

Renata Augustyn

Zespoły w bibliotekach

Bibliotheca Nostra : śląski kwartalnik naukowy 3/3, 11-18

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.

Renata Augustyn

Zespoły w bibliotekach

Praca zespołowa w bibliotekach jest czymś oczywistym i niezbędnym¹. Można sobie zadać pytanie: jak w takim razie sprawić, by była efektywna?

W zespołach najważniejsi są ludzie, bo to oni mają osiągać cele. Pracują razem z różnych powodów, mają też różne temperamenty. Bardzo ważny jest odpowiedni dobór członków zespołu, wśród których powinny znajdować się osoby kompetentne. Niestety samo istnienie kompetencji w zespole nie daje gwarancji, że zostaną one wykorzystane. Aby tak się stało, powinny być spełnione podstawowe warunki:

- dobra komunikacja i wzajemne wsparcie,
- sprawna koordynacja,
- proporcjonalność wkładu pracy wszystkich członków zespołu (mniejszość nie może wykonywać większości pracy),
- zespół powinien mieć tzw. „ikrę” i wykazywać zapał do pracy.

Dobra komunikacja

W czasie nieformalnych rozmów z bibliotekarzami można usłyszeć skargi na sytuacje konfliktowe, które występują zarówno w relacjach pomiędzy pracownikami, jak i w kontaktach z czytelnikami.

Te pierwsze tłumaczone są mało zróżnicowanym pod względem płci zespołami. Wydaje się, że środowisko tak sfeminizowane jest „wylęgarnią plotek” i niedopowiedzianych uraz. Innym, bardziej racjonalnym wytłumaczeniem, może być kultura organizacyjna danej biblioteki.

Konflikty, mimo że potem obrastają w ideologiczne dekoracje, rozpoczynają się przeważnie od błahostek, zwłaszcza dla kogoś obserwującego je z zewnątrz. Poniżej znajduje się lista najczęściej wymienianych skarg na denerwujące momenty w środowisku zawodowym, które zakłócają współpracę i zniechęcają do siebie ludzi:

¹ Inspiracją do napisania artykułu było wystąpienie dr Stefana Kubowa na konferencji *Psychologia w bibliotece II* w dniu 4 kwietnia 2008 r. zorganizowanej przez Bibliotekę Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

- niedokładność w pracy, brak zorganizowania i efektywności działania,
- późne przychodzenie do pracy,
- dziwne zwyczaje innych: pogwizdywanie, pogaduszki, podjadanie przy biurku,
- niereagowanie na dźwięk telefonów we wspólnych pomieszczeniach,
- zbyt duża gadatliwość, za głośne mówienie lub przerywanie innym,
- obłuda, dwulicowość,
- demonstrowanie zbyt dużej dziarskości i naiwnego pozytywizmu,
- zapachy, takie jak: pot, perfumy, tytoń itp.,
- palenie papierosów,
- branie na siebie roli ofiary rzekomo poświęcającej się,
- małe kłótnie i spory,
- różnice pokoleniowe, różnice w reakcjach mężczyzn i kobiet,
- różnica zdań, samozadowolenie, pyszałkowatość,
- różne poglądy na organizację środowiska pracy, np. gdzie ma coś stać,
- potakiwanie szefowi,
- trudności z wysłuchiowaniem innych i przyjmowaniem dobrych rad,
- nieodpowiadanie na powitania innych,
- obojętność ze strony przełożonych².

Jak twierdzą twórcy tego katalogu, listę można kontynuować w nieskończoność. Zachowania członków zespołu wynikają z kilku przyczyn:

1. chcą wykonać zadanie i na tym skupiają całą uwagę, często otoczenie traktują jako intruza. Wiąże się to z zachowaniami niegrzecznymi i agresywnymi. Skutkiem ubocznym może być też dążenie do perfekcjonizmu, zwalnianie tempa, zrzędlivość;
2. chcą zyskać akceptację wszystkich. Tacy ludzie zwykle opierają poczucie własnej wartości na tym, jak są postrzegani przez innych. Wiąże się to z brakiem szczerości, obawą przed innymi, niechętnym podejmowaniem działań;
3. chcą uznania i wiatów. Kiedy ta potrzeba przysłoni wszystko inne, osoby stają się chępliwie, zanudzają, zawężają spojrzenie tylko na siebie i swoje dokonania³.

