

Organizacja i przebieg warsztatów dla bibliotekarzy w Bibliotece Uniwersyteckiej w Bergen jako przykład funkcjonowania instytucji w otoczeniu globalnym

O tym, że kraje rozwinięte zmierzają w kierunku opartej na wiedzy gospodarki informacyjnej pisał już Peter Drucker. Dzisiejsza gospodarka jest gospodarką kreatywną, której siła polega na tworzeniu z owej wiedzy nowych użytecznych form. Wiedza oraz informacja to narzędzia i materiały kreatywności [1, s. 61]. Podporą gospodarki kreatywnej są instytucje, które tworzą „społeczną strukturę kreatywności”, a w jej ramach: nowe systemy dla kreatywności technologicznej i przedsiębiorczości; nowe, bardziej efektywne modele dla produkcji towarów i usług oraz szerokie środowisko społeczno-kulturalno-geograficzne, przyjazne dla wszelkiego rodzaju kreatywności [1, s. 65].

Niewątpliwie swego rodzaju podporą gospodarki kreatywnej są ośrodki uniwersyteckie, które inicjują i wspierają szereg form aktywności sprzyjających rozwojowi społecznej struktury kreatywności, na przykład Uniwersytet w Bergen.

Jedną z form nowego systemu powstałego dla rozwoju kreatywności technologicznej i przedsiębiorczości jest wirtualizacja rozumiana w kontekście sieciowego kreowania wartości. Zjawisko to charakteryzuje postępujący, dynamiczny rozwój gospodarki sieciowej oraz towarzysząca mu globalizacja. Czynniki te wzajemnie się przenikają i napędzają dalsze, częstokroć nieprzewidywalne zmiany w życiu

społeczno-gospodarczym. Obecna rewolucja elektroniczna, oceniana jako jedno z najważniejszych intelektualnych osiągnięć ludzkości, jest produktem najbardziej zaawansowanej nauki, techniki i zarządzania. Globalizacja z kolei wydaje się przyspieszać opisywane przez technologie informatyczne przeobrażenia. Koncepcję gospodarki sieciowej - inaczej zwanej gospodarką cyfrową, e-gospodarką, gospodarką internetową czy wirtualną - można rozpatrywać w kategoriach:

- sfery informatycznej, czyli technologii informacyjno-komunikacyjnych i ich wpływu na procesy i reguły rządzące w gospodarce;
- sfery organizacyjno-zarządczej, czyli zjawisk, relacji i powiązań pomiędzy podmiotami oraz rozległości ich działania, z kluczowym znaczeniem współpracy we współczesnych metodach kreowania wartości;
- sfery teoretycznej, w której rozgrywa się dyskusja m.in. nad zasadnością konieczności wyodrębnienia i wyartykułowania znaczenia teorii sieci jako alternatywy w stosunku do np. teorii kosztów transakcyjnych, do niedawna skutecznie tłumaczącej wiele procesów zachodzących w gospodarce [5, s. 24].

W niniejszym artykule zostaną omówione głównie zmiany dotyczące funkcjonowania sfery organizacyjno-zarządczej, wynikające z tworzenia nowych, kreatywnych struktur i układów sieciowych w otaczającym środowisku.

Układami sieciowymi, których dotyczą zmiany w aspekcie organizacyjno-zarządczym są biblioteki akademickie, a przykładem zastosowania tych innowacyjnych form zarządzania tygodniowe warsztaty pod nazwą „Staff Mobility Week” (SMW), zorganizowane przez Uniwersytet w Bergen (University in Bergen - UIB) dla określonych grup zawodowych z uczelni europejskich. Powodem zastosowania nowoczesnych, kreatywnych narzędzi w zarządzaniu siecią bibliotek jest sprostanie wymogom globalizującego się otoczenia, a sposobem osiągnięcia tego celu - wykorzystanie relacji niezbędnych do współpracy oraz szeregu powiązań pomiędzy podmiotami. Ponadto w ramach zidentyfikowanego celu, jaki postawił przed sobą Uniwersytet w Bergen, czyli organizacji warsztatów dla pracowników uczelni wyższych, można zauważyć, że jest to organizacja, która działa w oparciu o model zarządzania społecznego. Ta kategoria pojęciowa odnosi się do organizacji społecznych (przedsiębiorstw społecznych, organizacji non profit), które ze względu na ukierunkowanie na realizację specyficznych, społecznych celów, wymagają aplikacji partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania, a w konsekwencji odznaczają się specyficzną kulturą organizacyjną [2, s. 16]. Perspektywa zarządzania społecznego znajdzie także swoje odzwierciedlenie w niniejszym tekście.

