

Stefan Kubów

Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek

Bibliotheca Nostra : śląski kwartalnik naukowy 2/2, 10-15

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Stefan Kubów

Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek

Wystąpienia na ten temat nie da się zacząć inaczej niż od truizmu. Otóż zarządzanie ludźmi w każdej organizacji, bez względu na jej status prawny i własnościowy to:

- a) takie oddziaływanie na ludzi, aby wykonywali swoje zadania,
- b) rozpoznawanie aktualnej sytuacji,
- c) reagowanie na nowe sytuacje i problemy,
- d) odpowiadanie na wymagania i prośby¹.

Osoba kierująca, menedżer, w związku z tym:

- organizuje i przydziela prace,
- wyznacza odpowiednie osoby do określonych prac,
- gwarantuje, że ludzie wiedzą, co mają robić, że potrafią to wykonać i uzyskać oczekiwane wyniki pracy,
- rozwija umiejętności i zdolności (kompetencje),
- nagradza ludzi, stosując środki finansowe i inne,
- angażuje ludzi i porozumiewa się z nimi,
- rozwiązuje na bieżąco kwestie i problemy pracowników².

Nie ulega kwestii, że warunkiem skutecznego zarządzania ludźmi jest ich właściwy dobór, do czego konieczne jest poznanie nie tylko ich kwalifikacji, lecz także cech osobowościowych oraz zlecenie prac i zadań, do których posiadają oni zarówno wystarczającą wiedzę i umiejętności, jak i predyspozycje. Dlatego wśród różnych kompetencji menedżerów ważna jest umiejętność poznawania osobowości ludzi, z którymi komunikacja stanowi element ich pracy oraz wykorzystywanie jej w praktyce.

Jeśli chodzi o to, czym jest osobowość, psychologowie są zgodni. Różnice występują tylko w niewielkich przestawieniach akcentów.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*. Warszawa 2007, s. 17

² Tamże, s. 18

Zaczynając od najprostszego ujęcia warto przytoczyć treść hasła w Wikipedii. Według niej **osobowość** to wewnętrzny system regulacji, pozwalający na adaptację i wewnętrzną integrację myśli, uczuć i zachowania w określonym środowisku, w wymiarze czasowym. Autor dodaje też, że jest to charakterystyczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na środowisko społeczno-przyrodnicze, a także wchodzenia z nim w interakcje. Czyli, że osobowość rozpoznać można właściwie tylko przez zachowanie jednostki ludzkiej.

Z kolei Ralph Linton twierdzi, że osobowość to „zorganizowany agregat procesów i stanów psychicznych właściwych jednostce”³.

Polski badacz Lech Ustasz twierdzi, że jest to sposób powiązania bądź zintegrowania niektórych składowych człowieka pod wpływem oddziaływań społecznych, własnych i innych oraz ich ekspresja w zachowaniu (postawy, nawyki, traktowanie siebie i innych itd.). Te składowe zaś to struktury, procesy, funkcje i wytwory, jak: geny, popędy, emocje, „ja”, podświadomość, umysł, elementy kultury (to co człowiek przejmuje spoza niego)⁴.

Należy pamiętać, że osobowość to nie to samo, co charakter lub temperament, choć w mowie potocznej (i wśród układaczy krzyżówek) są to pojęcia utożsamiane. Są to bowiem tylko składowe osobowości. **Charakter** to jest to, co jest nabyte przez interakcje z innymi, głównie rodzicami, oraz przez własną aktywność i wysiłek, własne radzenie sobie z sobą, innymi i ze światem. Zaś **temperament** to wrodzony sposób uporządkowania prostych struktur podmiotu, związany z włączaniem się jego aktywności, przebiegu tej aktywności, trwałości reakcji itd.

Jak już wspomniano wcześniej, osobowość manifestuje się w jawnych zachowaniach jednostki oraz widocznych relacjach tego zachowania do potrzeb i środowiska. Nie ma przy tym znaczenia, czy są one instynktowne, czy wyuczone. Zresztą, te wyuczone zachowania w miarę nabywania stają się instynktowne⁵.

Warto też wiedzieć, że osobowość może być mocna lub słaba, przy czym zarówno moc jak i słabość mają wiele stopni pośrednich oraz ekstrema. O mocnej osobowości możemy mówić wtedy, gdy jest ona stabilna, względnie trwale wiążąca struktury i procesy w człowieku, nie wyczerpuje się szybko i przejawia się „siłą przebicia” w kontaktach z innymi. Ludzie o słabej osobowości ulegają impulsom, niekontrolowanym emocjom, są bardziej podatni na stres.

Funkcją osobowości jest umożliwienie jednostce ujawniania takich form zachowania, które będą dla niej korzystne w warunkach narzucających przez środowisko. Jest ona skuteczna wtedy, gdy korzystne zachowanie wywoływane jest z minimalną zwłoką i osiągnęte minimalnym wy-

³ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*. Warszawa, 2000, s. 105

⁴ L. Ustasz, *Osobowość z punktu widzenia antropologii filozoficznej i psychologii*. Olsztyn, 2000, s. 18

⁵ Linton, op. cit., s. 107-108

siłkiem. Gdy dzieje się to automatycznie, mamy wtedy efekt nawyku. Bywają też osobowości mniej lub bardziej spójne (niespójność wyraża się m.in. eklektyzmem, nieprzewidywalnością zachowań lub nerwicowością, wąskie (np. osobowość fundamentalisty religijnego lub jednostronnego konserwatywnego polityka), płytkie lub głębokie (brak występowania pewnych, wyższych na ogół, części składowych człowieka lub występowanie większości składowych)

Wśród ludzi występują różne **typy osobowości**, które daje się odróżnić na podstawie ich zachowań. Powstają one przez wybijające wyróżnienie się jakiejś ze składowych człowieka – wrodzonej (np. talentu muzycznego) lub wynikającej z silnego oddziaływania społecznego, np. religijność. Jeśli są akceptowane przez otoczenie, wtedy się umacniają, jeśli nie – są tłumione. Zwykle typ osobowości jest wypadkową różnych składowych wrodzonych i wynikających z oddziaływania otoczenia.

Nie występują typy „czyste”, lecz z przewagą bądź to składowej bytu ludzkiego (np. osobowość popędowa, uczuciowa, talentowa, mentalnościowa lub egotyczna) bądź mającej w centrum relacje społeczne i twory kulturowe (np. społecznikowa lub artefaktowa). Najczęściej występują osobowości będące kombinacjami składowych, np. popędowo-uczuciowy, uczuciowo mentalny czy uczuciowo-społecznościowy⁶.

Psycholodzy skonstruowali kilka modeli typów osobowości. Popularny, głównie w USA, ale też i w Polsce jest wskaźnik typów Myersa-Briggsa (MBTI). Testom na typ osobowości poddaje się nie tylko kandydatów na pracowników w różnych specjalnościach, ale także poddają się im ludzie z własnej woli, dla celów prywatnych, jak zaspokojenie własnej ciekawości.

Jego istotą jest podzielenie osobowości na osiem grup w czterech parach stanowiących ich przeciwności:

- ekstrawertyczne lub introwertyczne (E lub I),
- poznawcze lub intuicyjne (S lub N),
- myślące lub uczuciowe (T lub F),
- obserwujące lub oceniające (P lub J).

Kombinacja tych typów, ustalona w drodze badań testowych, daje 16 typów, np. ESTJ to organizatorzy, czyli osobnicy praktyczni, realistyczni, trzeźwo myślący, mający talent do interesów lub uzdolnienia techniczne.

Inna koncepcja to tzw. Model Wielkiej Piątki:

- ekstrawersja (towarzyskość, rozmowność, asertywność),
- ugodowość (życzliwość, gotowość do współpracy, ufność),
- sumienność (odpowiedzialność, niezawodność, wytrwałość, dążenie do osiągnięć),

⁶ L. Ostasz, *Osobowość...*, Op.cit., s. 56-58

- stabilność emocjonalna (opanowanie, entuzjazm, poczucie bezpieczeństwa lub jego brak, napięcie),
- otwartość na doświadczenia (wyobraźnia, zmysł artystyczny, intelekt).

Przewaga lub deficyt tych cech mogą wskazywać na predyspozycje do różnych ról życiowych, w tym także jako pracowników.

Wart uwagi jest też model sześciu typów osobowości. Według tego modelu zadowolenie z pracy i skłonność do zmiany zajęcia zależy od tego, w jakiej mierze osobowość jednostki jest zgodna z jej środowiskiem zawodowym. Te sześć typów to:

- realistyczny,
- badawczy,
- społeczny,
- konwencjonalny,
- przedsiębiorczy,
- artystyczny⁷.

Do nich przypisane są cechy i przykłady zawodów (dla bibliotekarzy najbardziej odpowiedni wydaje się typ społeczny, czyli towarzyski, życzliwy, uspołeczniony, wyrozumiały). Choć wedle stereotypu preferencje należałoby dać typowi realistycznemu (nieśmiały, rzetelny, wytrwały, zrównoważony, ugodowy, praktyczny). Inni pewnie uznają, że może to być typ konwencjonalny, czyli ugodowy, skuteczny, praktyczny, pozbawiony wyobraźni, nieelastyczny.

Osobowość może podlegać **zmianom**. Jest wprawdzie trwalsza niż postawy, nastawienia, stany umysłu, ale też jest mniej trwała niż wyjściowe składowe człowieka, jak popędy, instynkty, ego czy świadomość. Kształtuje się ona w wieku dziecięcym, a krzepnie ok. 30 r. życia, ale zmiany (tzn. zmiany zależności i proporcji między jej komponentami) zachodzą stale, aż do starości, gdy następuje jej usztywnienie. Najczęściej zmiany zachodzą na skutek oddziaływania czynników zewnętrznych (lub choroby psychicznej). W warunkach pracy zawodowej może to być wpływ technologii, kultury organizacyjnej lub np. identyfikacji nieodkrytych dotąd, a pożądaných zdolności.

Teżą mego wystąpienia jest przekonanie, że menedżerowie, także kierujący bibliotekami lub jednostkami organizacyjnymi w ramach bibliotek, powinni posiadać wiedzę praktyczną na temat osobowości i czynić z niej użytek w codziennym zarządzaniu ludźmi. Z tym powinien jednak występować cały szereg reguł zarządzania tą sferą zasobów biblioteki, a przynajmniej:

⁷ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań, 2000, s. 45-50

- funkcjonowanie kultury organizacyjnej biblioteki,
- posiadanie opisów stanowisk pracy w bibliotece, z uwzględnieniem specyfiki umiejętności i predyspozycji osobowościowych,
- polityka rozwoju zawodowego pracowników,
- planowanie karier pracowników, oraz
- jasny system motywacji pracowników.

W jaki sposób i jakimi metodami menedżer może poznawać osobowość pracowników i kandydatów na pracowników biblioteki? Idąc drogą procesu kadrowego, można stwierdzić, że poznawanie może odbywać się od samego jego początku po zakończenie.

Pierwszą okazją jest proces zatrudniania. Materiału do pierwszych konstatacji może dostarczyć dokumentacja związana z zatrudnieniem, a więc list motywacyjny i *curriculum vitae*. Nawet stereotypowe ujęcie ich treści każe przypuszczać, że jego autor albo idzie na łatwiznę, na skróty, albo... jest czytany i korzystając z tzw. gotowca chciał uniknąć błędu.

Więcej informacji może dostarczyć rozmowa kwalifikacyjna, która może być okazją do zadania pytań wskazujących na występowanie u kandydata pożądanych cech osobowości, np. erudycji czy inteligencji emocjonalnej. W rachubę wchodzić może także zaaranżowanie sytuacji wymagającej od kandydata oczekiwanego (lub dyskwalifikującego) zachowania. Oczywiście, rozmowie takiej powinien towarzyszyć przygotowany uprzednio kwestionariusz, który może być w trakcie rozmowy lub bezpośrednio po niej wypełniany. W razie pozytywnej decyzji o zatrudnieniu menedżer będzie miał już pierwsze potrzebne informacje charakteryzujące pracownika.

W tym miejscu postawić trzeba pytanie o celowość lub potrzebę przeprowadzania testów osobowościowych dla kandydatów do pracy w bibliotece. Otóż wydaje się, że testy takie uzasadnione są wtedy, gdy kandydatom oferuje się stanowisko wymagające szczególnych predyspozycji, których brak może spowodować niebezpieczeństwo dla zatrudniającej instytucji lub dla kandydata do pracy. Nie wydaje się jednak, żeby biblioteka lub praca w niej wiązała się z jakimś szczególnym niebezpieczeństwem dla ciała lub psychiki ludzkiej.

Inną sprzyjającą poznaniu pracowników okolicznością stanowią rozmowy oceniające. Podczas nich można zweryfikować codzienne obserwacje, sprawdzić oczekiwane predyspozycje do planowanych zadań indywidualnych i zespołowych, postępy w rozwoju zawodowym i adaptowaniu się do miejsca i stanowiska pracy. Postępując umiejętnie można też uzyskać informacje o zachowaniach współpracowników, które pozwolą na ich lepsze poznanie, a także ewentualnie informacje o ocenie przyjętego stylu zarządzania.

Dobrymi okazjami do poznania osobowości pracowników są też indywidualne rozmowy wynikające z codziennej pracy, zebrania i narady, wystąpienia publiczne, sytuacje konfliktowe (można je nawet w tym celu samemu

sprokurować), zarządzane zmiany, a także sytuacje zachodzące poza miejscem pracy, jak np. wspólna podróż służbowa, spotkania towarzyskie itd.

Trafne poznanie osobowości, przypisanie jej właściwego typu, znajomość wynikających stąd predyspozycji i zachowań owocować powinny dobrymi rezultatami codziennej pracy i zleczanych zadań indywidualnych i zespołowych, doborem właściwych, a więc skutecznych środków motywowania pracowników do wydajnej pracy i nabywania nowych kompetencji, właściwą oceną potrzeb szkoleniowych, to zaś przełożyć się powinno na pożądane relacje interpersonalne, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracowników, zadowolenie z pracy i utożsamianie się z biblioteką, w której pracownik może się samorealizować zawodowo.

Dr Stefan Kubów jest pracownikiem Zakładu Bibliotekoznawstwa i Marketingu Książki w Instytucie Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach oraz Dyrektorem Biblioteki Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu.