

Henryk Hollender
Biblioteka Uczelniana
Uczelnia Łazarskiego
h.hollender@lazarski.edu.pl

Krajobraz po kodeksie

Abstrakt: W artykule autor stara się przedstawić zjawiska, które mogą prowadzić do konfliktów w miejscu pracy, jakim jest biblioteka. Od niechęci do zmian, tak organizacyjnych jak i personalnych, oporów w podejmowaniu nowych zadań, do braku umiejętności artykułowania żądań i opinii. Autor przedstawia drogi i metody, które mógłby wykorzystać pracownik krytycznie nastawiony do bibliotekarskiej rzeczywistości, zwracając jednak uwagę na nieprzekraczalne granice pracowniczej "wolności".

Słowa kluczowe: pracownicy bibliotek, konflikty w miejscu pracy, relacje pracownik-kierownik, kodeks etyki bibliotekarskiej

Czy my aby na pewno rozmawiamy o bibliotekach? A może raczej o „stosunkach w miejscu pracy”? Miejsca pracy bywają różne, niektóre – masz ci los – nie są bibliotekami, ale zazwyczaj chodzi o to samo: on zrobił mi kuku. Po prostu jesteśmy w Polsce, i nie tyle nawet w Polsce, ile w centrum polskiej dyskusji o tym, czym się właściwie tutaj żyje. Jasne, że nie „merytoryką”. Sam fakt pojawienia się i wejścia w obieg tego paskudnego terminu świadczy, że kwestie zawodu i właściwych mu wartości oraz zadań pozostających do wykonania są marginalne i egzotyczne. Żyje się stosunkami władzy, rachunkiem krzywd, inwentaryzacją poborów. „A czemu nie poborów? Ty może masz inne źródła dochodu, ale ja muszę utrzymać...” I tak dalej. Biedny ksiądz Tischner, on naprawdę sądził, że „polska praca jest chora” z trochę innych powodów¹, i w innym kontekście użył tego skrzydlatego terminu... a ona nadal nie jest najzdrowsza.

Biurowe smuteczki

Pasje i ambicje bibliotekarzy są biurowe. Także satysfakcje i nagrody. I konflikty jak najbardziej też. No więc takie klasyczne historie, że dyrektor chciał przeprowadzić coś konkretnego, co część zespołu uznała za nefachowe, nierokujące powodzenia, szkodliwe, i poleciała z tym do opinii publicznej, bo wiedziała, że opinia się przejmie, włożylibyśmy między bajki. Że odwrotnie, nie chciał przeprowadzić, a część zespołu bardzo się tego domagała – tym bardziej. U źródeł pomysłu, żeby rozmawiać o wolności, lojalności i podporządkowaniu, leży zapewne sposób, w jaki konflikty są rozgrywane. Trzeba jednak zacząć od ich źródeł i dążeń, ujawniających się w ich trakcie. Jesteśmy zdania, że zwykle chodzi o konflikt personalny, bardzo trudny do przełożenia na racje i relacje zawodowe. Podobne konflikty odbywają się w innych miejscach pracy, ale w bibliotekarstwie goryczy, a nawet pewnego rodzaju namiętności, dodaje im brak kulturowego zakorzenienia zawodu, mimo że tyle osób jest w bibliotekach zatrudnionych.

¹ TISCHNER, J. Polska praca jest chora. *Tygodnik Solidarność* 1981, nr 25, s. 7.
Przedruk kazania wygłoszonego 6 września 1980 r.

Bibliotekarze nie wzruszą, bibliotekarze nie zastrajkują. Bibliotekarze nie odwołają się do autorytetów, do tego czy innego salonu, bo nie mają tam sojuszników. Bibliotekarstwo, którego podstawową funkcją kulturową w ustroju komunistycznym nie było ani szerzenie wiedzy i emancypacji obywatelskiej, ani nawet polityczna propaganda, lecz aktywizacja zawodowa kobiet (ale kobiet przedfeministycznych, których niskie zarobki odpowiadały ówczesnemu wariantowi „taniego państwa”; oczekiwano od nich, jak to od kobiet, konformizmu i braku ambicji, a im i tak lekko nie było, bo pracowały, za darmo zajmowały się domem i wychowywały dzieci), otóż to bibliotekarstwo, jakoś tam nawet modne w latach pięćdziesiątych czy sześćdziesiątych, straciło dość szybko powab i dalej go traci, ze swoimi pięknymi budynkami i kosztownymi systemami. Przejęli je informatycy, a w tzw. terenie działacze partyjni, samorządowi i państwowi, ich kumy, pociotki i rozliczna klientela. Nie zmienia obrazu całości, że czasem zabyłnie inicjatywą społeczną czy dobrą imprezą, czasem tworzy to dobre „trzecie miejsce”. W uczelniach bibliotekarstwo cokolwiek szlachciło się towarzystwem profesorów i możliwością bezpośredniego, osobistego wspierania ich pracy, a także autentycznymi dobrymi przedsięwzięciami – zakładaniem baz danych, modernizacją katalogów, wielką przebudową księgozbiorów w duchu dostępu do nauki światowej. Czy jednak dalej idą w tym kierunku? Czy osiągnięto „masę krytyczną”, polegającą na podjęciu radykalnych, a tym samym konfliktogennych reform? Kiedy CEO Biblioteki Brytyjskiej została w 2000 r. Lynne Brindley, odeszła większość starych pracowników, których my tu w Polsce w latach dziewięćdziesiątych mogliśmy uważać za światową awangardę bibliotekarstwa naukowego. Był to dla nas szok² i odtąd trudno było pozostać przy mniemaniu, że jakkolwiek duża biblioteka w Polsce zdoła odmienić się bez tego typu smutnych kroków.

Rodzi się konflikt

Tyle wstępu. Oczywiście biblioteki różnią się rozmiarami, usytuowaniem wśród ciał nadrzędnych i interesariuszy, a nawet – choć w stopniu najmniejszym – stylem zarządzania³. Zapewne wszyscy będą skłonni się zgodzić, że partnerskie i transparentne zarządzanie dobrze motywuje ludzi i wyzwala inicjatywę.

Partnerskie i transparentne zarządzanie – może jednak bez przesady, czasem naprawdę trzeba działać, a prawdziwa praca jest wykonywana po długich ustaleniach bilateralnych, których treść reszta zespołu zna lub nie. Jest zapewne w bibliotekach sporo udanej pracy zespołowej, nie ona jednak stanowi formułę dominującą i standard zachowania. Uważamy zatem, że większość konfliktów, które rodzą się w bibliotekach, nie ma nawet dobrze wyartykułowanego powodu, zwłaszcza zaś – powodu, wokół którego mogłyby się krystalizować jakieś stanowiska i porozumienia.

Trudno orzec, czy wokół kwestii polityki bibliotecznej może wybuchnąć spór w konkretnej bibliotece, zwłaszcza – między bibliotekarzem a jego zwierzchnikiem. Ale jeśli nie wybuchnie taki, to wybuchnie inny: o pobory, awanse, ogrzewanie, oświetlenie, czas

² Mamy tu na myśli przede wszystkim rozmowy w gronie pracowników Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie.

³ Por. zwłaszcza ZYBERT E.B. *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.

przerwy śniadaniowej, godziny pracy, termin urlopu... Takie spory są nieuniknione, ale dziwnym się ich powszechnością. Może też wybuchnąć spór inny – o prześladowanie pracownika, który wypadł z łask grupy (częściej) albo dyrektora (rzadziej), ruchliwe łapska, antysemitki albo homofobiczne dowcipasy – i oby wybuchł. Konflikt może także przybrać postać dręczenia zwierzchnika: strojenie min, długie nosy, milknące rozmowy, uniesione brwi: dyrektor do nas przyszedł z zewnątrz, dyrektor życia nie zna, my to tak praktycznie, myśmy niejednego tu przetrwali dyrektora.

W skrajnym przypadku spór może także wybuchnąć o nieuzasadnione zwolnienie z pracy. Ale czy zwolniono w Polsce lub odsunięto od kierowania oddziałem kogoś, kto merytorycznie działał na szkodę biblioteki? Czy ktoś wie, jak tu określić kryteria takiej szkody?

Gry wizerunkowe

Nasz kodeks, kodeks etyczny powiada, że [Bibliotekarze i pracownicy informacji] są *lojalnymi pracownikami. Dbają o dobre imię swojej instytucji, zmierzają do wykreowania i utrwalenia w społeczeństwie jej pozytywnego wizerunku*⁴. Tak, znamy to i rozlegle teraz w Polsce przerabiamy: nic tylko wizerunek, prawdziwy lub fałszywy, byle rozpowszechniany poprzez głośne tupanie. Jakby w ogóle o to chodziło i jakby „robienie wizerunku” nie było środkiem obciachowym, przeciwnym, odwracającym uwagę od prawdziwych kwestii jakościowych. Nie, jeśli chcemy poważnie podejść do tematu, to możemy uznać jako „wizerunek” jedynie komunikatywne i logiczne ułożenie cech, które już występują, bo umieliśmy się o nie zatroszczyć. Zresztą, co tu mówić. Jedni w kółko o wizerunku, inni o marce i jej budowaniu. A są to gry pochodzące z masowej, infantylnej fascynacji kapitalistycznym sukcesem, i jeszcze bardziej niż sukcesem – korporacyjną kulturą, przy czym wizerunek to odmiana „narodowa” marki, gdzie najbardziej liczy się tożsamość. W istocie zaś biblioteka nie ma wizerunku, nie ma marki, ma co najwyżej renomę, a to jest jednak coś bardziej złożonego.

Podobnie z lojalnością. Jasne, że pracownik musi umieć być konstruktywnie krytyczny wobec przełożonego oraz instytucji jako całości. Większość przełożonych, niech nam będzie wolno tak sądzić, uzna to i doceni. Co z tymi, którzy nie uznają? Cóż, szukać innych autorytetów i innych punktów odniesienia, czyli w wielu wypadkach jednak wynieść swoją opinię poza instytucję. Biblioteka renomowana, czyli zespół, który na tę renomę pracował, nie boi się oskarżeń. Zwłaszcza, jeśli formułowane są tak, żeby do końca było wiadomo, że to my możemy się mylić, a osoba oskarżana może się wybronić. Te zasady są chyba ogólne, nie dotyczą bibliotek w inny sposób niż szpitali czy teatrów. Dyrektor Iksiński przerobił ten szpital na umieralnię – no, tak to nie powiemy, choćby właśnie przerobił. Ale jakoś zdołamy powiedzieć swoje i nikt nas nie ma prawa pouczać, że się „nie wynosi”, nie pierze publicznie brudów, nie kała własnego gniazda itd. Takie plemienne gry są naprawdę nie na te czasy, teraz jest rok 2016, odwaga staniała, a ludzie mówią, bo mają gdzie robić to bez poczucia zagrożenia. Co nie znaczy, że im od tego przybyło mądrości. Ale obrażać się i oburzać nie ma po co.

⁴ *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji naukowej* [on-line]. Warszawa: SBP, 2005 [dostęp 16.06.2016]. Dostępny w: <http://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf>.

Przy czym rzecz jasna bywają sprawy, które z punktu widzenia biblioteki byłoby szkoda zostawiać bez wyjaśnienia. Duża instytucja będzie miała swojego rzecznika prasowego, a nawet zatrudniała cały marketing, bez którego zresztą zapewne świetnie mogłaby sobie poradzić, gdyby każdy pracownik dobrze pracował, a każdy pracownik na nieco wyższym stanowisku umiał zobaczyć związek tego, co robi sam i jego zespół, z tym, co realizuje cała instytucja, i jeszcze o tym opowiedzieć. Z tym jest niedobrze, ludziom bywa wszystko jedno, co robi oddział obok, a artykulacja spraw publicznych to w Polsce ugór pozbawiony orki, siewu i bronowania. No, niestety, sklecenie trzech zdań (sprawozdanie, notatka służbowa, apel, przeprosiny za awarię systemu) to dla wielu bibliotekarzy droga przez mękę, a istniejące rzekomo tradycje staropolskiej retoryki sczeły wraz z resztkami łaciny. Toteż słysząc, jak pracownik biblioteki skarży się publicznie na dyrektora, rektora, samorządowca czy może na współpracowników, nie pytalibyśmy raczej, czy dotrzymuje on kodeksowej zasady lojalności (wszystko jedno – wobec firmy czy szefa), lecz czy umie opisać rzeczywistość. Treść wypowiedzi składającą się głównie z manierystycznych wtrętów („tak naprawdę” na początku zdania i telewizyjne „tak?!” na końcu) oraz pospolitego dukania („eeee, znaczy..., powiem tak..., powiem inaczej..., jakby, jakby, jakby...”) wkładajmy od razu między bajki. Facet nie ma nam nic do powiedzenia, bo gdyby miał, to by to jakoś zgrabniej sklecił.

To samo dotyczy wypowiedzi pisemnych. Wolno się pomylić w oskarżeniu czy nieudolnie przystąpić do załatwiania sprawy, nie wolno męczyć stron. Lojalność – tak, przede wszystkim w stosunku do adresata czy słuchacza skargi. Tak żeby i on, wiedząc, o co chodzi, mógł być lojalny wobec człowieka czy grupy, wobec której będzie musiał zająć stanowisko. Przede wszystkim zaś obowiązuje lojalność wobec rozmówcy. On istnieje, choćbyśmy go nie uznawali. *If you want to make peace with your enemy, you have to work with your enemy. Then he becomes your partner.* Tak powiedział podobno Nelson Mandela⁵, a przypomina to dawno zasłyszaną sentencję, iż demokracja to poprzedzenie swojej polemiki rzetelnym streszczeniem opinii przeciwnika⁶. To się rzeczywiście, drogie koleżanki, nadaje do stosowania, i wcale nie jest zaprojektowane po to, żeby was obezwładnić przed przejściem do zasadniczej części oskarżenia. Jest między innymi po to, żeby wasze oskarżenie było zrozumiałe i w ogóle nadawało się do odrzucenia lub potwierdzenia.

Etyczne – nieetyczne

Kodeks, o którym mowa powyżej, nie przyjął się zresztą, nie jest stosowany, nie ma zwyczaju, by kierować do kogoś pretensje, że go narusza. Może wcale nie jest dobry – o ile pamiętam, w trakcie redagowania tekstu podlewaliśmy go kilkakrotnie sosem górnołotności i zbędnymi powtórzeniami. Dziś też zapewne bardziej akcentowałby prawa pracownicze i wolność jednostki. Powstawał w momencie, w którym nie entuzjasmowano się już ideałami czy hasłami Solidarności, a jeszcze nie doceniano, jak codzienny i powszechny charakter mają prawa ludzkie. Jeśli pracujemy ze sobą i zwalczamy się tak,

⁵ GILBERT, C. Lessons from Mandela on the fight for freedom. W: *Freedom House: 75 years championing democracy* [on-line], 9.12.2013 [dostęp 16.06.2016]. Dostępny w: <https://freedomhouse.org/blog/lessons-mandela-fight-freedom>.

⁶ Tak to ongiś w rozmowie ujął Jan Kozłowski.

jak radził Nelson Mandela, to stać nas na praktykowanie wolności i zaoferowanie jej naszym podwładnym. Ich i nasze jawne sprzeciwy będą zrozumiane i zbadane. Nie ma powodu, by zarzucać sobie nawzajem złą wolę.

„Moja uczelnia nie robi różnych rzeczy, które powinna”. Jeśli decyduję się to powiedzieć publicznie, to może znaczyć, że w uczelni nie bardzo jest z kim o tym rozmawiać. Nie znaczy to natomiast, że to jest ocena całościowa i dyskredytująca. Może uczelnia robi coś innego, może w czymś osiąga mistrzostwo. Nie mam obowiązku dokonywania całościowej ewaluacji, nie mam takich umiejętności, co więcej: byłoby nieetyczne czegoś takiego się podejmować. Czy to oznacza, że mam siedzieć cicho? Jeśli mówimy: „To ci się nie udało”; „w tamtym nie widać troski”; „to zaś sprawiło mi dotkliwą przykrość”, to jest to zupełnie inny kierunek niż powiedzieć: „Jesteś taki i owaki. No w ogóle. Nie wiesz, nie umiesz, masz do tyłu”. Ta prosta dychotomia nie wyczerpuje zresztą wszystkich możliwych reakcji. Eric Berne wskazał ich o wiele więcej – i napisał *Games people play* (1964) – książkę, o której można było sądzić, że ukształtuje całe pokolenie⁷. Miała w Polsce status kultowej w pięknych latach siedemdziesiątych i bardzo wiele wydań, ale dziś czasem nie widać w rozmowie, żeby w ogóle początek, o który chodziło Berne’owi jako terapeutcie, był u nas zrobiony.

Rozważając kwestie etyczne, bardzo trudno dostarczyć praktycznych i skutecznych porad. Bez przenoszenia sporu na płaszczyznę etyczną trudno jednak wyjść poza niekończące się odrzucanie piłeczki: „Ale on...”. Dla przykładu: mieliśmy kiedyś kolegę, który uważał nas jako dyrektora za kompletne nieporozumienie i ogłosił, że zrobi wszystko, żeby położyć kres naszym rządóm, zwłaszcza zaś – sam wystartuje w konkursie na to stanowisko. Facet nie miał najlepszej opinii, ale łaska wielkich zespołów pracowniczych na pstrym koniu jeździ, i w końcu, trzeba przyznać, otarł się o wygraną. Dyrekcja nie kiwnęła palcem, by utracić tę inicjatywę, ani by obrzydzić mu życie po jego przegranej. Nie był zresztą ani lubiany, ani nie miał nic konkretnego do zaproponowania, więc „pstry koń” niebawem odwrócił się od niego. Gdybyśmy z nim wówczas choć raz rozmawiali, zamienilibyśmy spór fikcyjny na prawdziwy, ten zaś by rozgorzał w sposób o wiele bardziej dotkliwy, przewlekły i destrukcyjny w wyniku określenia jakichś faktycznych sprzeczności lub sformułowania realnych zarzutów.

Jasne, że na ogół tak się nie da. Czasem samotny harcownik może mieć rację, a nikt go nie popiera – z tchórzostwa. Czasem psychopata może pociągnąć za sobą rozrabiaków i znudzonych, i gorsza moneta może wyprzeć lepszą. I na to nie ma rady, jeśli brakuje woli i umiejętności społecznych, by zareagować. Biblioteka ma jednak jakąś instytucję nadrzędną, jakieś instancje odwoławcze, jakieś sposoby na wydostanie się z kryzysu. Jeśli one okazują się bezradne, to nie pomoże żadne moralizowanie.

Facebook – natychmiastowa neutralizacja?

No a teraz mamy jeszcze Facebooka i pozorne, migotliwe społeczności, budowane wokół lajków, hejtu, grup otwartych, zamkniętych, tajnych, widnych i dwupłciowych, oraz

⁷ BERNE, E. *W co grają ludzie: psychologia stosunków międzyludzkich*. Wyd. 15, przeł. P. Izdebski. Warszawa : Wydaw. Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-14139-4.

słynnego „skrzykiwania się”, które także, rzecz jasna, nie obejmie nigdy poważnych i wymiernych kwestii zawodowych. Niżej podpisany nie wierzy zbyt, że dzięki Facebookowi dobre inicjatywy okrzepną, zyskując „w realu” odpowiedzialnych wykonawców, a następnie wydając owoce.

Jesteśmy natomiast w stanie podać przykład akcji, której zabroniliśmy pracownikowi na Facebooku, i której jakby co – chcemy zakazywać dalej. Zaprawdę nie polegało to na powszechnie praktykowanym w demokracjach zakazie bawienia się Facebookiem w godzinach pracy (którego w Polsce się litościwie nie wprowadza). Odkryliśmy mianowicie, że ktoś z naszego personelu komentuje na „fejsie” rzeczywistość, wkraczając z rzadka, ale skwapliwie, na grunt wartości i idei wpisami wielce wtórnymi i uległymi wobec aparatu propagandy, którą z braku lepszego określenia nazywa się zwykle skrajnie prawicową. Co oznacza, że było tam szeroko stosowane tłumaczenie, kim przeciwnik „w ogóle” jest i jaki jest nie do przyjęcia, bez najmniejszej próby oddania mu racji lub wskazania na treść jego wystąpień. Osoba, która dokonała wpisu, dowiedziała się od nas, że prosimy ją, żeby więcej tak się nie wypowiadała – nie dlatego, że Bibliotekę interesują jej poglądy lub postawa społeczna, tylko dlatego, że jej działanie jako osoby identyfikowalnej dzięki Facebookowi jako nasz pracownik może być odczytane jako komunikat, że zatrudniamy osoby niewykształcone, pozbawione umiejętności interpretowania zjawisk społecznych, nietolerancyjne i ogarnięte fanatyzmem. Jesteśmy zespołem wyrazistym, więc jasne, że mamy poglądy i wypowiadamy je. Ale poglądy, a tutaj mieliśmy do czynienia z odruchami.

Wydaje się, że wielkie biblioteki są bardziej narażone na generowanie konfliktu widzialnego na zewnątrz, ale też bardziej odporne na pogrążenie. Jednak nawet duże księżnice, gdzie, siłą rzeczy, jest więcej miejsca na formalne lub nieformalne hierarchie, nie muszą być sceneryą „podporządkowania”. Zabija ono innowacyjność, a jej właśnie szukamy najbardziej.

W ostatnich latach nastąpił chyba uwiad dyskusi o tym, jak biblioteki są zorganizowane. Czy rzeczywiście trzeba mieć w bibliotece oddziały i czy muszą one być hierarchicznie zarządzane – to pytanie kiedyś stawialiśmy, czy ktoś stawia je nadal? Czy wysoko twórcze zespoły artystyczne, w których praca jest pasją uczestników, mogą być naśladowane w sektorze usług informacyjnych? Naszym problemem jest tworzenie organizacji niegenerującej przemocy. Jesteśmy zdania, że do takich przemocy z zewnątrz też przychodzi rzadziej.

Bibliografia:

1. BERNE, E. *W co grają ludzie: psychologia stosunków międzyludzkich*. Wyd. 15, przeł. P. Izdebski. Warszawa : Wydaw. Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-14139-4.
2. GILBERT, C. Lessons from Mandela on the fight for freedom. W: *Freedom House: 75 years championing democracy* [on-line], 9.12.2013 [dostęp 16.06.2016]. Dostępny w: <https://freedomhouse.org/blog/lessons-mandela-fight-freedom>.

3. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji naukowej* [on-line]. Warszawa: SBP, 2005 [dostęp 16.06.2016]. Dostępny w: <http://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf>.
4. TISCHNER, J. Polska praca jest chora. *Tygodnik Solidarność* 1981, nr 25, s.7. Przedruk kazania wygłoszonego 6 września 1980 r.
5. ZYBERT E.B. *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.