Pojęcia: gospodarka kreatywna, wirtualizacja, sieciowe kreowanie wartości, zarządzanie społeczne można powiązać z Uniwersytetem w Bergen, wskazując na jego funkcjonowanie w otoczeniu globalnym. Bergen to malowniczo położone

na styku Morza Północnego i Norweskiego miasto, które stanowi ważny ośrodek naukowy i kulturalny. Uniwersytet w Bergen został założony w 1948 r. Zlokalizowany jest na dwóch przestrzeniach Årstadvollen, gdzie w pobliżu uczelnianych klinik Haukeland i Haraldsplass można studiować stomatologię, medycynę i ochronę zdrowia oraz Nygårdshøyden, gdzie kształcą się studenci w zakresie: socjologii, nauk przyrodniczych, psychologii, sztuk pięknych i prawa. Uczelnia jest wyjątkowo pięknie wpleciona w geograficzny, historyczny i kulturalny charakter regionu. Uniwersytet w Bergen jest zaangażowany i aktywnie uczestniczy w kształtowaniu relacji o charakterze międzynarodowej współpracy w dziedzinie badań naukowych i dydaktyki. Uczelnia funkcjonuje w oparciu o podpisane umowy dwustronne z innymi jednostkami uniwersyteckimi, instytucjami badawczymi i akademickimi centrami doskonalenia jakości kształcenia. UIB współpracuje z uczelniami z krajów zarówno rozwijających się, jak i z krajów trzeciego świata w dziedzinach medycyny, ubóstwa oraz zarządzania zasobami ludzkimi [8].

Na początku czerwca 2013 r. na Uniwersytecie w Bergen zostały po raz czwarte zorganizowane warsztaty dla pracowników uniwersyteckich pracujących na stanowiskach informatycznych, administracyjnych i bibliotecznych. Działanie to wiąże się z realizacją podstawowych kanonów zawartych w idei ekonomii społecznej, która wskazuje na konieczność racjonalnego i efektywnego działania na rzecz dobra ogółu społeczeństwa oraz aktywizacji uczestników tego procesu [2, s. 30]. W teorii organizacji i zarządzania w zasadzie bezsprzecznie przyjmuje się, że każda organizacja znaczy tyle, ile stanowi potencjał intelektualny, zdolności, motywacje, chęć do podejmowania inicjatyw oraz kreatywność funkcjonujących w jej ramach pracowników. Organizacja warsztatów w Bergen wymagała niewątpliwie posiadania przez pracowników tych wszystkich cech. Efektem kilkumiesięcznych starań było zaplanowanie, zorganizowanie i przeprowadzenie warsztatów dla wspomnianych trzech grup pracowników, którzy uczestniczyli w szeregu spotkań, prelekcji, wykładów, pracując indywidualnie i zespołowo oraz dzieląc się swoimi obserwacjami i doświadczeniami zawodowymi. Planowanie działań poprzedzających przeprowadzenie w czerwcu warsztatów zaczęło się już jesienią 2012 r. Wówczas zaplanowano schemat dotarcia do potencjalnych uczestników oraz rozpoczęto proces rekrutacji, trwający od lutego 2013 r. W trakcie procesu rekrutacji uwzględniono krytyczną rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych wykorzystywanych w rozwoju gospodarki sieciowej.

Perspektywa sieci społecznych wnosi wkład w różne aspekty analizy strategii współpracy. Wskazuje na fakt, że sieci mogą być cennym źródłem informacji stanowiącej szansę dla nowych relacji partnerskich. Członkostwo ustanowionej sieci społecznej może zredukować koszty koordynacji między partnerami i koszty zabezpieczeń przeciw przywłaszczaniu zastrzeżonych aktywów, takich jak np.

technologia. Wcześniejsze więzi zwiększają pewność partnerów co do możliwości tworzenia aliansu na podstawie bardziej elastycznych umów międzyorganizacyjnych i mniej kosztownych struktur zarządczych. Przez wzmacnianie zaufania między partnerami i ich gotowość do kooperacji sieci społeczne wpływają na trwałość aliansów i ich pomyślną ewolucję [7, s. 82].

Platformą służącą do rozprzestrzenienia informacji o warsztatach w sieci bibliotek akademickich stało się wirtualne środowisko, które można zdefiniować jako wielowymiarowy system sieci komputerowych, aplikacji, komputerów oraz danych i informacji w nich zgromadzonych. Za sprawą swoich własności i możliwości wykorzystania przez użytkowników determinuje on szereg zmian w życiu społeczno-gospodarczym, w tym w funkcjonowaniu organizacji [5, s. 60]. Wirtualnego środowiska i jego wpływu na funkcjonowanie gospodarki sieciowej nie można rozpatrywać w oderwaniu od podmiotów korzystających z jego potencjału, nadających wirtualnej przestrzeni konkretną wartość i funkcję. To właśnie organizacje, w tym przypadku biblioteki oraz ich klienci wewnętrzni, a więc pracownicy organizujący i uczestniczący w warsztatach, aktywnie wykorzystywali wirtualną przestrzeń, świadczyli o jej wadze i znaczeniu. To swego rodzaju „sieć relacji”, w ramach której pomiędzy różnymi podmiotami dochodzi do interakcji. Dobór elementów składowych wirtualnego środowiska pod względem ich wydajności, użyteczności, funkcjonalności czy łatwości w zastosowaniu determinuje jego popularność jego wykorzystania wśród użytkowników.

Możliwość uczestniczenia w warsztatach poprzedzał zatem proces rekrutacji, a wszystkie informacje zostały umieszczone na stronie internetowej UIB w zakładce „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Kandydaci docierali do tej informacji samodzielnie, poszukując danych dotyczących możliwości rozwoju, podniesienia kwalifikacji zawodowych czy wymiany doświadczeń. Czasami byli informowani i zachęcani do udziału w warsztatach przez przełożonych bądź osoby odpowiedzialne za rozwój i doskonalenie kadry uniwersyteckiej. Osobom, które wcześniej wysłały zgłoszenia dotyczące chęci udziału w wymianie pracowników, np. w ramach programu Erasmus, propozycja dotycząca udziału w warsztatach została przesłana indywidualnie za pomocą poczty elektronicznej. Część kandydatów skorzystała z rekomendacji poprzednich uczestników zamieszczonych w Internecie (media społecznościowe, blogi), bądź przekazanych osobiście.

W ramach procesu rekrutacji należało przesłać curriculum vitae oraz uzasadnić potrzebę uczestnictwa w warsztatach. Kandydatów obowiązywała znajomość języka angielskiego, a jedną uczelnię mógł reprezentować jeden kandydat. W przypadku zgłoszenia się więcej niż jednego kandydata w macierzystych ośrodkach uniwersyteckich odbywała się rekrutacja wewnętrzna, podczas której brano pod uwagę m.in. staż pracy, chęć rozwoju i doskonalenia zawodowego oraz spełnienie

kryteriów wyznaczonych przez organizatorów warsztatów. Oprócz tego kandydaci mieli przygotować prezentację na temat macierzystej uczelni i zobowiązać się do aktywnego uczestnictwa w warsztatach. Komisja rekrutacyjna brała pod uwagę charakter współpracy istniejącej pomiędzy poszczególnymi uniwersytetami bądź możliwość jej nawiązania. Proces rekrutacji trwał dwa miesiące i obejmował wybór łącznie ponad 40 osób do grup: informatycznej, administracyjnej i bibliotecznej oraz stworzenie listy rezerwowej kandydatów. Istotnym krokiem do uzyskania zrozumienia, jak należy powoływać zespoły do konkretnych zadań, jest stworzenie procesu do przejrzystej i obiektywnej oceny kwalifikacji, postaw i doświadczeń personelu [6, s. 170].

Chętnych rekrutowano pod kątem stworzenia możliwie najbardziej zróżnicowanych - pod względem stażu pracy, zajmowanego stanowiska czy zainteresowań - grup, co niewątpliwie miało sprzyjać pracy kreatywnej. Kandydaci zobowiązani byli do uzyskania środków na opłacenie podróży oraz pobytu, natomiast nie uiszczali dodatkowych opłat wynikających z tytułu organizacji warsztatów, które pokrywał Uniwersytet w Bergen. Takie działanie wynikało z faktu, iż koszty podróży i utrzymania w Norwegii stanowią niebagatelną kwotę.

Na uwagę zasługuje to, że oprócz podstawowych danych dotyczących możliwości uczestniczenia w SMW oraz zamieszczenia programu warsztatów dla każdej z grup, platforma zawierała szereg dodatkowych informacji, jak np.: archiwum z relacją z poprzednich warsztatów, zakładkę z praktycznymi informacjami (takimi jak: zakwaterowanie, prognoza pogody, mapa kampusu uniwersyteckiego, infrastruktura komunikacyjna z lotniska, dworca itd.), informacje dotyczące organizowanej rekreacji i możliwości udziału w niej osób towarzyszących, sposób finansowania wyjazdu, dane kontaktowe organizatorów i koordynatorów poszczególnych grup, możliwość korzystania z Wi-Fi itd. Konstrukcja strony internetowej i komplementarność zawartych w niej informacji wykazuje zestaw cech charakterystycznych dla środowiska wirtualnego. Jedną z nich jest możliwość szybkiej komunikacji w sieci wirtualnej, oparta na dokładności, aktualności i szerokim zakresie podanych informacji, co sprzyja kształtowaniu pomyślnych relacji pomiędzy uczestnikami. Kolejną cechą środowiska wirtualnego jest jego interaktywność, którą należy rozumieć jako stopień, w jakim użytkownicy mogą uczestniczyć w zmienianiu jego formy i treści w czasie rzeczywistym. Przykładem interaktywności środowiska wirtualnego jest model komunikacji symetrycznej, w którym przekaz płynie od wielu nadawców do wielu odbiorców, a rola jednych i drugich nie jest z góry zdeterminowana i może ulegać dynamicznym zmianom. Odmianą takiego modelu komunikacji są media społecznościowe, gdzie zanika podział na nadawców i odbiorców komunikatu, a ciężar komunikacji i tworzenia zasobów sieci przeniesiony jest na użytkowników, którzy mają możliwość pro-

wadzenia dialogu między sobą, co określa się mianem modelu wielu-do-wielu, oraz tworzenia wirtualnych społeczności [5, s. 66]. Osoby odpowiedzialne za zaprojektowanie strony internetowej SMW brały pod uwagę jej interaktywność, dlatego zawierała ona linki zachęcające do korzystania ze specjalnie do tego celu utworzonych platform w mediach społecznościowych, takich jak Facebook czy Twitter. Po zakończeniu warsztatów na stronie zostały zamieszczone także prezentacje przygotowane przez uczestników i organizatorów.

Efektom procesu rekrutacji było wytypowanie 42 uczestników, w tym: 15 bibliotekarzy, 16 specjalistów IT oraz 11 pracowników administracyjnych. Kandydaci zostali poinformowani drogą mailową o wynikach postępowania rekrutacyjnego oraz poproszeni o przesłanie zdjęcia i informacji dotyczących danych osobowych, kraju pochodzenia, zakresu pracy zawodowej, zainteresowań, adresu e-mail oraz zgody na publikację tych informacji w broszurze informacyjnej, którą otrzymają wszyscy uczestnicy warsztatów. Takie działanie wiąże się z kształtowaniem kultury organizacyjnej, co w przypadku zarządzania społecznego organizacją stanowi fundament i spoiwo całokształtu realizowanych działań. Zarządzanie społeczne jednoznacznie odnosi się do zbiorowości organizacyjnych, dla których idee, wartości, normy - to elementy kluczowe, w oparciu o które dokonuje się przekształcenia umiejętności, zdolności, kapitału intelektualnego i zaangażowania w efekty pracy. Kultura organizacyjna jednostki sprawia, że członkowie społeczności przeformułują sposób swojego myślenia z funkcji „muszę” na „chcę”. Widząc wysoki poziom i ogromny wkład pracy wniesiony w organizację warsztatów, uczestnicy odczuwali większą motywację do współpracy oraz zaspokajali potrzebę poczucia przynależności i uznania, co stanowiło czynnik integrujący całokształt działań [2, s. 105].

Uczestnicy warsztatów pochodzili z kilkunastu krajów Europy: Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Danii, Austrii, Czech, Irlandii, Grecji, Łotwy, Węgier, Hiszpanii, Litwy, Rumunii, Słowenii. Polskę reprezentowali pracownicy dwóch bibliotek - Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu oraz Biblioteki Dolnośląskiej Szkoły Wyższej. Intencją organizatorów warsztatów stało się stworzenie wspólnoty, która w oczach ludzi kreatywnych wydawać się będzie atrakcyjna. Było to możliwe dzięki otwarciu się na różnorodność i zainwestowaniu własnych zasobów w taki sposób, który będzie wspierał kreatywność we wszystkich jej wymiarach i aspektach. Nie ulega wątpliwości, że uniwersytet stanowi kluczową instytucję dla kreatywnej gospodarki. Funkcja uniwersytetu nie ogranicza się jedynie do realizacji kolejnych projektów badawczo-rozwojowych, ale przyczynia się także do rozwoju regionalnego. W związku z tym powinna pełnić trzy funkcje kreatywnego miejsca, zwane w skrócie „trzy T” tj. wspierać rozwój technologii, przyciągać utalentowanych ludzi oraz tworzyć otwarty i tolerancyjny klimat do

pracy. Należy zauważyć, że żaden uniwersytet nie osiągnie tych celów, działając w pojedynkę. Potrzebna jest wspólnota - w obrębie której uczelnia funkcjonuje - zdolna do absorbowania i wykorzystywania innowacji i technologii, jakie uniwersytet generuje [1, s. 303].

Żeby przyciągnąć utalentowanych ludzi do udziału w tygodniowych warsztatach, organizatorzy opracowali bogaty program dla grup pracowników: technologii informatycznych, administracyjnych i bibliotecznych. Oprócz codziennych zajęć w zespołach, organizatorzy zadbali także o atrakcyjną ofertę rekreacyjną dla wszystkich uczestników, która sprzyjała wymianie doświadczeń, integracji i nawiązywaniu kontaktów. W dniu ceremonii otwarcia SMW, oprócz rejestracji uczestników, rozdania materiałów konferencyjnych, przemówień wicerektora oraz koordynatorów grup, przywitano uczestników ciekawym wykładem na temat historii, tradycji i roli nauki w Norwegii. Istotne okazało się także przekazanie praktycznych informacji na temat lokalnych zwyczajów, infrastruktury miasta, punktów medycznych i innych kwestii organizacyjnych. Wieczorem uczestnicy zostali zaproszeni na wycieczkę po mieście z miejscowym przewodnikiem, co okazało się pomocne w zaznajomieniu się z topografią miasta oraz zwróciło uwagę uczestników na ogrom zabytków, charakter i atmosferę miejsca.

Następnego dnia rano uczestnicy w ramach swoich grup przedstawiali prezentacje dotyczące miejsca i charakteru wykonywanej pracy. Prelegenci z grupy bibliotekarzy zostali poproszeni o przygotowanie wystąpienia dotyczącego marketingu biblioteki, jej zasobów i usług. Dzięki temu pozostali uczestnicy otrzymali także dokładne informacje dotyczące miejsca pochodzenia, zajmowanego stanowiska i zainteresowań zawodowych swoich kolegów. Każdy uczestnik miał do dyspozycji 10 minut na zaprezentowanie swojej koncepcji, po czym wyznaczone zostało kolejne 10 minut na pytania, dyskusję i wnioski. Czas wystąpienia był restrykcyjnie przestrzegany, wznoszono żółtą, ostrzegawczą kartkę po 8 minutach wystąpienia i czerwoną po przekroczeniu wyznaczonego czasu. Dzięki temu uczestnicy byli zdyscyplinowani, a element humorystyczny podczas wystąpienia sprzyjał wykształceniu nieformalnej atmosfery.

Podczas kolejnych dni warsztatowych bibliotekarze pogłębiali wiedzę i umiejętności, uczestnicząc w zajęciach praktycznych z zakresu: najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania; bibliotekoznawstwa opartego na przykładach płynących z innych dziedzin wiedzy, np. z medycyny; digitalizacji rozmaitych zasobów i ich udostępniania na przykładzie kolekcji zdjęć zgromadzonej w Oddziale Zbiorów Specjalnych i wielu innych. Podczas trwających przez tydzień warsztatów można było zauważyć, jak znakomicie funkcjonuje jeden z elementów kultury społecznej, a mianowicie przyjazne środowisko społeczne, otwarte na wszelkie formy kreatywności - artystycznej, kulturalnej, ale także technologicznej i eko-

nomicznej. Środowisko takie zapewnia podstawowy ekosystem lub habitat, w którym ukorzenia się i uaktywnia wiele wymiarów kreatywności. Kreatywne środowisko społeczne, jakie niewątpliwie tworzyli uczestnicy i koordynatorzy warsztatów, sprzyjało wymianie doświadczeń, a także ułatwiało wymianę myśli i spostrzeżeń. Tworzyło też swego rodzaju mechanizm, który przyciągał nowe, kreatywne osoby. Warto zauważyć, że dzisiaj kreatywność nie polega na nagłej eksplozji innowacji w przemyśle high-tech, ale na wkroczeniu w erę kreatywności wszechobecnej, która przesiąka do wszystkich sfer gospodarki i społeczeństwa [1, s. 71].

Podczas warsztatów bibliotekarze zapoznali się między innymi z koncepcją formułowania pytań PICO, składającą się z czterech elementów. Nazwy tych elementów pochodzą od pierwszych liter angielskich słów: *patient*, *population*, *problem* (pacjent, populacja, problem), *intervention* (interwencja), *comparison* (porównanie), *outcome* (wynik). Model ten został przeniesiony na grunt bibliotekoznawstwa z nauk medycznych, gdzie służył i nadal jest wykorzystywany do wykształcania niezbędnych umiejętności dotyczących zadawania precyzyjnie sformułowanych pytań przez lekarza podczas stawiania diagnozy. W metodzie tej po pierwsze, prosi się pacjenta o opisanie swoich dolegliwości, a zatem w sposób precyzyjny i zwięzły stara się dotrzeć do określenia problemu, który go trapi. Po drugie, rozważa się, jakiego rodzaju interwencję, czyli sposób leczenia, można wdrożyć. Następnie analizuje się kwestię interwencji porównawczej, czyli zestawia różne alternatywne formy leczenia. Na końcu konkluduje się nad tym, do czego prowadzi taki rodzaj terapii i czy uzyskane efekty będą satysfakcjonujące dla pacjenta. Okazuje się, że metoda PICO znajduje zastosowanie w formułowaniu zapytań czy fraz potrzebnych do przeszukiwania międzynarodowych baz danych, takich jak Medline czy CINAHL. Podzielenie pytania na cztery elementy, czyli: rodzaj problemu, sposób jego rozwiązania, porównanie z innymi metodami, uzyskany wynik pomaga sformułować odpowiednie frazy wyszukiwawcze. Stosując metodę PICO warto zadbać o jednoczesne wskazywanie synonimów, których najprawdopodobniej użyli autorzy w swoich publikacjach, co przyczynia się do zwiększenia uzyskanych rezultatów wyszukiwawczych. Podczas warsztatów bibliotekarze otrzymali zestaw artykułów prasowych i za pomocą metody PICO formułowali odpowiedni zestaw słów kluczowych potrzebnych do przeszukiwania baz danych. W Bibliotece Uniwersyteckiej w Bergen studenci przechodzą odpowiednie szkolenia w celu sprawniejszego korzystania z baz danych, m.in. opierające się na tej metodzie [4].

Jeden z paneli warsztatowych poświęcony został przedstawieniu rozwiązania na zagospodarowanie przestrzeni czytelnicznej w Bibliotece Medycznej i Dentystrycznej. Kiedy podjęto decyzję o usunięciu z półek wszystkich czasopism, do

których czytelnicy mają dostęp online zauważono wzrost wolnej przestrzeni i zaczęto zastanawiać się, w jaki sposób najlepszy dla czytelników ją wykorzystać. Bibliotekarze uznali, że nie mogą takiej decyzji podejmować, nie licząc się ze zdaniem użytkowników i dlatego postanowiono skorzystać z metody Evidence based practice (EBM - Działania oparte na dowodach), która łączy trzy procesy, tj.: własną wiedzę, najlepsze przykłady zaobserwowane na zewnątrz oraz oczekiwania grupy docelowej. Szczegółowo proces ten składa się z sześciu elementów, tj. refleksji, określenia problemu, zgłębienia literatury przedmiotu, szacowania danych, wdrożenia rozwiązania, oceny.

Do trwającej trzy miesiące pracy nad projektem zagospodarowania wolnej przestrzeni w bibliotece powołano trzy osoby - pracowników tej placówki. Na pierwszym spotkaniu omówiono harmonogram spotkań i przystąpiono do zgłębienia literatury oraz poszukania rozwiązań problemu w innych bibliotekach. Literatura przedmiotu ugruntowała wiedzę bibliotekarzy dotyczącą zawsze aktualnej potrzeby czytelników do pracy w ciszy, ale także zapewnienia różnorodnej przestrzeni ułatwiającej koncentrację, współpracę, komunikację i socjalizację, potrzeby zagwarantowania pomieszczeń do pracy indywidualnej i zespołowej oraz wygodnych sof do relaksu. Jednocześnie wśród grupy docelowej - czytelników - przeprowadzono ankiety, z których wynikało, że studenci oczekują zarówno więcej miejsc do pracy w ciszy, jak i pracy w zespole. Dokonano także obserwacji własnych dotyczących wykorzystania stanowisk komputerowych, z których wynikało, że 5% użytkowników korzysta z laptopów, 35% użytkowników pracuje bez komputerów, zaś 60% użytkowników używa komputerów bibliotecznych. Ponadto zaobserwowano, że na 53 stanowiska komputerowe przypada najwyżej 32 użytkowników, stąd wniosek, że nie ma potrzeby tworzenia większej liczby takich miejsc. Na platformie Facebook utworzono forum dyskusyjne dotyczące zagospodarowania wolnej przestrzeni w bibliotece, a na jej terenie ustawiono kilka flipchartów i zachęcano do oceny konkretnych pomysłów, z których wynikało, że istnieje potrzeba utworzenia miejsc sprzyjających odpoczynkowi. Analizując wszystkie rezultaty, zdecydowano się przeznaczyć wolną przestrzeń w bibliotece na pracę indywidualną, tworząc specjalnie do tego celu wydzielone pomieszczenia. W pozostałej części ustawiono wygodne fotele i krzesła sprzyjające pracy w grupach oraz wypoczynkowi. Obecnie bibliotekarze zastanawiają się, jak zagospodarować białą ścianę, która została po remoncie. Pomysłów nie brakuje, począwszy od położenia tapety imitującej las, po cyklicznie zmieniane graffiti wykonywane przez studentów. Być może i w tym przypadku metoda EBM okaże się skuteczna [3].

Podczas pracy nad zagospodarowaniem wolnej przestrzeni bibliotecznej można było zaobserwować wykorzystanie struktury sieciowej, która nie jest

zjawiskiem rewolucyjnym, ale ewolucyjnym, gdyż od dawna ludzie, tworząc nowe wartości intelektualne, wymieniali informacje, komunikowali się z myślą o umożliwieniu upowszechnienia wiedzy oraz możliwości osiągnięcia korzyści na bazie wypracowanych przez innych wartości.

Podczas warsztatów wyznaczono czas poświęcony spotkaniom indywidualnym uczestników z pracownikami Biblioteki Uniwersyteckiej w Bergen. Wcześniej rozesłana została informacja na ten temat i chętni wskazywali obszar własnych zainteresowań zawodowych, na których podstawie organizatorzy umawiali spotkania z osobą reprezentującą daną dziedzinę.

Oprócz paneli warsztatowych, prelekcji, dyskusji, pracy indywidualnej i grupowej organizatorzy zadbali o aktywny wypoczynek dla uczestników, w ramach którego zorganizowano wyjazd i zwiedzanie rafinerii Mongstad, gdzie rocznie wydobywane jest 12 mln ton ropy naftowej. To największy tego typu obiekt w Norwegii, którego 79% udziałów posiada koncern Statoil, a 21% Shell. Ogromne wrażenie na uczestnikach wycieczki wywarły zespoły naukowców, którzy pracują nad technologicznie zaawansowanymi procesami związanymi z wydobywaniem surowca dla konkurujących ze sobą koncernów.

Wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej w Bibliotece Uniwersyteckiej w Bergen wywiera także corocznie organizowana wycieczka integracyjna - niespodzianka dla jej pracowników. Miejsce i cel wyjazdu owiane są tajemnicą, uczestnicy otrzymują jedynie wiadomość e-mail dotyczącą jego daty, miejsca spotkania i rzeczy, które należy zabrać. W tym roku bibliotekarze, a także część uczestników SMW, popłynęli statkiem na wyspę, na której podzieleni na drużyny rywalizowali w rozmaitych konkurencjach. Na podstawie mapy, pływając kajakiem, poszukiwano informacji o ukrytym skarbie, strzelano z łuku, szukano niepasujących eksponatów umieszczonych celowo na wystawie w pobliskim muzeum itd. Losowy dobór rywalizujących ze sobą grup miał na celu integrację całego zespołu bibliotekarzy, a konkurowanie prowokowało do nawiązywania szybkiej i efektywnej współpracy.

Podjęta inicjatywa organizacji tygodniowych warsztatów na Uniwersytecie w Bergen była możliwa, dlatego że jest to instytucja spełniająca wymogi współczesnej organizacji, która funkcjonuje jak system otwarty, nie tylko dąży do wymiany zasobów ze środowiskiem - otoczeniem reprezentowanym przez inne podmioty, ale również ewoluuje, dostosowując się stale do zmiennych warunków. Ewolucja organizowanych warsztatów rozpoczęła się już podczas uroczystego ich zakończenia, kiedy - oprócz przemówienia wicerektora i rozdania certyfikatów - wszystkie grupy podsumowywały tydzień warsztatów, wskazując na plusy i minusy ich organizacji. Ewolucja ta będzie trwała także wtedy, kiedy pracownicy - w ramach sieciowego kreowania wartości - przekażą zdobytą wie-

dzę i doświadczenie swoim współpracownikom, a być może nawet wdrożą część poznanych rozwiązań. Wpływ na organizację przyszłorocznych warsztatów UIB związany jest z podsumowaniem ankiet ewaluacyjnych, które zostały rozesłane do uczestników z prośbą o dokonanie oceny wszystkich elementów warsztatów. Pisząc o fenomenie warsztatów w Bergen można stwierdzić, że „klucz do sukcesu leży w stworzeniu takiego miejsca, gdzie będą mogły kwitnąć kreatywne doznania” [1, s. 293]. A Uniwersytetowi w Bergen z pewnością się to udało.

BIBLIOGRAFIA

1. FLORIDA Richard. *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 2010. ISBN 978-83-61587-37-8.
2. FULDAŃSKI Janusz. *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*. Warszawa: Difin, 2013. ISBN 978-83-7641-889-6.
3. LEIN Regina Küfner. *Evidence-based 'quick' project at the Medical and Dental Library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.uib.no/poa/en/organisation/staff-mobility-week-2013/program-for-the-library-group>. Stan z dnia 03.07.2013.
4. LEIN Regina Küfner, WEDVICH Hilde, MJØS CHRISTINE TARLEBØ. *Evidence-based practice* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.uib.no/poa/en/organisation/staff-mobility-week-2013/program-for-the-library-group>. Stan z dnia 03.07.2013.
5. MAZUREK Grzegorz. *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*. Warszawa: Wydaw. Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, 2012. ISBN 978-83-7561-216-5.
6. PRAHALAD C. K., KRISHNAN M. S. *Nowa era innowacji*. Warszawa: Wydaw. Profesjonalne PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16192-7.
7. ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA Justyna. *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*. Poznań: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2012. ISBN 978-83-7417-675-0.
8. *University of Bergen* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.uib.no/en>. Stan z dnia 17.07.2013.