

Rozdział 3.2

Akademia Liderów – strata czasu czy kuźnia talentów?

Magdalena Rowińska, ORCID: 0000-0002-9268-7334

Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie

Streszczenie: Zarządzanie zespołem wymaga odpowiednich kompetencji. Kadry menedżerskie tworzone są przez długoletnich kierowników, z szeroką wiedzą i umiejętnościami oraz przez osoby początkujące. Dla instytucji cenna jest zarówno fachowość doświadczonej kadry, jak i świeże, innowacyjne spojrzenie pracowników niedawno zaangażowanych w procesy decyzyjne. Odpowiednio przygotowane szkolenia, angażujące menedżerów wszystkich szczebli, niezależnie od ich indywidualnych zdolności i potrzeb, są ważnym elementem rozwoju kadr i instytucji. W artykule omówiono specyfikę Akademii Liderów – szkolenie dla kadry kierowniczej i administracji Uniwersytetu Warszawskiego, w tym Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie. Przedstawiono zakres materiału szkoleniowego Akademii Liderów, metody organizacji pracy oraz spodziewany wpływ kursu na rozwój zawodowy pracowników Biblioteki oraz na jej funkcjonowanie.

Słowa kluczowe: szkolenia, kadra menedżerska, rozwój osobisty, rozwój zawodowy

Wprowadzenie

Biblioteki intensywnie wykorzystują rozwój technologii. Wzrost procesów automatycznych nie oznacza jednak redukcji zatrudnienia. Nadal, a może nawet teraz bardziej niż w przeszłości, potrzebne są wyspecjalizowane kadry wdrażające, rozwijające, kontrolujące i obsługujące zaawansowane procesy automatyczne. W bibliotekach koszty pracy ludzkiej są najpoważniejszymi wydatkami budżetowymi, a stosunek wydatków na gromadzenie i obsługę zbiorów do kosztów personelu wynosi w ostatnich latach 0,1¹. Oznacza to, że koszty wynagrodzenia są kosztami krytycznymi. Ważne jest zatem, żeby te wydatki przynosiły wymierną korzyść dla instytucji i dla jej użytkowników. Nawet jeśli biblioteka udostępnia najwspanialsze kolekcje różnej kategorii zbiorów, posiada komfortową przestrzeń, to i tak o jej sukcesie przesądza dobrze wyszkolony, kompetentny zespół, zapewniający kompleksową, wysokiej jakości obsługę użytkowników i umożliwiającą maksymalne wykorzystanie szeroko rozumianego potencjału

¹ Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych, [online] <https://afb.sbp.pl/afb/> [dostęp: 31.08.2021].

instytucji². Jedną z istotniejszych ról liderów jest rozwijanie zarówno organizacji, jak i siebie zawodowo, a także zapewnienie odpowiednich kadr, potrafiących realizować strategię i cele biblioteki.

Lider – kim jest i jakie miejsce zajmuje w strukturze organizacyjnej

Portal Encyklopedia Zarządzania główne zadanie lidera określa jako zarządzanie określoną grupą ludzi. Lider powinien mieć odpowiednią wiedzę, umiejętności, doświadczenie zawodowe i predyspozycje. Lider to inaczej przywódca, wódz, decydent³. Nieco inaczej definicję lidera przedstawia *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, rozdzielając funkcje lidera od menedżera: „Lider może (lecz nie musi) pełnić w bibliotece funkcje kierownicze. (...) W przeciwieństwie do menedżera działa bardziej twórczo, wręcz wizjonersko, nie przykładą wagi do formalnych struktur i nie boi się podjąć ryzyko”⁴. Według wspomnianego leksykonu menedżer zajmuje stanowisko kierownicze i odpowiada za procesy związane z zarządzaniem, tj. planowanie, organizowanie, kontrolowanie i motywowanie⁵. Dla skutecznego zarządzania instytucją zasadne jest połączenie cech lidera i menedżera. Lider, jako przywódca jest mądry, potrafi zarządzać i oceniać. Motywuje, inspiruje, porywa, jest pełny pasji, charyzmy i zaangażowania, a jednocześnie skuteczny, potrafi osiągać cele.

Świat bibliotek akademickich jest skomplikowany pod względem struktury organizacyjnej i otoczenia zewnętrznego. Niekwestionowanym liderem jest dyrektor biblioteki, na ogół wybierany w drodze konkursu, a wymagania są wysokie i ściśle określone⁶. Biblioteka naukowa jest jedną z jednostek organizacyjnych uczelni, nie jest więc bytem niezależnym, choć często autonomicznym. Pracownicy biblioteki akademickiej zaliczani są do pracowników niebędących nauczycielami akademickimi⁷. Struktura organizacyjna bibliotek akademickich jest zależna od ich wielkości, potrzeb czy też organizacji systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, na ogół jest określona w regulaminie biblioteki. Przykładem dosyć skomplikowanej struktury organizacyjnej może być Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. W jej strukturze działają następujące wewnętrzne jednostki organizacyjne:

- oddziały, filie, gabinety, samodzielne sekcje, samodzielne stanowiska;

² R. D. Stueart, B. D. Moran, *Library and information center management*, Libraries Unlimited, Greenwood Village 2002, s. 210.

³ *Encyklopedia Zarządzania*, [online] <https://mfiles.pl/pl/index.php/Lider> [dostęp: 31.08.2021].

⁴ M. Wojciechowska, J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, B. Jaskowska, *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2019, s. 121.

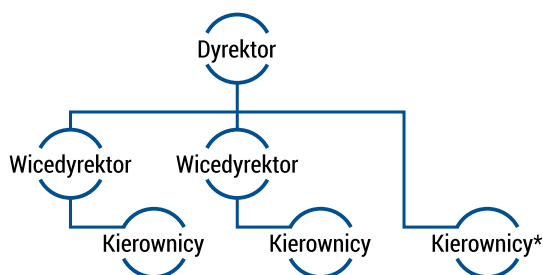
⁵ M. Wojciechowska, op. cit., s. 134-135.

⁶ M. Wojciechowska, *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek* [w:] M. Wojciechowska (red.), *Multibibliotekarstwo*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2018, s. 52.

⁷ Z wyjątkiem pracowników będących jednocześnie nauczycielami akademickimi.

- Centrum NUKAT;
- Biblioteka Austriacka;
- inne komórki organizacyjne⁸.

Część komórek podlega bezpośrednio dyrektorowi, za część odpowiadają zastępcy.

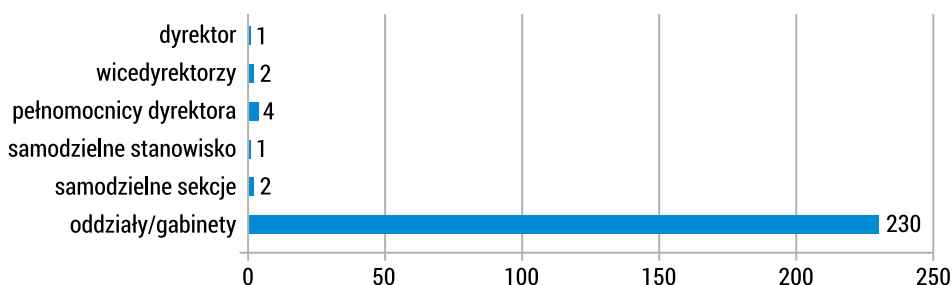


* kierownicy, pełnomocnicy, samodzielne stanowiska

RYSUNEK 3.2.1. Ogólna struktura organizacyjna BUW

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne.

Dodatkowo przy analizie należy wziąć pod uwagę liczebność poszczególnych komórek, wynikającą z zakresu zadań i potrzeb użytkowników. Najmniejszy gabinet jest jednoosobowy, zaś najmniejszy oddział liczy dwie osoby. Największe oddziały (Centrum NUKAT i Oddział Udostępniania) liczą 31-32 osoby. Zdecydowana większość pracowników pracuje łącznie w 22 oddziałach i gabinetach BUW, ich bezpośrednim przełożonym jest kierownik, który podlega bezpośrednio dyrektorowi bądź zastępcy dyrektora. Mamy więc do czynienia ze strukturą pośrednich i bezpośrednich zależności.



RYSUNEK 3.2.2. Wielkość zatrudnienia w komórkach organizacyjnych BUW

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne.

⁸ Zarządzenie Nr 116 Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 2 czerwca 2020 r. w sprawie Regulaminu Systemu bibliotecznego-Informacyjnego Uniwersytetu Warszawskiego, „Monitor Uniwersytetu Warszawskiego” 2020, poz. 249 [online] <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/5446/M.2020.249.Zarz.116.pdf> [dostęp: 31.08.2021].

Biblioteka potrzebuje nie tylko jednego lidera na najważniejszym stanowisku dyrektora, również oddziały/gabinety i stanowiska o wysokim stopniu samodzielności wymagają odpowiedniej wysoko wyspecjalizowanej kadry menedżerskiej. Liderzy poszczególnych komórek muszą mieć wiedzę i doświadczenie zawodowe z zarządzanego przez siebie obszaru działalności bibliotecznej, ale także wiedzę na temat otoczenia zewnętrznego oddziału, czyli biblioteki, uczelni, otoczenia prawnego, współpracy krajowej i międzynarodowej oraz umiejętności i predyspozycje konieczne do kierowania zespołem, jak również do wykonywania poleceń przełożonego, realizacji misji instytucji, zrozumienia i realizacji strategii przyjętej przez szefa. W strukturze organizacyjnej dużej instytucji (Uniwersytet Warszawski jest jednym z największych pracodawców na Mazowszu⁹) wiele osób zatrudnionych na różnych szczeblach spełnia jednocześnie zarówno funkcje liderskie, jak i podwładnych, bezpośrednio i pośrednio. Aby wzmocnić kompetencje liderskie i merytoryczne, pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi, w tym bibliotekarze, biorą udział w licznych kursach, szkoleniach, czy też dokształcają się na studiach podyplomowych (każdy pracownik biblioteki szkoli się zawodowo średnio 6 godz. w roku)¹⁰. Działania oddolne, bardzo potrzebne i przynoszące efekty, nie są na ogół działaniami kompleksowo podnoszącymi umiejętności kadry kierowniczej. Nowe możliwości przyniósł Zintegrowany Program Rozwoju (ZIP)¹¹. Program swoim zasięgiem obejmuje całą społeczność Uniwersytetu Warszawskiego. ZIP z założenia ma dostosować funkcjonowanie uczelni do potrzeb studentów, doktorantów, wykładowców, kadry zarządzającej i pracowników administracji, z uwzględnieniem otoczenia społeczno-gospodarczego. Jednym ze spodziewanych efektów jest: „wzmocnienie potencjału minimum 1200 pracowników UW przez podnoszenie kompetencji dydaktycznych wykładowców oraz szeroko pojętych kompetencji zarządczych pracowników administracji i kadry kierowniczej za pomocą m.in. szkoleń z programów komputerowych, warsztatów kompetencji miękkich i umiejętności dydaktycznych oraz kursów językowych”¹².

⁹ Uniwersytet Warszawski, [online] <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/fakty-i-liczby/> [dostęp: 31.08.2021].

¹⁰ Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych, [online] <https://afb.sbp.pl/afbn/> [dostęp: 31.08.2021].

¹¹ Program zintegrowanych działań na rzecz rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego jest realizowany w ramach programu operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, oś priorytetowa III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, działanie: 3.5 Kompleksowe programy szkół wyższych, od 2 kwietnia 2018 do 31 marca 2022 roku. Budżet programu wynosi 39 393 989,40 zł, w tym 38 198 898,40 zł stanowi dofinansowanie na podstawie umowy podpisanej między Uniwersytetem Warszawskim a Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Program jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, [online] <https://www.zip.uw.edu.pl/o-projekcie> [dostęp: 31.08.2021].

¹² Uniwersytet Warszawski, [online] <https://www.zip.uw.edu.pl/o-projekcie> [dostęp: 31.08.2021].

Akademia Liderów – założenia programu i spodziewane efekty

Jednym z programów ZIP jest Akademia Liderów, dedykowana osobom pełniącym funkcje kierownicze lub przygotowującym do takiej roli. Cele programu zostały zdefiniowane następująco¹³:

- kształtowanie kluczowych kompetencji kierowniczych;
- budowanie kompetencji wspierania pracowników – ich rozwoju oraz kompetencji istotnych w procesach zmian;
- stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i dyskusji, prowadzących do generowania nowych, ciekawych rozwiązań organizacyjnych.

Założenia programu są realizowane w blokach tematycznych:

- Przyszłość UW i jej liderzy;
- Rola i rozwój lidera, wpływ na innych;
- Komunikacja;
- Motywacja i równowaga w życiu;
- Organizacja pracy;
- Zespół – budowanie, współpraca, rozwój;
- Informacja zwrotna i komunikowanie się w trudnych sytuacjach;
- Radzenie sobie z konfliktem i negatywnymi emocjami;
- Kompetencje mentoringowe i coachingowe, rozwój pracowników i własny;
- Przyszłość UW – wkład liderów.

Program został ułożony z dbałością zarówno o aspekty lokalne, związane z Uniwersytetem Warszawskim, jak i o tematy związane bezpośrednio z rozwijaniem kompetencji kierowniczych. Uwzględnione zostały również zagadnienia związane z rozwojem osobistym. Powstał plan kompletnego szkolenia, wynikający z potrzeb kadry zarządzającej i z potrzeb instytucji.

Do programu zostali zakwalifikowani także liderzy z Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie. W trakcie realizacji poszczególnych modułów jest 17 osób, na rozpoczęcie szkolenia czeka kolejnych 10 liderów. Szkoleniem zostali objęci kierownicy komórek BUW, ale także osoby, których codzienna praca wymaga kompetencji liderских (np. bibliotekarze systemowi NUKAT i BUW, pełnomocnik dyrektora BUW). Z powodu ograniczonej puli miejsc szkoleniem nie uda się objąć całej kadry kierowniczej BUW. Organizatorzy starali się tak dobrać skład osobowy grupy, aby wśród uczestników nie zachodziła zależność szef-podwładny i żeby w miarę możliwości były one różnorodne (nie obejmowały pracowników z tych samych jednostek). Odpowiedni skład grupy ma gwarantować komfort wypowiedzi poszczególnych osób, ale także wpływać na integrację między jednostkami i wymianę pomysłów oraz doświadczeń.

¹³ Uniwersytet Warszawski, [online] <https://www.zip.uw.edu.pl/inauguracja-akademii-liderow> [dostęp: 31.08.2021].

Na obecnym etapie trwania programu trudno jest jeszcze wskazywać ostateczne efekty kompleksowego szkolenia kadry kierowniczej BUW. Brak też ankiet końcowych przewidzianych przez organizatorów szkolenia. Z rozmów z bibliotekarzami uczestniczącymi w programie wynika, że tylko jedna osoba uważa, że na szkoleniu nic nie zyskała. Część osób przed rozpoczęciem szkolenia podchodziła do niego z dystansem, część z dużymi oczekiwaniami, ze świadomością swoich potrzeb. Podkreślić należy następujące korzyści, niewynikające wprost z realizowanego programu:

- rozwój kompetencji cyfrowych – szkolenia były prowadzone online, z wykorzystaniem narzędzi interaktywnych;
- integracja pracowników z różnych jednostek UW, poczucie wspólnotowości;
- wzrost świadomości ogólnouczelnianej;
- udział w rozmowach, dyskusjach, w bezpiecznym środowisku, w oparciu o zaufanie.

Uczestnicy szkolenia wskazywali na następujące korzyści¹⁴:

- „(...) najbardziej przypadły mi do gustu szkolenia z organizacji pracy, swojej i innych osób, z konkretnymi narzędziami i technikami”;
- „Wymiana doświadczeń, pomysłów, wiedzy przekładała się nie tylko na poszerzanie własnych horyzontów, ale także dawała poczucie wspólnoty instytucjonalnej”;
- „Muszę przyznać, że każde kolejne zajęcia i tematy wciągały mnie coraz bardziej i przyczyniały się do coraz większego zaangażowania. Warsztaty pozwoliły mi na ocenę mojej dotychczasowej pracy i nie wystawiłabym sobie bardzo złej oceny. Jednocześnie jestem w stanie wskazać elementy do poprawy”;
- „Mimo tego, że jesteśmy na różnych etapach kariery zawodowej, potrafiliśmy znaleźć na tych spotkaniach coś dla siebie, uzyskać poradę, a nawet wesprzeć innych w podobnej sytuacji, co nasza”;
- „(...) dla mnie najcenniejsza była możliwość pogłębionego wglądu w sytuacje znane nam z własnych doświadczeń kierowniczych i obiektywne ich przeanalizowanie w grupie moderowanej przez trenera. To daje zawsze lepsze wyniki niż zmaganie się z danym tematem w pojedynkę.”

Kompetencje merytoryczne menedżerów różnych szczebli na ogół są wysokie bądź bardzo wysokie. Spośród potencjalnych kandydatów na kierowników sekcji szefem zespołu zostaje osoba o najwyższych kwalifikacjach zawodowych na ogół posiadająca jednocześnie naturalne predyspozycje lidarskie. Szkolenia typu Akademia Liderów kładą nacisk nie na wiedzę merytoryczną, ale na dostarczenie wiedzy i umiejętności menedżerskich. Objęcie takimi szkoleniami większości kadry kierowniczej w oczywisty sposób zwiększa nie tylko indywidualny potencjał poszczególnych menedżerów, ale także potencjał instytucji.

¹⁴ *Liderzy na półmetku* [w:] BUWlog, [online] <http://buwlog.uw.edu.pl/liderzy-na-polmetku> [dostęp: 31.08.2021].

Jacek Wojciechowski twierdzi: „Tylko bowiem profesjonalista może być przywódcą personelu bibliotecznego oraz inspiratorem zawodowego myślenia, a także głównym strategiem polityki bibliotecznej. Co więcej: tylko profesjonalista potrafi mieć do działalności bibliotecznej serce – czynnik równie ważny w kierowaniu, jak rozum i umiejętności”¹⁵. Uniwersytet Warszawski doceniając i rozwijając kompetencje merytoryczne swoich liderów, wzmacniana także ich kompetencje menedżerskie.

Uwagi końcowe

Na pytanie „Strata czasu czy kuźnia talentów?” nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Bez zaangażowania uczestnika szkolenie będzie stratą czasu. Bierna postawa jest jednak sygnałem dla samego zainteresowanego oraz dla przełożonego i wymaga dalszej analizy. „Czy kuźnia talentów?” – w dużym stopniu szkolenie wzmacnia świadomość liderską, uczy myślenia o sobie, jako o liderze, wzmacnia teoretycznie i warsztatowo. Dużą wartością szkolenia było odczarowanie słowa „lider”. Na pierwszych spotkaniach uczestnicy ostrożnie mówili o sobie „lider”, „liderka”, na kolejnych – naturalnie właśnie tak się określali. Bibliotekarze przełamali pewną barierę psychologiczną, spojrzeli na swoją rolę w instytucji z dystansu, ale jednocześnie z samoświadomością.

Akademia Liderów w mojej ocenie powinna być programem kontynuowanym w przyszłości i wdrażanym przez kolejne instytucje. Wymagania wobec liderów są coraz większe, współczesny dynamicznie zmieniający się świat oczekuje od nich stałej aktywności i ciągłego podejmowania decyzji. Instytucje powinny nie tylko wymagać, ale także wyposażać swoich liderów w odpowiednie narzędzia, wspierać w procesach decyzyjnych i rozwoju zawodowym i osobistym – dla obopólnego sukcesu.

Bibliografia

1. Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych, [online] <https://afb.sbp.pl/afbnp/> [dostęp: 31.08.2021].
2. *Encyklopedia Zarządzania*, [online] <https://mfiles.pl/pl/index.php/Lider> [dostęp: 31.08.2021].
3. *Liderzy na półmetku* [w:] BUWlog, <http://buvlog.uw.edu.pl/liderzy-na-polmetku>, [dostęp: 31.08.2021].
4. Stuart R. D., Moran B. D., *Library and information center management*, Libraries Unlimited, Greenwood Village, 2002, 550 s.
5. Wojciechowska M., *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek*, [w:] Wojciechowska M. (red.), *Multibibliotekarstwo*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa, 2018, s. 49-60.
6. Wojciechowska M., Kamińska J., Żołędowska-Król B., Jaskowska B., *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2019, 292 s.

¹⁵ J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1997, s. 263.

7. Wojciechowski J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1997, 283 s.
8. Zarządzenie Nr 116 Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 2 czerwca 2020 r. w sprawie Regulaminu Systemu biblioteczno-Informacyjnego Uniwersytetu Warszawskiego, „Monitor Uniwersytetu Warszawskiego” 2020, poz. 249 [online] <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/5446/M.2020.249.Zarz.116.pdf> [dostęp: 31.08.2021].

Abstract

Academy of Leaders – waste of time or a talent pool?

Team management requires specific skills. Management staff pools may consist of skilled long-time managers as well as newbies. Institutions can make use of both the competence of experienced employees and innovative point of view of newly acquired staff. Appropriately adjusted training which engages managers of all levels, irrespective of their individual skills and needs, is an important part of human resources development. The author of the paper discusses Academy of Leaders – a training addressed to the management and administrative staff of the University of Warsaw, including the employees of the University Library. She presents the curriculum training, methods of work organization and an expected impact of the training on further operation of the Library as well as professional development of its staff.

Keywords: training, management staff, personal development, professional development