² Zob. T. Walat, *Konflikty w pracy – doświadczenia szwedzkie*. W: „Serwis HR”. Wolters Kluwer Polska. [Publikacja elektroniczna. Data dostępu on-line: 24 lipca 2008].

³ Zob. R. Brinkman, R. Kirschner, *Nie ma trudnych ludzi*. Warszawa 2005; J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Sila zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków, 2001; R.B. Maddux, *Budowanie zespołu*. Gliwice 2006; J. M. Heidema, C.A. McKenzie, *Budowanie zespołu z pasją: od toksycznych zachowań do zaangażowania*. Poznań, 2006.

Role w zespołach

Pracownicy w zespołach przybierają różne role, a proporcje występowania każdej z nich zależą od specyfiki zadań i otoczenia, w którym zespół działa. Role, w zależności od sytuacji, mogą być negatywne i pozytywne. Najjaskrawszym przykładem jest tu Czarnowidz, który albo może blokować aktywność innych, albo pokazać słabe strony przedsięwzięcia, mogące umknąć optymiście. Słabym stronom we wczesnej fazie przedsięwzięcia można jeszcze zaradzić. W dobrym zespole wykorzystuje się różnice w osobowości, talentach czy temperamencie jego członków. Dzięki niejednorodnym opiniom może powstać twórczy spór, który kończy się ustaleniem wspólnego rozwiązania.

Z moich obserwacji wynika, że w zespołach bibliotecznych można spotkać m.in.:

Wizjonerów

Takie osoby wskazują cel, jaki należy osiągnąć i podają powody, dla których warto to zrobić. Są kopalnią pomysłów. Odznaczają się nieprzeciętną kreatywnością. Wybiegają w przyszłość i są zorientowane na długoterminowe efekty. Czasem ponosi je fantazja, jednak to dzięki nim możliwy jest postęp i innowacje.

Mróweczki

Pracują dużo i wydajnie. Są bezcenne. Bez nich działań opracowania czy tworzenie bibliografii byłoby prawie niemożliwe. Przy pochwałach zaniżają wartość swojej pracy. Zatem w zespole negocjacyjnym dotyczącym podwyżki, tacy pracownicy mogą tylko zaszkodzić. Nie zawsze awansowanie Mróweczki na kierownicze stanowisko jest dobrym pomysłem. Niektóre Mróweczki, w imię źle pojętych obowiązków, biorą prace zespołu na swoje barki. Rezultat: kierownik – przepracowany, zajmujący się rutynowymi pracami działu, nie delegujący obowiązków, zespół – nie wykorzystujący swych umiejętności i mówiący ogólnie, nie przepracowujący się.

Stare Wygi

To wyłącznie dzięki nim pomysły Wizjonerów mogą zostać zrealizowane. To Wygi Biblioteczny ustala, w jaki sposób można osiągnąć dany cel, jakie działania należy podjąć, jakie są poszczególne etapy w planowanym przedsięwzięciu. Opracowuje plan, narzuca i kontroluje ramy czasowe, w których należy się zmieścić. Jest osobą o praktycznym podejściu do zadań i realista.

Ubijaczy piany

To ci bibliotekarze, którzy większość czasu zajęci są omawianiem swoich problemów i doświadczeń. Przy rzeczowej dyskusji mają skłonność do skupiania się na sprawach ubocznych i niezwiązanych z tematem. Zawsze to oni najczęściej zrobili, a napotkane kłopoty wyolbrzymiają do niebotycznych rozmiarów. Nie potrafią słuchać innych.

Czarnowidzów

Przekonani są, że istniejących problemów nie da się rozwiązać. W teorii potrafią tak skomplikować sytuację, że ta wydaje się nie mieć rozwiązania. Wśród nich zdarzają się frustraci przepełnieni złością. Powstrzymują innych przed działaniem i zmianami. Potknięcia aktywnych członków zespołu są dla nich okazją, by utwierdzić się na swoim stanowisku i szansą na udowodnienie swoich „proroczych” kompetencji. Ich role można wykorzystać, gdy nadchodzi czas na weryfikację pomysłu i jego udoskonalenie. Ukazują słabe strony przedsięwzięcia, zagrożenia i pułapki, jakie czyhać mogą na nas przy jego realizacji. Dzięki Czarnowidzom można uniknąć problemów, które mogłyby się pojawić, gdyby nie zdefiniowało się wcześniej możliwych zagrożeń.

Gwiazdy

Zawsze brylują i muszą być w centrum uwagi. Mają dobre pomysły i potrafią skupić uwagę innych. Chcą błyszczeć i czasem bywa to dla nich ważniejsze niż sukces grupy. W innych członkach zespołu wzbudzają podziw bądź zazdrość. Warto powierzyć im do realizacji jakieś spektakularne zadanie – coś, co zaspokoi ich ego np. organizację konferencji, wystawy. Gwiazdy są zorientowane na wyniki i lubią osiągnięcia oraz ambitne zadania. Motywują je wyzwania i sukcesy.

Spawaczy

Dla nich priorytetem jest budowanie życzliwej atmosfery wśród zespołu, dlatego ważniejsze niż wykonanie samego zadania jest to, by ludzie się ze sobą dobrze czuli. Mają wysokie umiejętności społeczne i wzbudzają zaufanie. Są niezbędni przy scalaniu zespołu.

Kozły ofiarne

Tę rolę narzuca zespół najsłabszemu ze swych członków. Na osobę, która tę funkcję „przyjęła” zrzucane są winy za wszelkie niepowodzenia zespołu. Bywa krytykowana i wyśmiewana. To ona na pewno wstawiła złe karty do katalogu, zablokowała niesłusznie konto czytelnikowi itp. Jeżeli w zespole pojawi się ta rola, oznacza to, że coś dzieje się nie tak, jak powinno.

Outsiderów

Nie czują się zaangażowani w pracę zespołu, nie wnoszą żadnej wartości dodanej. W bibliotece są tylko przypadkiem i na chwilę. Pracując z czytelnikiem, mogą skutecznie popsuć wizerunek zawodu.

W wielu bibliotekach spotkać można Outsiderów „na przechowanie”. Wszystko dobrze, jeśli taka „przechowywana” osoba jest chętna do pracy i ma tzw. „otwartą głowę” – może spojrzeć wtedy świeżym okiem na problem i zaproponować niekonwencjonalne rozwiązanie. Włączając się w pracę zespołu, może przyjąć inną rolę i wtedy też przestaje być Outsiderem. Problemy zaczynają się wtedy, kiedy jest niekompetentna i leniwa. Błędem kadrowym w bibliotekach jest zatrudnianie i utrzymywanie etatów z litości („no przecież ona/on sobie nie znajdzie gdzieś indziej pracy, nic nie umie i się nie nauczy, a w bibliotece jakoś przesiedzi do emerytury”). W konsekwencji tego działania, obie strony przegrywają: biblioteka, bo ma nieefektywnego pracownika i pracownik, bo męczy się w pracy, której nie lubi i nie szanuje.

Liderów

To oni wydobywają z Wizjonerów i Gwiazd dobre pomysły, powierzają Wygom opracowanie strategii. Motywują pozostałych pracowników do wspólnego działania i wymagają efektów. Starają się skutecznie rozwiązywać konflikty.

Karykaturą Liderów są osoby, które nie chcą rozwiązywać problemów, wolą „rządzić”. Pozwalają na to, aby małe problemy stały się na tyle poważne, a następnie je „poskramiają”. Taka osoba sprawuje władzę, jednak zespół nie jest skuteczny w działaniu.

W sprawach kadrowych bibliotekę należy traktować jak firmę. Dobra firma szuka i zatrudnia najlepszych pracowników – dobra biblioteka również tak powinna robić⁴.

Budowanie efektywnych zespołów

Zarządzanie polega na rozwiązywaniu powstających problemów. Zespoły mają sens, jeżeli biblioteka chce uzyskać dobre wyniki i nastawiona jest na realizację zadań. Nie wystarczy jednak podzielić pracowników na zespoły, żeby tak się stało.

Aby wymienieni powyżej członkowie zespołu i wszyscy inni, którzy w wypunktowaniu zostali pominięci, mogli efektywnie dążyć do wyznaczonych celów, to w dobrze funkcjonującym zespole powinny być:

⁴ Zob. J. Fazlagić, *Zarządzanie zespołami dla zaawansowanych*. W: „Serwis HR”. Wolters Kluwer Polska. [Publikacja elektroniczna. Data dostępu on-line: 24 lipca 2008].

- atmosfera, która sprzyja pracy (warunki fizyczne i psychologiczne),
- zadania, które zostają precyzyjnie sformułowane oraz klarowny cel nadrzędny,
- dobra komunikacja (regularne dyskusje, w których aktywnie uczestniczą wszyscy członkowie zespołu; konstruktywna krytyka, która odbywa się w formie akceptowanej przez osoby krytykowane),
- współodpowiedzialność za wyniki,
- procesy rozwiązywania problemów i konfliktów,
- dobry Lider, który nie przytłacza innych swoim autorytetem i odpowiednio dzieli obowiązki,
- wspólne świętowanie sukcesów.

Członkowie zespołu powinni czuć przynależność do niego (łączy ich wspólny cel) i powinni mieć poczucie odpowiedzialności za wyniki. Dobrze jest, jeśli mają zaufanie do siebie, wtedy nie traci się energii, czasu na niepotrzebną kontrolę. Istotne jest, by się wspierali oraz wzajemnie uczyli, a także wykazywali się inicjatywą. No i oczywiście, powinni lubić to, co robią. Ważne jest też, aby cele indywidualne nie przesłaniały celu zespołowego⁵.

Przeszkodami zaś w wydajnej pracy zespołów mogą być:

- półprawdy, zatajanie informacji i kłamstwa,
- konflikty, walka o wpływy,
- brak odpowiednich narzędzi i warunków pracy,
- niepotrzebne tłumienie emocji tam, gdzie są one potrzebne do rozwiązania problemu,
- członkowie zespołu, którzy są zbyt podobni charakterologicznie do siebie,
- Liderzy, którzy nie znają potrzeb swoich podwładnych, zatem nie są w stanie ich właściwie motywować.

Efekty pracy w zespole zależą od wartości merytorycznych (1) i społecznych (2), czyli:

1. zdolności poszczególnych członków (to na ile dana osoba ma to, co zespołowi jest konieczne, aby dobrze wykonać zadanie),
2. relacji pomiędzy członkami zespołu (to na ile członkowie lubią i potrafią umiejętnie pracować ze sobą, nad zadaniami i osiągnięciem zaplanowanych rezultatów).

⁵ Tamże.

Liczebność zespołów

Zespoły nie powinny być zbyt liczne. Im bowiem liczniejszy zespół, tym istnieje potencjalnie większa ilość problemów komunikacyjnych, a kierownik musi poświęcać więcej czasu na koordynację pracy członków i udrażnianie komunikacji. Zostało udowodnione, że w miarę zwiększania się liczebności zespołów następuje spadek zaangażowania ich członków.

Niemiecki psycholog Ringelman przeprowadził na początku XX wieku eksperyment, w którym zbadał zaangażowanie osób w czasie zabawy polegającej na przeciąganiu liny. W czasie eksperymentu mierzono siłę, z jaką członkowie zespołów ciągnęli linę. Okazało się, że jeden człowiek ciągnął linę średnio z siłą 63 kg, grupy 3-osobowe ciągnęły z siłą ok. 160 kg, a grupy 5-osobowe z siłą 248 kg. Natomiast już w grupach 8-osobowych uczestnicy zabawy ciągnęli linę z siłą odpowiadającą 49% wysiłku samodzielnego.

Udowodniono, że utrata siły i wigoru spowodowana jest spadkiem zaangażowania poszczególnych członków, a nie koordynacją. Późniejsze badania wykazały, że w miarę wzrostu liczebności zespołów, wzrasta liczba osób, które nie biorą udziału w pracy. Specjaliści od zarządzania uważają, że najskuteczniejsze zespoły składają się z 3–6 członków. Często zadania pozwalają na realizację prac poprzez dzielenie ich na zadania cząstkowe. Przykładem może być stworzenie czterech zespołów po 5 osób, których pracami koordynuje jeden kierownik. Jest to efektywniejsze rozwiązanie niż powoływanie jednego zespołu 20-osobowego. W małych zespołach powinny znajdować się tylko niezbędne osoby, a każdy z pracowników powinien mieć zdefiniowane zdania i znać cel nadrzędny⁶.

Wnioski

Praca w bibliotece to, w większości przypadków, praca zespołowa. Od wkładu i zaangażowania poszczególnych członków zależy końcowy efekt. Do pracy w zespołach można podchodzić ostrożnie. Wiąże się to z wielką rolą odpowiedzialności osobistej oraz ryzykiem związanym z zaufaniem do innych. Jeśli w pracy zespołowej dochodzi do konfliktu, najlepiej, kiedy obie strony uznają jego istnienie i będą chciały go rozwiązać. Udawanie, że konfliktu nie ma, może w rezultacie prowadzić do jego eskalacji. Przy rozwiązywaniu antagonizmów, warto przedstawić swoje odczucia i oczekiwania, jednocześnie przyznając drugiej stronie prawo do postępowania, myślenia innego niż nasze⁷. Należy pamiętać, że interpretacje tego samego zdarzenia przez dwie osoby mogą krańcowo różnić się między sobą. Nie zawsze też, mimo pozytywnego nastawienia i naszych chęci, angażowanie

⁶ Tamże.

⁷ Zob. R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*. Gdańsk, 2003, s. 70.

się we współpracę z osobą konfliktową przyniesie pozytywne rezultaty. Czasem trzeba zrezygnować z takiej współpracy, a swoją energię włożyć w inne działanie. Tak naprawdę, możemy być odpowiedzialni jedynie za swoje myśli, uczucia i zachowania.

Przy pracy zespołowej (i nie tylko) warto pokusić się o zrozumienie każdej ze stron sporu. Próby zrozumienia przekonań drugiej osoby, wskazują na to, że szanujemy ją i traktujemy jako godnego, zawodowego partnera. Koniecznie należy przedyskutować problem i możliwe rozwiązania, w celu znalezienia tych, które będą korzystne albo przynajmniej możliwe do zaakceptowania dla obu stron. Cechą, która wyróżnia skuteczne zespoły jest elastyczność i otwartość na zmiany oraz nieustanne doskonalenie się. W efektywnym zespole członkowie pomagają sobie nawzajem w osiągnięciu sukcesu i cieszą się z dobrych rezultatów pozostałych współpracowników. Praca zespołowa ma sens wtedy, jeżeli członkowie zespołu „wypracowują” więcej, niż gdyby robili to, pracując w pojedynkę.

Mgr Renata Augustyn jest kierownikiem Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie.