

## **PRZYWÓDZTWO I ROLE MENEDŻERSKIE**

### **15.1. Definicje i geneza przywództwa**

Przełom XX i XXI w. to okres dynamicznych zmian w zakresie modeli organizowania pracy przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. W wyniku rosnącej presji i oczekiwań otoczenia zaczęto poszukiwać efektywniejszych form funkcjonowania organizacji, bardziej wydajnych struktur i optymalnych metod zarządzania. Analizie poddano także funkcje przewodzenia, a zwłaszcza ich znaczenie dla działania organizacji. Zmiany w sposobach działania podmiotów komercyjnych wywarły istotny wpływ na podejście do zarządzania placówkami kultury. Z kolei dynamiczna zmienność otoczenia spowodowała, że tradycyjne rozumienie organizacji pracy, oparte przede wszystkim na stabilnym administrowaniu, zostało wyparte przez nowoczesne modele, bazujące w dużej mierze na kompetencjach, innowacyjności i wizjonerskim podejściu kadry menedżerskiej. Do bezpośrednich przyczyn zmian w zarządzaniu organizacjami publicznymi zalicza się:

- transformację systemu społeczno-gospodarczego, w tym ograniczenie roli państwa, zmniejszenie dotacji budżetowych w wielu dziedzinach po 1990 r.;
- procesy decentralizacji w administracji publicznej, w tym wzrost odpowiedzialności władz regionalnych i lokalnych za zaspokajanie potrzeb społecznych w jednostkach samorządu terytorialnego;
- ustawowe wymogi tworzące warunki do wdrażania elementów zarządzania publicznego, np. obsadzanie naczelných stanowisk kierowniczych w drodze konkursu, formalne potwierdzanie kompetencji w zakresie zarządzania jako warunek awansu na stanowiska kierownicze;
- konieczność spełniania wymogów (np. opracowania strategii rozwoju gminy) i przestrzegania procedur wykorzystywania zagranicznych funduszy pomocowych [8, s. 217].

Wskazane zmiany spowodowały, iż zupełnie odmiennie zaczęto postrzegać rolę wyższej kadry kierowniczej placówek publicznych, w tym instytucji kultury, do których zaliczane są biblioteki. W związku z tym pojawił się termin

menedżerowie publiczni, który miał podkreślić konieczność powoływania na stanowiska kierownicze w sektorze kultury osób, nie tylko blisko związanych z szeroko rozumianą kulturą, sztuką i nauką, ale przede wszystkim takich, które posiadają kompetencje menedżerskie i są w stanie w nowoczesny sposób realizować funkcje kierownicze, nadając zarządzanym instytucjom konkretny kierunek rozwoju. Według Barbary Kożuch **menedżerowie organizacji publicznych to „kierownicy różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości. Menedżerowie ci rozwiązują problemy zarządzania zgodnie z kryteriami racjonalności politycznej, uwzględniając przy tym kryteria ekonomiczne właściwe logice gry rynkowej. [...] Współczesnego menedżera publicznego cechują zachowania przedsiębiorcze. [...] Zatem przedsiębiorczy menedżer publiczny to ten, który realizuje swoje role menedżerskie wykorzystując instrumenty zarządzania publicznego, m.in. zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe, czy zarządzanie projektami”** [8, s. 217-218]. Z uwagi na to, że większa część bibliotek nosi znamiona organizacji publicznych, można przyjąć, iż przyjęte w definicji Kożuch ustalenia odnoszą się również do nich.

Literatura z zakresu zarządzania obfituje w rozmaite definicje przywództwa. Zwykle opisywane jest ono jako: „proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych celów organizacji, [...] zachowanie, [...] pewna właściwość osobowości, zestaw cech – wzorców zachowań oraz cech osobowych – które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele” [15, s. 45-46]. Przywództwo postrzegane jest zwykle przez pryzmat relacji z innymi ludźmi i orientacji na zadania. Natężenie tych dwóch zmiennych wpływa na sposób działania menedżera, definiując go do pewnego stopnia jako kierownika i człowieka.

Zainteresowanie przywództwem sięga starożytności, kiedy to przedstawicieli wielkich rodów (przyszłych królów, faraonów, wodzów wojskowych) od najmłodszych lat kształcono pod kątem sprawowania w przyszłości władzy. Następnie przywództwo analizowano w kontekście działalności wojskowej, a zwłaszcza wpływu dowódcy na skuteczność działań wojennych. Uwagę przykuwali również przywódcy polityczni. Jednakże naukowa analiza teoretyczna dotycząca tego zagadnienia jest stosunkowo młoda. Wzmoczone zainteresowanie przywództwem wiąże się bowiem z badaniami nad skutecznością działalności organizacji, datowanymi na połowę XX w. Współcześnie przywództwo analizowane jest przede wszystkim w ramach teorii i praktyki zarządzania, ale również socjologii i psychologii organizacji, jak również nauk politycznych. Szczególnie często temat ten podejmowany jest w kontekście efektywności zarządzania i wpływu kadry kierowniczej na skuteczność organizacji.

Początkowo zagadnienia przywództwa i kierowania postrzegano tożsamo. Zamiennie używano takich terminów, jak: kierownik, lider, zwierzchnik, przywódca, menedżer czy przełożony, niekiedy tylko wskazując na niewielkie różnice. Z czasem jednak zaczęto bardziej precyzyjnie definiować wspomniane terminy, podkreślając ich odmienne ładunki znaczeniowe, choć do dzisiaj nie ma jednomyślności terminologicznej wśród badaczy tego zjawiska. Trudność w zdefiniowaniu przywództwa i ról menedżerskich wynika z faktu, iż nie stanowią one formy materialnej lecz są społecznym wyobrażeniem, wykreowanym w określonym kontekście kulturowo-historycznym. I tak przywództwo można rozpatrywać jako proces lub pewną właściwość danej osoby. W ujęciu procesowym, opierając się na definicji Ricky'ego W. Griffina, **przywództwo** to wykorzystywanie, nie polegające na przymusie wpływu, do kształtowania celów grupy lub całej biblioteki, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub biblioteki. Jako właściwość przywództwo można określić następująco: zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy, zaś **przywódca** to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, osoba akceptowana przez innych w roli przywódcy [2, s. 554]. Zdaniem większości badaczy „przywództwo jest następstwem zarówno indywidualnych cech osobowościowych i dyspozycji, jak i procesu rozwijania w sobie zdolności i umiejętności przywódczych” [5, s. 12].

Z kolei **kierownik** to „osoba kierująca pracą innych ludzi w ramach ustalonej struktury danej organizacji” [20, s. 188], podobnie jak menedżer będący „osobą zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają” [20, s. 245]. **Liderzy**, według jednej z definicji, stanowią „wzór osobowy – przykład do naśladowania jako wzór sukcesu, który obejmuje nie tylko zachowania i sposoby reakcji, ale także poglądy, wartości, a nawet słownictwo i styl komunikowania się z ludźmi” [7, s. 28]. Cechą lidera jest również dbanie o rozwój, zarówno swój, jak i podległych mu pracowników.

O ile w kontekście pracy bibliotek pisze się o przywództwie, kierowaniu i zarządzaniu, a więc i o kierownikach oraz przywódcach, to termin menedżer używany jest dosyć niechętnie, ponieważ w dużej mierze kojarzony jest z działalnością instytucji komercyjnych, choć jak już wcześniej wspomniano, wprowadzono do literatury termin menedżerowie organizacji publicznych. Stefan Kubów pisał na ten temat w następujący sposób: „Pojęcie „menedżer” zdaje się niestosowne w zestawieniu z biblioteką czy inną organizacją świadczącą usługi społeczne, np. szkołą czy przychodnią lekarską. Bardziej kojarzy się natomiast z osobami zarządzającymi organizacjami komercyjnymi, zarówno produkcyjnymi, jak i usługowymi. Tymczasem istota tego pojęcia nie wiąże

się z charakterem organizacji, lecz po prostu z zarządzaniem organizacją lub jej częścią, w tym także zarządzaniem pracownikami” [11, s. 9].

Wielu autorów wskazuje na różne zachowania i zadania stawiane przed liderami (przywódcami) oraz menedżerami (kierownikami). Jak pisze Grzegorz Mazurkiewicz: „Menedżer planuje i sporządza kosztorysy, podczas gdy przywódca wyznacza kierunki. Pierwszy organizuje i wyznacza zadania, a drugi rozwija umiejętność współpracy. Menedżer to ten, kto odpowiada za realizację procesu zarządzania, ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kontroluje zasoby i kieruje nimi; przywódca – bez przemocy potrafi przekonać innych do realizacji swoich celów. [...] Menedżerów interesuje stabilizacja, a przywódców – zmiana, menedżerowie koncentrują się na poleceniach, przywódcy są owładnięci wizją [...]; przywódcy wiedzą, jak dzielić się władzą, a dla menedżerów najważniejsza jest kontrola i rozwiązywanie doraźnych problemów” [15, s. 50]. Trzeba jednak podkreślić, iż rozdzielanie tych funkcji nie jest konieczne, a wręcz pożądanym jest by dyrektor biblioteki i przyporządkowana mu kadra kierownicza posiadała cechy zarówno menedżerskie, jak i przywódcy/lidera, co skutkuje największą skutecznością ich działań. Ricky W. Griffin pisze: „Do sprawnego funkcjonowania organizacji potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników” [2, s. 554]. Różnice między zarządzaniem (kierowaniem) i przywództwem wskazano w tabeli 1.

**Menedżer**, według klasycznej definicji Ricky’ego W. Griffina, to „ktoś, kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe” [2, s. 7]. Śmiało można stwierdzić, iż większość kadry kierowniczej bibliotek realizuje te funkcje. Griffin rozwija dalej zadania, które menedżer powinien realizować w procesie zarządzania. Zalicza do nich:

- planowanie i podejmowanie decyzji – określanie celów organizacji i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia;
- organizowanie – określanie najlepszego sposobu grupowania działań i zasobów;
- kontrolowanie – obserwowanie bieżących działań i wprowadzanie do nich korekt dla ułatwienia osiągnięcia celów;
- przewodzenie (kierowanie ludźmi) – motywowanie załogi organizacji do pracy w interesie organizacji [2, s. 8].

Warto zauważyć, że dyrektorzy bibliotek pracujący przez wiele lat w stabilnym, przewidywalnym otoczeniu nie mieli potrzeby sięgania po środki wykraczające poza tradycyjnie rozumiane zarządzanie. Planowali, organizowali, kontrolowali i rozwiązywali problemy. Dopiero przemiany otocze-

nia (technologiczne, społeczne itp.) wpływające na zmianę roli biblioteki w społeczeństwie spowodowały, że tradycyjne role kierownicze okazały się niewystarczające. Dlatego współcześnie wielu dyrektorów bibliotek stara się motywować i inspirować swój zespół aby osiągnąć skutki wykraczające poza zwyczajowo oczekiwane usługi biblioteczne, stając się prawdziwymi liderami, przywódcami.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem i przywództwem wg Ricky'ego W. Griffina

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
<b>Tworzenie programu</b>	<b>Planowanie i sporządzanie budżetu.</b> Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	<b>Ustalanie kierunku.</b> Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji.
<b>Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu</b>	<b>Organizowanie i zatrudnienie.</b> Ustalanie pewnej struktury do spełniania wymogów planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej do wykonania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów do obserwacji wykonania.	<b>Nadawanie kierunku działaniom ludzi.</b> Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
<b>Wykonywanie planów</b>	<b>Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów.</b> Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyłeń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów.	<b>Motywowanie i inspirowanie.</b> Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich.
<b>Wyniki</b>	Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych, np. klientów.	Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych usług, nowych podejść do stosunków pracy).

Źródło: GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa, 2005, s. 555.

## 15.2. Paradygmaty przywództwa

Liczne rozważania na temat przywództwa doprowadziły do stworzenia paradygmatów przywództwa, w ramach których funkcjonują zbiory pojęć i teorii porządkujących ten zakres zarządzania. Paradygmaty określają m.in. podstawy przywództwa, tj. rolę kierownictwa i jego wpływ na zespół, źródła zaangażowania członków grupy oraz rolę i źródła wizji działalności instytucji. Wśród najczęściej wymienianych znajdują się: paradygmat klasyczny, transakcyjny, wizjonerski oraz organiczny.

Za najstarszy model uznawany jest **paradygmat klasyczny**, który dominował od starożytności aż do lat siedemdziesiątych XX w. Charakteryzuje się dużą rolą przywódcy, wydającego polecenia i kontrolującego podwładnych, któremu należy szacunek i poważanie. Pracownicy wykonują powierzone im zadania w obawie przed negatywnymi konsekwencjami, chęcią zdobycia nagrody lub ze względu na poważanie, którym cieszy się przełożony. Przywódca w modelu klasycznym może lecz nie musi być liderem porywającym za sobą zespół. Jego formalne umocowanie w hierarchii organizacyjnej sprawia, że nie wymaga się od niego kreowania wizji w celu zapewnienia posłuszeństwa wśród załogi, nie musi on też komunikować celów, które postanowił zrealizować. Przywództwo klasyczne, w zależności od indywidualnych cech przywódcy i zewnętrznych uwarunkowań, może (lecz nie musi) przybierać formy represyjne, gdzie posłuch uzyskiwany jest poprzez wzbudzenie strachu i obaw. Choć paradygmat klasyczny reprezentuje krytykowany współcześnie typ przywództwa, to zdarza się, że funkcjonuje również w dzisiejszych organizacjach, zwłaszcza w sytuacji, kiedy działają one w stabilnych warunkach, kierownictwo jest gotowe wziąć na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje, a pracownicy chcą bez sprzeciwu wykonywać polecenia, wierząc w słuszność decyzji przełożonych. Taka forma kierowania zespołem, polegająca na bezwarunkowym posłuszeństwie personelu, sprawdza się również w trudnych warunkach, kiedy konieczne jest przeprowadzenie gwałtownych i głębokich zmian. Paradygmat klasyczny funkcjonuje z powodzeniem w niektórych bibliotekach, zwłaszcza takich, w których pojawiają się trudności z zatrudnieniem wysokokwalifikowanej kadry. Nie sprawdza się natomiast w księżnicach nastawionych na innowacyjność, rozwijanie wiedzy organizacyjnej, posiadających zespół wysokiej klasy specjalistów, chcących współuczestniczyć w procesie zarządzania i podejmowaniu decyzji.

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. zainteresowanie wzbudził tzw. **paradygmat transakcyjny**, który w większym stopniu uwzględniał rolę podwładnych, tj. ich opinie, odczucia, relacje. Skoncentrowano się wówczas na tworzeniu nieco bardziej „przyjaznego” środowiska pracy, czego przejawem były próby zaangażowania zespołu poprzez oferowanie nagród

i realizację innych, często wynegocjowanych przez pracowników, oczekiwań. Przywódca w paradygmacie transakcyjnym jest bardziej ukierunkowany na potrzeby, możliwości i dążenia jednostek. Dzięki ich zrozumieniu i odpowiedniemu pokierowaniu jest w stanie realizować założone cele. Prowadzi dialog z pracownikami, ustalając z nimi zasady postępowania, zawierając „transakcje” (stąd nazwa modelu). Przywództwo transakcyjne występuje na ogół w tradycyjnych organizacjach biurokratycznych, do których należy też większość bibliotek, stąd można przyjąć, iż jest to w tych instytucjach najczęściej spotykany model przywództwa. Jego słabością jest trudność w takim zaangażowaniu pracowników by byli oni zdolni do innowacyjnego działania, zwłaszcza wobec turbulentnego otoczenia, co również można zaobserwować w wielu bibliotekach. Należy jednak wyraźnie rozróżnić bierną postawę pracowników funkcjonujących według paradygmatu klasycznego od chęci zrównoważonego rozwoju i umiarkowanych zmian w paradygmacie transakcyjnym.

W połowie lat osiemdziesiątych zaczął konstytuować się **paradygmat wizjonerski**, oparty na tzw. wizjonerskim przywódcy, który miał za zadanie inspirować, pobudzać i angażować zespół w celu realizacji wspólnej wizji przyszłości. Wizjonerskie przywództwo zupełnie odeszło od klasycznego zarządzania opartego na systemie podległości i nakazów. Zaczęto bowiem preferować zindywidualizowane podejście do pracownika, uwzględniające jego emocje i potrzeby, stanowiącego dla organizacji cenny zasób niematerialny. Po raz pierwszy pracownicy mogli, a nawet powinni, brać udział w kreowaniu wizji przyszłości, wyrażając swoje poglądy, prezentując własne pomysły i propozycje. Taki wielokierunkowy dialog umożliwia analizę problemu z różnych punktów widzenia, daje możliwość zapoznania się z odmiennymi opiniami i wybrania najbardziej optymalnej strategii działania. Wymaga jednak posiadania przez przywódcę określonych cech, takich jak np. otwartość, umiejętność słuchania i współpracy z zespołem, charyzma, zdolność do zażegnywania konfliktów, stanowczość – ale nie despotyzm. Przywódcy o naturze samotnika, łatwo wpadający w irytację, chcący za wszelką cenę podporządkować sobie zespół nigdy nie osiągną wizjonerskiego przywództwa (nazywanego również charyzmatycznym, transformacyjnym lub inspiracyjnym). Wadą takiego modelu zarządzania jest duża presja otoczenia, z którą musi poradzić sobie kierownik. Wysokie oczekiwania stawiane przed kadrą menedżerską mogą powodować jej dużą rotację i szybkie wypalenie. Nie jest bowiem łatwo zintegrować zespół w celu realizacji jednej wizji, sprawić by jego członkowie mieli podobne priorytety i dążenia oraz preferowali tę samą kulturę organizacyjną, charakteryzującą się wysokimi standardami i normami działania. Coraz częściej pisze się, iż wizjonerskie przywództwo, pomimo wielu zalet, nie musi być korzystne dla niektórych organizacji i jednostek [m.in. 1, s. 47]. W bibliotekach pojawia się stosunkowo rzadko i dotyczy zwykle instytucji w początko-

wej fazie wzrostu, przed którymi stawiane są wysokie oczekiwania ze strony decydentów, dysponującymi młodym, dynamicznym zespołem, dążącym do szybkiego rozwoju i innowacji.

Początek XXI w. zaowocował pojawieniem się **paradygmatu organicznego**, w którym przywódca nie musi być wyznaczany formalnie przez władzę zwierzchnią, lecz może być wyłaniany spośród grupy. Paradygmat ten opiera się na wspólnocie i relacjach, bazuje również na wiedzy i wyspecjalizowanych kompetencjach personelu. Ważny jest w nim wspólny interes grupy, jej wartości, tożsamość. Paradygmat organiczny odchodzi od modelu, w którym władza skoncentrowana jest wokół jednego, formalnie wybranego przywódcy, kierującego hierarchicznie zorganizowaną jednostką, na rzecz samokontrolującej się instytucji. Odpowiada na zapotrzebowanie nowoczesnie zaprojektowanych organizacji sieciowych, w których władza koncentruje się w tzw. węzłach komunikacyjnych, a personel pracuje w ramach różnych (ciągle ewoluujących) grup roboczych, o zmiennym składzie, powoływanych w celu rozwiązania problemu lub wykonania konkretnego projektu. Przywództwo w ramach wspomnianych grup jest rozproszone i zmienne, tj. obejmuje je osoba, która w danym momencie posiada najbardziej przydatne kompetencje i najbardziej efektywnie jest w stanie kierować zespołem. W modelu tym nie można mówić o jednym liderze i nakreślonej przez niego wizji, ponieważ pracownicy są rozproszeni i skoncentrowani na realizowaniu projektów przyporządkowanych do danego zespołu i to oni, a nie menedżer są źródłem wizji. Inne są też zadania przywódcy, który z koordynatora staje się coachem, konsultantem. Paradygmat organiczny może pojawić się w bibliotekach o wielokulturowym charakterze, działających w sposób sieciowy, zatrudniających licznych specjalistów skoncentrowanych na realizowaniu różnorodnych projektów, bibliotekach które muszą zaspokajać wysokie oczekiwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W polskich instytucjach praktycznie nie występuje, zaczyna się jednak pojawiać w placówkach zagranicznych, zwłaszcza naukowych lub rozbudowanych bibliotekach publicznych. Paradygmat organiczny jest trudny do zaakceptowania przez środowisko zawodowe bibliotekarzy, ponieważ burzy przyjęty do tej pory ład i porządek wynikający z hierarchii organizacyjnej bibliotek. Łączy się też z ciągłymi zmianami w organizacji pracy, które są sprzeczne z wielowiekowymi tradycjami bibliotek.

Opisane paradygmaty przywództwa rzadko kiedy występują w bibliotekach modelowej formie. Zwykle obserwuje się hybrydy, które są następstwem potrzeb konkretnych instytucji, warunków w których funkcjonują, ale również przyzwyczajęń kadry i oczekiwań otoczenia. Nie bez znaczenia są cechy i preferencje samego kierownictwa, które może zdecydować u stosowaniu elementów zaczerpniętych z różnych modeli. W dużych bibliotekach, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej – złożonych z wielu działów lub



fili, może pojawić się równocześnie kilka paradygmatów, np. w tradycyjnych działach opracowania, nastawionych na konsekwentne realizowanie niezmiennych celów skuteczne może okazać się przywództwo klasyczne lub transakcyjne, natomiast działy promocji lub działy odpowiedzialne za organizację imprez bibliotecznych mogą funkcjonować lepiej w ramach przywództwa wizjonerskiego.

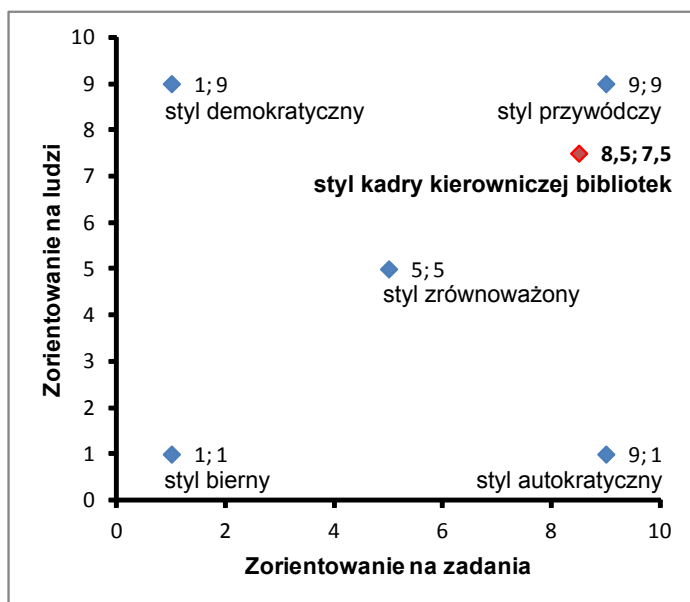
### 15.3. Style przywództwa

W bibliotekarstwie temat przywództwa podejmowany jest od niedawna. Jak słusznie zauważa w swojej książce poświęconej przywództwu edukacyjnemu Grzegorz Mazurkiewicz: „zagadnienie przywództwa w oświacie nie jest w wystarczającym stopniu przedmiotem refleksji nad edukacją. Zakłada się automatycznie, że osoby kierujące, zajmujące stanowiska kierownicze, *znają się na rzeczy* i będą wiedziały, co robić” [15, s. 48]. Podobny problem można zauważyć w bibliotekach, choć od kilkunastu lat zagadnienie to pojawia się coraz częściej w literaturze fachowej (w dużej mierze za sprawą prac Stefana Kubowa [9; 10; 11; 12; 13], ale i innych autorów [14; 19; 21; 22; 25]). Znamienne jest także dążenie środowiska bibliotekarskiego do profesjonalizacji kadry kierowniczej bibliotek, a zwłaszcza osób zatrudnionych na stanowiskach najwyższych. Istotną rolę w procesie kierowania pełni styl przywództwa, nazywany też stylem kierowania. **Styl kierowania** określa sposób w jaki przełożony kieruje podległym mu zespołem. Jest to: „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją” [20, s. 427]. Styl kierowania odzwierciedla cechy osobowościowe menedżera oraz jego podejście i przekonania dotyczące skutecznego zarządzania zespołem. Przez wiele lat prowadzono szereg badań mających na celu wyodrębnić style kierowania oraz wyłonić najskuteczniejszych z nich. Najbardziej znane koncepcje z tego zakresu pochodzą od Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpa K. White’a, którzy wyodrębnili styl autokratyczny, styl demokratyczny oraz styl nieingerujący; Rensisa Likerta i Roberta Balesa – wyróżniających styl konsultacyjny i partycypacyjny; a także Roberta Blake’a i Jane Mouton. Ostatni, spośród wymienionych badaczy, stworzyli tzw. siatkę kierowniczą, która miała obrazować poziom skoncentrowania przełożonego na zadaniach i pracownikach. Zachowanie przywódcze skupione na zadaniach to: „zachowanie przywódców, którzy zwracają baczną uwagę na pracę i procedury robocze związane z danym stanowiskiem” [2, s. 562]. Zachowanie przywódcze skupione na pracownikach to z kolei: „zachowanie przywódców, którzy pracują nad stworzeniem spójnych zespołów roboczych i dbają o zadowolenie pracowników” [2, s. 562]. Każdy menedżer wykonuje swoją pracę

w inny sposób, preferując pierwszy lub drugi typ zachowania. W zależności od ich proporcji Blake i Mouton wyróżnili pięć stylów kierowania:

- styl zadaniowy (kierownik nastawiony na realizowanie zadań);
- styl osobowy (kierownik skoncentrowany na ludziach i ich potrzebach);
- styl unikowy (brak zainteresowania kierownika zarówno ludźmi, jak i zadaniami);
- styl zachowawczy (przeciętne zainteresowanie kierownika zadaniami i ludźmi);
- styl optymalny (duże zainteresowanie kierownika zarówno ludźmi, jak i zadaniami).

Badania przeprowadzone w 2014 r. wśród kadry kierowniczej średniego szczebla polskich bibliotek różnych typów, wykazały, iż w skali Blake-Mouton (w której w zapisie liczbowym stylu kierowniczego pierwsza wartość określa stosunek do zadań a druga stosunek do pracownika, zaś 1 oznacza minimalne, a 9 maksymalne natężenie wskaźnika), grupa ta odpowiada wartościom 8,5/7,5, co oznacza zbliżenie się do stylu przywódczego, w którym w dużym stopniu nacisk kładziony jest na realizację zadań, przy równoczesnej dbałości o pracowników (Rys. 1). Podejście to wydaje się szczególnie korzystne dla bibliotek.



Rysunek 1. Styl kierowania kadry kierowniczej średniego szczebla polskich bibliotek w oparciu o siatkę R. Blake'a i J. Mouton

Źródło: WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk, 2015, s. 103.

Jak wynika z powyższych rozważań, style kierowania związane są ze sposobem sprawowania przez przełożonego **władzy**, która definiowana jest jako: „zdolność wpływania na zachowania innych” [2, s. 556]. Każdy przedstawiciel kierownictwa biblioteki musi posiadać pewien zakres władzy, aby mógł realizować stojące przed nim zadania. W praktyce mogą pojawiać się różne źródła władzy, nie zawsze związane z formalnymi uprawnieniami decyzyjnymi. W omówionym wcześniej klasycznym modelu przywództwa władza wynika z usytuowania kierownika w hierarchii organizacyjnej, natomiast w paradygmacie organicznym jej źródłem będzie wiedza fachowa i kompetencje. Oczywiście kierownik czy dyrektor biblioteki może swoją władzę uzyskiwać z uwagi na pełnioną funkcję, jak i w związku z cennymi umiejętnościami – co jest szczególnie cenne. Zwykle wyróżnia się pięć rodzajów władzy. Są to:

- władza prawomocna (formalna) – przyznawana przez hierarchię organizacyjną ludziom zajmującym konkretne stanowiska (dyrektor biblioteki, kierownik działu, kierownik zespołu itp.);
- władza nagradzania – prawo do przyznawania lub cofania nagród, podwyżek, premii, awansów, pochwał, przydzielania ciekawych zadań itp.;
- władza wywierania przymusu – umożliwiająca wymuszanie stosowania się do wymagań przy użyciu zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego (np. w postaci nagany, zwolnienia, reprimendy itp.);
- władza przypisywana – osobista władza oparta na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności lub charyzmie;
- władza ekspercka – wynika z racji posiadania informacji lub fachowych kompetencji [2, s. 557-558].

Każdy rodzaj władzy powinien być przez kierowników wykorzystywany stosownie do sytuacji i z rozważą, przy czym można zauważyć pewne korelacje między typem organizacji a stosowanymi formami władzy. I tak w bibliotekach głównym źródłem władzy jest władza formalna, wynikająca z hierarchii organizacyjnej, natomiast zwykle niewielką rolę odgrywa władza nagradzania, z uwagi na ograniczone możliwości finansowania premii i dodatków oraz w miarę „sztywne” stawki wynagrodzeń, na które minimalny wpływ ma dyrektor biblioteki (choć w licznych badaniach dotyczących satysfakcji bibliotekarzy sygnalizują oni potrzebę stosowania nagród pozafinansowych). Szczególnie negatywnie oceniana jest władza wywierania przymusu, która kojarzy się z nieetycznym traktowaniem pracowników i różnymi patologiami organizacyjnymi, choć wykorzystywana umiejętnie i wobec wybranych pracowników (o określonej konstrukcji psychicznej i postawach), również może przynieść pozytywne efekty. W nowoczesnych bibliotekach, realizujących ambitne programy i zaawansowane usługi, w których ważną rolę pełni zmotywowany innowacyjny zespół pracowników, coraz większego znaczenia nabiera władza przypisywana oraz władza ekspercka.

## 15.4. Kompetencje kierownicze

Ostatnie lata pokazują, iż katalog kompetencji, którego oczekuje się od kadry kierowniczej bibliotek, jest systematycznie poszerzany. Rosną oczekiwania względem posiadanej wiedzy, umiejętności oraz cech osobowościowych kandydatów na stanowiska kierownicze. Jak piszą Stefan Tokarski oraz Grzegorz Drozdowski, współczesny menedżer to: „osoba, która pełni rolę mediatora kulturowego i agenta zmian, ma zdolności do wieloaspektowej oceny sytuacji [...], radzi sobie w stresujących sytuacjach, posiada umiejętności kierowania własną efektywnością działania, ma zdolność do podejmowania ryzyka, jest kreatywna oraz przedsiębiorcza” [23, s. 202]. Wszystkie te cechy i umiejętności są niezbędne w organizowaniu pracy zespołów bibliotecznych. Warto również wymienić konieczność posiadania wizji rozwoju biblioteki oraz umiejętność realizowania strategii, a także autorytet mający kluczowe znaczenie w zarządzaniu personelem. Ponadto istotna może okazać się zdolność zjednywania sobie ludzi, pobudzania ich, inspirowania oraz łączenia w sprawnie działające zespoły. Według Tokarskiego termin **kompetencje kierownika** należy rozumieć jako: „zespół umiejętności uczenia się, korzystania z wiedzy oraz motywowania się do działań mających bezpośredni wpływ na efektywne lub nieefektywne wypełnianie ról kierowniczych” [24, s. 527]. Z kolei Mirosław Kot pisze, że kompetencja to zachowanie lub postępowanie w określonej sytuacji, wynikające ze środowiska zewnętrznego, kultury organizacyjnej oraz samoświadomości, rozwijające się na bazie cech wrodzonych lub ukształtowanych podczas lat pracy. Zalicza do nich:

- zespół cech umożliwiających wypełnianie zadań związanych z pracą;
- zachowania i efekty działań związanych z określonym stanowiskiem pracy;
- wiedzę, umiejętności i postawy.

Wprowadza również termin **predyspozycje**, które definiuje jako skłonności do określonych zachowań, pomagające rozwijać kompetencje [6, s. 11-12].

Barbara Olszewska używa terminu **kompetencje menedżerskie**, które definiuje jako: „zbiór odpowiedniej wiedzy, umiejętności i postaw związanych z efektywnym działaniem kierownika”, do których zalicza przypisany do stanowiska zakres pełnomocnictw, uprawnień i obowiązków; odpowiednie wykształcenie ogólne i specjalistyczne; osobiste zdolności kierownicze; walory osobowościowe; doświadczenie kierownicze i społeczne; odpowiednie uniwersalne i specjalne umiejętności menedżerskie” [18, s. 68].

Literatura z zakresu zarządzania określa podstawowe/bazowe typy umiejętności, które powinna posiadać osoba na stanowisku kierowniczym. Są to:

- umiejętności techniczne – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją;

- umiejętności interpersonalne (społeczne) – umiejętności nawiązywania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami, rozumienia ich i motywowania;
- umiejętności koncepcyjne – umiejętności zależne od zdolności myślenia abstrakcyjnego, pozwalające dostrzegać interakcje zarówno zachodzące wewnątrz organizacji, jak i poza nią, pozwalające postrzegać ją jako jeden system składający się z elementów składowych;
- umiejętności diagnostyczne – umiejętności właściwej oceny sytuacji, pozwalające również podjąć najkorzystniejsze w danych warunkach działania/reakcje;
- umiejętności komunikacyjne – zdolność przekazywania innym pomysłów i informacji oraz ich skutecznego przyjmowania od innych;
- umiejętności decyzyjne – zdolność do poprawnego rozpoznania oraz zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości;
- umiejętność gospodarowania czasem – zdolność do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnej pracy oraz właściwego delegowania uprawnień i zadań [2, s. 21-22].

Kadra kierownicza bibliotek w różnym stopniu opanowuje wskazane umiejętności. Trudne jest uzyskanie doskonałości na wszystkich polach, dlatego też braki występujące w jednym obszarze powinny być rekompensowane poprzez wysoki poziom umiejętności z innego obszaru. I tak na przykład kierownik posiadający niewielkie umiejętności techniczne może posiłkować się opiniami bibliotekarzy-specjalistów, prosić o konsultacje bibliotekarzy dziedzinowych lub pracowników zatrudnionych w innych bibliotekach, wykorzystując do tego swoje zdolności społeczne. Z kolei problem braku zdolności interpersonalnych można rozwiązać powołaniem zastępcy, który będzie odpowiedzialny za kontakty z zespołem. Stefan Kubów sugeruje by menedżerowie na najwyższych szczeblach zarządzania legitymowali się wykształceniem menedżerskim, natomiast w przypadku kadry kierowniczej średniego szczebla za bardziej przydatne uznaje wykształcenie bibliotekarskie [9, s. 65].

Nabycie przez kadre kierowniczą omówionych zdolności może być następstwem nauki na poziomie akademickim (studiów) lub/i doświadczenia zawodowego. Dlatego też coraz częściej od kandydatów na stanowiska kierownicze w bibliotekach oczekuje się ukończenia studiów z zakresu zarządzania, ewentualnie kursów lub szkoleń, wykształcenia kierunkowego w zakresie bibliotekoznawstwa lub dziedzin pokrewnych oraz doświadczenia w kierowaniu zespołami.

Od wielu lat prowadzone są badania mające na celu wyłonienie cech, które mają największy wpływ na skuteczność działań kadry kierowniczej, okazuje

się to jednak niemożliwe ponieważ każdy kierownik działa w innych warunkach – realizuje różne zadania, kieruje innym zespołem, wchodzi w różne interakcje, dysponuje odmiennymi zasobami – co powoduje konieczność posiadania zróżnicowanych umiejętności i cech. Mimo to, w literaturze z zakresu zarządzania wskazywane są pewne właściwości, którymi powinien charakteryzować się lider (tab. 2), można również wyróżnić cechy i umiejętności, które wskazywane są przez pracodawców jako pożądane na stanowiskach kierowniczych w bibliotekach (tab. 3).

Tabela 2. Cechy i funkcje lidera wskazywane w literaturze z zakresu zarządzania

Cechy pożądane u lidera	Funkcje, które powinien realizować lider
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność do podejmowania decyzji,</li> <li>• umiejętności przewodzenia,</li> <li>• uczciwość,</li> <li>• entuzjazm,</li> <li>• energia i witalność,</li> <li>• wyobraźnia,</li> <li>• zdolność do ciężkiej pracy,</li> <li>• zdolności analityczne,</li> <li>• rozumienie innych,</li> <li>• umiejętność odnajdywania nowych rozwiązań i okazji,</li> <li>• umiejętność postępowania w trudnych sytuacjach,</li> <li>• umiejętność oddziaływania na emocje,</li> <li>• umiejętność szybkiego przystosowywania się do zmian,</li> <li>• chęć podejmowania ryzyka,</li> <li>• przedsiębiorczość,</li> <li>• umiejętność sprawnego komunikowania się w mowie i w piśmie,</li> <li>• spryt,</li> <li>• umiejętność efektywnego administrowania,</li> <li>• otwartość umysłu,</li> <li>• konsekwencja,</li> <li>• gotowość do wyętej pracy,</li> <li>• ambicja,</li> <li>• determinacja,</li> <li>• pewność siebie,</li> <li>• ciekawość,</li> <li>• biegłość dokonywania obliczeń matematycznych,</li> <li>• umiejętność abstrakcyjnego myślenia,</li> <li>• znajomość branży,</li> <li>• pragnienie bycia przywódcą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiowanie zadań,</li> <li>• planowanie,</li> <li>• instruowanie zespołów,</li> <li>• sprawowanie kontroli,</li> <li>• ocenianie,</li> <li>• motywowanie i pobudzanie,</li> <li>• organizowanie,</li> <li>• dawanie przykładu,</li> <li>• budowanie relacji,</li> <li>• wprowadzanie zmian strukturalnych,</li> <li>• kształtowanie wizji,</li> <li>• zapewnianie zasobów,</li> <li>• budowanie systemu wartości.</li> </ul>

Źródło: WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk, 2015, s. 101.

Tabela 3. Wymogi stawiane kandydatom na stanowisko dyrektora biblioteki ujęte w ogłoszeniach konkursowych z lat 2012-2017

Wymogi stawiane tradycyjnym kierownikom/dyrektorom, związane z kierowaniem i organizowaniem pracy	Wymogi stawiane menedżerom/liderom, związane z przewodzeniem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadanie wykształcenia wyższego/ stopnia doktora</li> <li>• posiadanie wykształcenia z zakresu zarządzania, bibliotekoznawstwa lub innych dziedzin humanistycznych czy społecznych</li> <li>• znajomość przepisów prawa dotyczących funkcjonowania instytucji kultury, w szczególności bibliotek</li> <li>• znajomość przepisów prawa dotyczących funkcjonowania samorządu terytorialnego, działalności kulturalnej, zamówień publicznych, zagadnień z zakresu finansów publicznych, kodeksu pracy, prawa autorskiego, prawa prasowego, prawa budowlanego</li> <li>• znajomość zasad gospodarki finansowej w instytucjach kultury/bibliotekach</li> <li>• znajomość problematyki będącej przedmiotem działalności biblioteki, w tym biblioteki jako interdyscyplinarnego i multimedialnego centrum kultury i wiedzy oraz informatycznych systemów zarządzania biblioteką</li> <li>• znajomość zadań i obowiązków biblioteki realizowanych na terenie regionu, w tym między innymi kwestii gromadzenia, opracowywania i udostępniania materiałów bibliotecznych dotyczących regionu, jak również znajomość specyficznych zagadnień związanych z charakterem piśmiennictwa regionalnego, pełnienia funkcji ośrodka biblioteczno-bibliograficznego, współpracy z bibliotekami w regionie oraz pełnienia nadzoru merytorycznego w zakresie realizacji przez powiatowe i gminne biblioteki publiczne zadań określonych w ustawie o bibliotekach</li> <li>• znajomość lokalnej historii i tożsamości</li> <li>• znajomość zagadnień związanych z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków pozabudżetowych, w tym środków z UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność formułowania misji i celów strategicznych biblioteki</li> <li>• zdolność do opracowania koncepcji programowo-organizacyjnej funkcjonowania biblioteki</li> <li>• posiadanie koncepcji budowy wizerunku biblioteki</li> <li>• doświadczenie na stanowisku kierowniczym w bibliotece/instytucji kultury/fundacji/stowarzyszeniu</li> <li>• posiadanie umiejętności organizacyjno-menedżerskich, w tym umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi, znajomość metod zarządzania, zdolność do samodzielnego i szybkiego podejmowania decyzji, planowania</li> <li>• umiejętności w zakresie prowadzenia kampanii marketingowych</li> <li>• umiejętność optymalizacji pracy i zatrudnienia</li> <li>• doświadczenie w zarządzaniu projektami</li> <li>• posiadanie koncepcji pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych</li> <li>• kreatywność, dynamika, komunikatywność, umiejętność analitycznego myślenia</li> <li>• umiejętność interpretowania przepisów prawnych</li> <li>• umiejętność kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich</li> <li>• predyspozycje do organizowania i prowadzenia przedsięwzięć promocyjnych związanych z działalnością biblioteczną/kulturalną</li> <li>• dyspozycyjność</li> <li>• rzetelność, odpowiedzialność, staranność</li> <li>• wysoka kultura osobista</li> <li>• wysoka motywacja</li> <li>• odporność na stres</li> <li>• umiejętność efektywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych biblioteki</li> </ul>

- doświadczenie w pracy w bibliotece/ instytucji kultury/jednostkach badawczo-naukowych/archiwach/ urzędach organów administracji rządowej lub samorządowej/ organizacjach społecznych/szkołach wyższych/ placówkach oświatowo-wychowawczych/podmiotach zajmujących się książką, sztuką książki lub promujących czytelnictwo, w tym doświadczenie w organizowaniu wydarzeń artystycznych,
- znajomość języka obcego
- znajomość obsługi komputera i programów bibliotecznych
- prawo jazdy kategorii B
- posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych
- posiadanie pełni praw publicznych
- niekaralność
- dobry stan zdrowia
- obywatelstwo kraju należącego do Unii Europejskiej

Źródło: WOJCIECHOWSKA Maja. Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek. W: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Multibibliotekarstwo*. Warszawa, 2018, s. 52.

Polskie bibliotekarstwo obfituje w sylwetki nie tylko wybitnych pracowników bibliotek, ale również biogramy ponadprzeciętnych dyrektorów, którzy swą osobowością, postawą i zaangażowaniem wpłynęli na kształt polskich księżnic oraz personelu w nich pracującego. Jadwiga Sadowska wymienia nazwiska Adama Łysakowskiego, Marii Dembowskiej czy Heleny Hleb-Koszańskiej, którzy przy całym swoim profesjonalizmie i wymaganiach stawianych przed pracownikami, potrafili wprowadzić przyjazną, niemal domową atmosferę, sprzyjającą budowaniu motywacji i satysfakcji [22]. Ponadto w literaturze można odnaleźć wiele prac poświęconych cenionym dyrektorom, które częstokroć zostały napisane przez pracowników chcących uczcić pamięć tych wybitnych postaci [3; 4; 16; 17; 28, 29 i in.].

## 15.5. Typy kadry kierowniczej

Współczesne modele zarządzania eksponują role wybitnych indywidualności, o charyzmatycznych przywódczych cechach, liderów, którzy działają nie tylko wyłącznie na najwyższych poziomach struktury organizacyjnej, w wielkich ponadnarodowych korporacjach, lecz także w małych organizacjach, również niekomercyjnych, dla których skuteczny przywódca organizator ma fundamentalne znaczenie [5, s. 11].



Poza cechami, które różnicują menedżerów oraz mają wpływ na realizowany przez nich styl przywództwa, istotną rolę w typizacji kadry kierowniczej mogą odgrywać tzw. szczeble zarządzania. W zależności od tego, do którego szczebla zarządzania w bibliotece przypisany został kierownik, można mówić o: menedżerach najwyższego szczebla, menedżerach średniego szczebla oraz menedżerach pierwszej linii. **Menedżerowie najwyższego szczebla** to wąska grupa kadry kierowniczej stojąca na czele biblioteki – dyrektorzy. W niektórych przypadkach są to też najwyżsi kierownicy (jeśli biblioteka nie posiada stanowiska dyrektora). Są odpowiedzialni za całokształt pracy biblioteki, reprezentują ją w kontaktach zewnętrznych (z decydentami, sponsorami, partnerami), kreują jej filozofię działania, odpowiadają za misję i strategię. **Menedżerowie średniego szczebla** stanowią znacznie liczniejszą grupę. To kierownicy działów, filii bibliotecznych, oddziałów itp. Ich zadania koncentrują się wokół realizowania planów strategicznych biblioteki, przyjętych na najwyższym szczeblu, w zakresie związanym z działalnością kierowanej przez menedżera średniego szczebla komórki organizacyjnej, np. kierownik działu gromadzenia będzie przyczyniał się do realizacji celu strategicznego biblioteki dotyczącego zachowania piśmiennictwa regionu, ale tylko w zakresie kształtowania polityki gromadzenia, ponieważ odpowiedzialność za udostępnianie i archiwizację przejmą kierownicy innych działów. Najniższy szczebel zarządzania reprezentują **menedżerowie pierwszej linii**, których praca w dużej mierze polega na nadzorowaniu pracowników wykonawczych. W większych bibliotekach mogą to być np. kierownicy zakładu, choć należy podkreślić, iż w instytucjach o mniej rozbudowanej strukturze organizacyjnej menedżerami pierwszej linii będą również kierownicy działów, co ma bardzo często miejsce w polskich bibliotekach.

Oczywiście, nie wszystkie biblioteki posiadają wspomniane trzy kategorie kadry kierowniczej. Biblioteki najmniejsze będą prowadzone przez jednego kierownika, z kolei instytucje o rozbudowanej strukturze hierarchicznej mogą zwiększyć liczbę menedżerów średniego szczebla. Warto jednak podkreślić, iż zgodnie z najnowszymi trendami w zarządzaniu, biblioteki dążą do wypłaszczenia swoich struktur organizacyjnych, a co za tym idzie – redukcji ilości kadry kierowniczej. Silnie zhierarchizowane struktury pionowe zastępowane są stopniowo strukturami płaskimi z tendencją do pracy w zespołach, nie pokrywających formalnej struktury organizacyjnej, lecz ułatwiających pracę w systemie projektowym. Powoduje to niekiedy problemy z podwójnym przyporządkowaniem pracowników biblioteki w ramach różnych zespołów, kierowanych przez różnych kierowników.

W tradycyjnych strukturach hierarchicznych istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy liczbą osób na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych. Proporcje te reguluje zasada **rozpiętości kierowania**, która określa

liczbę pracowników bezpośrednio podporządkowanych kierownikowi. Liczba ta nie powinna być zbyt duża, jeśli ma on być w stanie utrzymywać kontakt ze swoimi wszystkimi podwładnymi i skutecznie nadzorować ich pracę. Zbyt mała liczba podwładnych może wskazywać z kolei na brak konieczności zorganizowania stanowiska kierowniczego. Źródła wskazują na różną liczbę pracowników, ale zwykle podaje się 3 do 9 dla dyrektora oraz do 30 dla menedżerów niższego szczebla [2, s. 356]. Dodatkowo rozróżnia się jeszcze rzeczywistą rozpiętość kierowania (liczba osób, którymi faktycznie kieruje menedżer), formalną rozpiętość kierowania (liczba podwładnych formalnie przypisanych danemu menedżerowi) oraz potencjalną rozpiętość kierowania (liczba osób, którymi hipotetycznie byłby w stanie kierować menedżer w określonych warunkach). W wielu polskich bibliotekach można zaobserwować stosunkowo niewielką liczbę pracowników podlegających jednemu kierownikowi. Wynika to z dążenia do zachowania historycznie ukształtowanej struktury organizacyjnej bibliotek opierającej się na odrębności działów związanych z drogą książki (działy gromadzenia, opracowania, udostępniania itd.), pomimo iż w wielu przypadkach malejąca liczba etatów wskazywałaby na konieczność dokonania przekształceń.

W przeciwieństwie do rozpiętości kierowania, **zasięg kierowania** odnosi się do bezpośrednio, ale i pośrednio przyporządkowanych jednemu kierownikowi, podwładnych. Oznacza to, że zasięg kierowania jest nieograniczony i zależy od ilości szczebli w strukturze organizacyjnej oraz liczby zatrudnianych na danych poziomach pracowników – innymi słowy od wielkości biblioteki.

Kadrę kierowniczą, niezależnie od szczebla zarządzania na którym działa, można podzielić jeszcze z uwagi na dziedzinę (obszar) zarządzania, którym się zajmuje. Zwykle wymienia się kierowników marketingu, administracji, finansów i zasobów ludzkich. W bibliotekach pojawiają się też na ogół kierownicy ds. gromadzenia, opracowania, udostępniania zbiorów, czy kierownicy ds. informacji, choć oczywiście ich stanowiska mogą nosić różne nazwy.

Ponadto kierowników można podzielić na podstawie tego, jaki reprezentują styl przywództwa. Posługując się klasyfikacją Kurta Lewina, Ronalda Lippita i Ralpha K. White'a wyróżnić można: kierowników autokratów, kierowników demokratów i kierowników nieingerujących. **Kierownik autokrata** sam ustala cele, wizję i sposób działania, samodzielnie rozdziela również obowiązki i kontroluje ich wykonanie, chce mieć wpływ na wszystko. **Kierownik demokrata** stara się by w zadania te angażowali się również pracownicy, daje im prawo głosu i pobudza ich, ponadto poza obowiązkami kierowniczymi sam też bierze udział w realizacji prac wykonywanych przez zespół. Z kolei **kierownik nieingerujący** unika pracy i odpowiedzialności, nie podejmuje żadnych decyzji pozostawiając je pracownikom. W oparciu o badania stylów przywództwa innych autorów można wymienić jeszcze wiele innych typów

kierowników, jak choćby kierownika przyjazno-towarzyskiego, kompleksowo-zintegrowanego, wyizolowanego-separującego się, czy gorliwego-poświęcającego się (klasyfikacja Williama J. Reddina)

## 15.6. Role menedżerskie

Kadra kierownicza pełni w każdej bibliotece określone role, które odpowiednio wypełniane pozwalają na sprawne funkcjonowanie tkanki organizacji. Henry Mintzberg, na podstawie obserwacji codziennych działań menedżerów, wyróżnił trzy podstawowe. Są to:

– Rola interpersonalna – kierownik jest reprezentantem zespołu, przywódcą grupy, utrzymuje łączność między pracownikami a otoczeniem. Dyrektor biblioteki będzie ją wypełniał reprezentując bibliotekę i bibliotekarzy wobec władz zwierzchnich (rektora uczelni, prezydenta miasta), udzielając wywiadu w telewizji na temat problemów czytelnictwa, otwierając uroczyscie nowy budynek biblioteki, czy też prowadząc spotkanie z personelem, mające zmotywować go do działania.

– Rola informacyjna – kierownik jest odbiorcą informacji, porządkuje i rozpatruje informacje w zespole, przekazuje informacje i punkt widzenia na zewnątrz; zbiera, systematyzuje i analizuje uzyskane informacje, by zrobić z nich pożytek. Rola informacyjna może być realizowana przez kierownictwo biblioteki w sytuacji, kiedy potrzebna jest profesjonalna analiza jakiegoś zjawiska – np. rektor uczelni wyższej prosi dyrektora biblioteki akademickiej o diagnozę wykorzystania budynków i zasobów bibliotecznych przez społeczność akademicką. Dyrektor nie jest tu już więc tylko reprezentantem, symbolem biblioteki, aktorem podczas spotkania reprezentacyjnego, jak miało to miejsce w przypadku roli interpersonalnej, lecz wypełnia funkcję informacyjną.

– Rola decyzyjna – kierownik jest decydem, reguluje płace kierowanego zespołu, łagodzi spory i zakłócenia, rozdziela środki działania, prowadzi negocjacje w zespole i poza nim. Kadra kierownicza biblioteki może realizować rolę decyzyjną poprzez wprowadzanie zmian w organizacji pracy, wdrażanie innowacji, ustalanie zasad współpracy z innymi instytucjami, decyzje kadrowe itp. [por. 20, s. 377].

Ricky W. Griffin wyróżnił dziesięć ról menedżerskich, przypisując je do tych opisanych przez Mintzberga, które nazwał kategoriami. Podział ról zaproponowany przez Griffina przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Role kierownicze wg Ricky'ego W. Griffina

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	reprezentant	udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	łącznik	koordynacja działań dwóch grup projektujących
Informacyjna	obserwator	śledzenie sprawozdań branżowych, aby nadać za rozwojem wydarzeń
	propagator	wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	rzecznik	wyłaszanie przemówienia w dyskusji na temat planów wzrostu
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi
	dysponent zasobów	dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	negocjator	negocjowanie porozumienia z ważnym dostawcą albo związkami zawodowym

Źródło: GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa, 2005, s. 17.

Zarządzanie biblioteką w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, a szczególnie pojawiania się ciągle nowych potrzeb kulturalnych, informacyjnych i edukacyjnych społeczeństwa oraz braku odpowiednich środków finansowych i materialnych zabezpieczających potrzeby użytkowników bibliotek i zatrudnionego w nich personelu, wymagają skutecznego i efektywnego przywództwa, umożliwiającego minimalizowanie negatywnych czynników oraz budowanie wartości w oparciu o posiadane zasoby materialne i niematerialne. Przyjęty bowiem model przywództwa determinuje w dużym stopniu kulturę organizacyjną biblioteki, jej sposób działania, satysfakcję i motywację pracownicze oraz wizerunek całej instytucji.

## Bibliografia

1. AVERY Gayle C. *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 978-83-208-1779-9.
2. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. ISBN 83-01-14394-0.

3. JAZDON Artur. Bolesław Świdorski jako kierownik Zbiornicy Księgozbiorów Zabezpieczonych w Poznaniu – przyczynek do poznańskiego okresu działalności. W: KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława (red.). *Bibliotekarstwo według Bolesława Świdorskiego – myśl, praktyka, dydaktyka*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2009, s. 35-55. ISBN 978-83-60655-30-6.
4. JUDEK Cecylia. Anna Chylińska – wieloletnia kierowniczką Działu Zbiorów Specjalnych Książnicy Pomorskiej. *Bibliotekarz Zachodnio-Pomorski*. 1997, nr 3, s. 59-60. ISSN 0406-1578.
5. KANARSKI Leszek. *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Elipsa, 2005. ISBN 83-7151-669-X.
6. KOT Mirosław. *Kompetencje menedżera*. Gliwice: Helion, 2018. ISBN 978-83-283-4272-9.
7. KOŹMIŃSKI Andrzej K., JEMIELNIAK Dariusz, LATUSEK-JURCZAK Dominika. *Zasady zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2014. ISBN 978-83-264-3396-2.
8. KOŹUCH Barbara. Przedsiębiorcze zachowania menedżerów publicznych. W: JUCHNOWICZ Marta (red.). *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext, 2004, s. 216-222. ISBN 83-88840-60-6.
9. KUBÓW Stefan. Kompetencje menedżerów bibliotek w opinii pracowników. W: *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów – Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.* Rzeszów: Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2005, s. 59-66. ISBN 83-922515-0-4.
10. KUBÓW Stefan. Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych. *Studia Bibliologiczne*. 2006, t. 16, s. 69-77. ISSN 0860-8164.
11. KUBÓW Stefan. Menedżer w bibliotece – kim jest? *Bibliotekarz*. 2006, nr 3, s. 9-12. ISSN 0208-4333.
12. KUBÓW Stefan. Rola menedżera biblioteki w rozwoju zawodowym pracowników. *Zarządzanie Biblioteką*. 2010, nr 1, s. 35-42. ISSN 2081-1004.
13. KUBÓW Stefan. Rola menedżera w tworzeniu klimatu organizacyjnego biblioteki. W: BRZEZIŃSKA-STEC Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 345-349. ISBN 978-83-7431-159-5.
14. LEWANDOWSKA Bogusława. Wzorzec stałości i zmienności w stylu zarządzania menedżerów kierujących bibliotekami. W: *Menedżer w biblio-*

- tece – profesjonalista, aktor, lider* [Dokument CD]. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2005.
15. MAZURKIEWICZ Grzegorz. *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2011. ISBN 978-83-233-3095-0.
  16. MIĘKINA-PINDUR Jadwiga. Ludwik Brożek jako kierownik Cieszyńskiego Oddziału Zabytkowego Biblioteki Śląskiej. W: PAWŁOWICZOWA Maria (red.). *Książka na Śląsku w latach 1956-1989*. Katowice: Śląsk, 1999, s. 274-283. ISBN 83-7164-176-1.
  17. NOWICKA Maria. Edward Kizeweter – pierwszy kierownik Biblioteki Miejskiej w Szczecinie (szkic). *Bibliotekarz Zachodnio-Pomorski*. 2010, nr 1, s. 50-51. ISSN 0406-1578.
  18. OLSZEWSKA Barbara. Kompetencje menedżerskie czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw. W: GABLETA Małgorzata, CIERNIAK-EMERYCH Anna (red.). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*. Wrocław: I-IBIS, 2008, s. 65-72. ISBN 978-83-85773-97-9.
  19. OSTROWSKA Elżbieta. Menedżer w bibliotece pedagogicznej. *Edukator* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.edukator.org.pl/2007/biblioteka/biblioteka.html>. Stan z dnia 14.02.2014.
  20. PENC Józef. *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997. ISBN 83-85428-20-8.
  21. RECHUL Halina. Dyrektor – wróg czy przyjaciel? *Bibliotekarz*. 2010, nr 7/8, s. 23-25. ISSN 0208-4333.
  22. SADOWSKA Jadwiga. Na marginesie zarządzania – dobry kierownik, czyli jaki? *Bibliotekarz*. 2010, nr 7/8, s. 20-23. ISSN 0208-4333.
  23. TOKARSKI Stefan, DROZDOWSKI Grzegorz. Rola menedżera a wymagania kompetencyjne otoczenia w warunkach zmian. W: GODZISZEWSKI Bohdan, HAFFER Mirosław, STANKIEWICZ Marek J. *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2001, s. 199-206. ISBN 83-231-1380-7.
  24. TOKARSKI Stefan. Kompetencje kierownika a poziom efektywności organizacji. W: GODZISZEWSKI Bohdan, HAFFER Mirosław, STANKIEWICZ Marek J. *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2001, s. 527-537. ISBN 83-231-1380-7.
  25. URBAN Bogumiła, OBRZUT Anna. Wpływ menedżera na rozwój biblioteki uczelnianej. W: *Menedżer w bibliotece – profesjonalista, aktor, lider* [Dokument CD]. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2005.
  26. WOJCIECHOWSKA Maja. Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogło-

- szeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek. W: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Multibibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018, s. 49-60. ISBN 978-83-65741-14-1.
27. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2015. ISBN 978-83-7865-240-3.
28. WREDE Maria. Dr Andrzej Piber (1937-1998) historyk, kierownik Zakładu Rękopisów BN. *Biuletyn Informacyjny Biblioteki Narodowej*. 1998, nr 4, s. 53-54. ISSN 0006-3983.
29. ŻMUDA Ryszard. Kierownik Wanda Frontczakowa. *Poradnik Bibliotekarza*. 1995, nr 6, s. 20-22. ISSN 0032-4752.