changing environment or resistance to predictable changes. The barriers may adversely affect the identity of the library, and thus – directly or indirectly – create its negative image in the social environment.

**KEYWORDS:**

Management. Organization. Praxeology.