

74

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

Paweł Pioterek

**Budowanie
efektywnego zespołu
w bibliotece**

WYDAWNICTWO
SBP



Budowanie efektywnego zespołu...

POLISH LIBRARIANS ASSOCIATION

CONTRIBUTIONS AND MATERIALS

Paweł Pioterek

Effective teams in libraries

WYDAWNICTWO

SBP



WARSAW 2008

STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

Paweł Pioterek

Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece



WARSZAWA 2008

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
<<PROPOZYCJE i MATERIAŁY>>

Stanisław CZAJKA (przewodniczący), Piotr BIERCZYŃSKI, Lucjan BILIŃSKI,
Marcin DRZEWIECKI, Janina JAGIELSKA, Jerzy KRAWCZYK, Janusz NOWICKI
(sekretarz), Ewa STACHOWSKA-MUSIAŁ, Stanisław TUREK, Maria WASIK,
Andrzej ZIEMIŃSKI, Elżbieta Barbara ZYBERT

Projekt graficzny okładki i strony tytułowej
Wydawnictwo SBP

Redakcja techniczna i korekta
Marta LACH

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 978-83-61464-02-0

CIP - Biblioteka Narodowa

Pioterek, Paweł
Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece /
Paweł Pioterek. - Warszawa : Wydawnictwo SBP,
2008. - (Propozycje i Materiały / Stowarzyszenie
Bibliotekarzy Polskich ; 74)

Wydawnictwo SBP Warszawa 2008. Wyd. I. Ark. wyd. 3,0. Ark. druk. 3,0
Łamanie: Marta LACH

Druk i oprawa: Druk i oprawa: MKJ druk. 15-703 Białystok, ul. Zwycięstwa 3 a.
tel./faks (085) 652-52-30, e-mail: mkjdruk@wp.pl

WSTĘP

Budowa i doskonalenie zespołów pracowniczych budzi duże zainteresowanie współczesnych organizacji. Z badań naukowych wynika, że na powodzenie i efektywność organizacji oprócz czynników materialnych, technicznych i finansowych, istotny wpływ mają ludzie – ich umiejętności, kompetencje, możliwości oraz wyznawane wartości. Równie ważne są też relacje między ludźmi, forma organizacji ich pracy oraz role jakie pełnią w zespole. Wiązą się z tym zagadnienia związane z budową i doskonaleniem zespołów pracowniczych, ponieważ wysoko rozwinięta praca zespołowa jest jednym z najskuteczniejszych sposobów realizowania projektów i osiągnięcia celów.

W piśmiennictwie bibliotekarskim istnieje wiele publikacji na temat organizacji i zarządzania biblioteką, marketingu i kultury organizacyjnej. Brakuje natomiast takich, które podchodziłyby do bibliotekarstwa od strony psychologii zarządzania. Dlatego ta publikacja próbuje wypełnić lukę w tym zakresie.

Pracę oparłem na doświadczeniach zespołu pracowników Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Zdiagnozowałem w niej role, jakie pełnią poszczególni pracownicy w zespole, oraz zbadałem zachodzące między nimi relacje i powiązania. Pokazałem także możliwości podnoszenia efektywności zespołu, po dokonaniu oceny jego potencjału.

Pierwsza część publikacji stanowi wprowadzenie w istotę cech grup i zespołów. Wyjaśniłem tu zagadnienia motywacji, kultury organizacyjnej i komunikacji.

Druga część poświęcona jest charakterystyce badanej organizacji, czyli Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu oraz aspektem funkcjonowania ról w zespole według Mereditha Belbina. Teoria ról pełnionych w zespole okazuje się bardzo przydatna w kierowaniu ludźmi oraz rozwiązywaniu konfliktów.

W Trzeciej części zawarłem wnioski z badań i obserwacji zespołu biblioteki oraz propozycje zmian, mające na celu poprawić efektywność zespołu.

W pracy wykorzystałem literaturę zwartą i czasopiśmienniczą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz badania własne.

Mam nadzieję, że publikacja będzie impulsem do lepszego wykorzystania potencjału pracowników bibliotek i ról pełnionych w zespole.

Paweł Pioterek

Rozdział I

ZESPÓŁ W ORGANIZACJI

1.1. Definicja grupy i zespołu

Grupa jako zbiorowisko ludzi pracujących wspólnie jest obiektem zainteresowania zarówno psychologów, socjologów, jak i ekonomistów. Zadają oni sobie pytanie, co to jest grupa, ilu ludzi tworzy grupę, kiedy zbiorowisko ludzkie staje się grupą itd. Nie ma prostych odpowiedzi na te pytania. Nieznający się nawzajem ludzie, którzy w sobotni wieczór zgromadzili się w pubie, nie stanowią grupy. Stanowią jedynie zbiorowość, grupę jednostek zgromadzonych w jednym miejscu. Grupę może z nich uczynić jakies wydarzenie, np. wybuch pożaru. Chęć jak najszybszego wydostania się z pomieszczenia sprawi, że przeistoczą się oni w grupę.

Istnieje kilka definicji grupy. Jedną z nich definiuje Edgar H. Schein. Określa on grupę jako „dowolną liczbę osób, które:

- oddziałują na siebie nawzajem,
- są psychicznie świadome siebie nawzajem,
- postrzegają siebie jako grupę”[18, s. 12].

Te trzy przedstawione wyżej warunki są, według autora, konieczne do tego, aby odróżnić grupę od zwykłego zbioru ludzi, zupełnie ze sobą niezwiązanych. Z definicji tej wynika także, że wielkość grupy ogranicza możliwość wzajemnego współdziałania i wzajemnej świadomości. Według teorii Steina, grupa powinna także posiadać wspólny cel. Definicja ta wyklucza luźne skupiska ludzi, takie jak tłum czekający na tramwaj czy pasażerowie tegoż tramwaju.

Łatwiej zrozumieć pojęcie grupy, jeśli wprowadzi się klasyfikację i ograniczy do grup spotykanych w środowisku pracy – w biurze, w dyrekcji, w poszczególnych działach, w bibliotece itp. Po wprowadzeniu klasyfikatora, jakim jest praca, znika większość

niezgodności i różnic w rozumieniu i odróżnianiu grupy od zbiorowiska. Zbiorowisko ludzi zgromadzonych w jednym miejscu, w zakładzie, firmie charakteryzuje się bowiem szczególnymi cechami. Ludzie ci posiadają zazwyczaj wspólne zadania, często również wspólny cel i, co się z tym wiąże, występują między nimi różnego rodzaju zależności. Pojawia się również przywództwo, które wiąże się na ogół z kompetencjami. Grupy takie nazywa się grupami roboczymi.

Można więc, można wyróżnić cechy odróżniające grupy robocze od wszelkiego rodzaju zbiorowisk ludzkich. Występowanie przynajmniej jednej z nich sprawia, że zbiór jednostek można nazwać grupą. Cechy te to:

- dające się zdefiniować członkostwo i świadomość grupy – grupy posiadają własną nazwę, a członkowie mają kolektywne postrzeganie jedności i identyfikują się nawzajem oraz są identyfikowani przez innych jako członkowie grupy;

- poczucie wspólnego celu – grupy mają zdefiniowany i akceptowany cel ogólny, zgodny z szeroko rozumianą misją przedsiębiorstwa;

- silny, indywidualny lider;

- wzajemna współzależność – członkowie grupy wspólnie wykonują zadania, często zależne jedno od drugiego. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nacisk kładzie się na indywidualną odpowiedzialność i indywidualne efekty pracy;

- współdziałanie – członkowie grupy porozumiewają się ze sobą, omawiając zagadnienia, podejmując decyzje i delegując zadania;

- istnieje zdolność działania w jednolity sposób wspólny dla wszystkich członków grupy, czyli wypracowane zostają pewne normy grupowe [1 s. 17; 17 s. 116].

Najbardziej charakterystyczną cechą działania grupy jest koncentracja na indywidualnych cechach i indywidualnej odpowiedzialności. Każdy członek grupy roboczej odpowiada wyłącznie za własne wyniki, nie wykazuje zainteresowania pracą pozostałych ani też nie stara się zwiększyć swojego wkładu. Grupy robocze powstają wtedy, gdy u podstawy ich utworzenia leży chęć wymiany informacji, podzielenie się poglądami i wiedzą specjalistyczną; podejmowanie decyzji ułatwiających poszczególnym pracownikom osiągnięcie lepszych wyników oraz wdrażanie i przestrzeganie indywidualnych norm pracy [17 s. 116]. Grupy robocze są

powszechnie przyjętą formą organizacyjną w firmach, gdzie najważniejszą kwestią pozostaje odpowiedzialność indywidualna.

W literaturze rozróżnia się grupę roboczą i zespół roboczy, często zresztą stosuje się te nazwy zamiennie. Należałoby się zastanowić, kiedy grupę roboczą można nazwać zespołem i jakie cechy różnią je bądź są dla tych dwóch określeń wspólne.

Według Bernarda Babingtona Smitha, „Zespół jest grupą, w której jednostki mają wspólny cel i w której zadania oraz umiejętności każdego członka pasują do pozostałych, tak jak (...) w układance poszczególne kawałki pasują do siebie bez utraty własnego kształtu i razem tworzą pewien całościowy wzór [1 s. 131]”. Definicję tę uzupełniają Jon R. Katzenbach i Douglas K. Smith, kładąc nacisk na takie cechy zespołu, jak: wspólne podejście do pracy, zaangażowanie wszystkich członków zespołu w działania zmierzające do osiągnięcia nie tylko wspólnego celu ogólnego, ale i celów szczegółowych. Za najważniejszą cechę różniącą zespół od grupy roboczej uważają poczucie współodpowiedzialności za wykonanie zadania [17 s.117].

Jak z powyższych definicji wynika, zespołem nie może być każda grupa ludzi pracujących razem. Grupa ludzi, nawet powołana dla wykonania jakiegoś konkretnego zadania, np. komisja, rada, niekoniecznie musi stać się zespołem nawet wtedy, gdy ją ktoś tak nazywa. Z powyższego wynika również, że pracownicy dużego przedsiębiorstwa lub organizacji o skomplikowanej strukturze nie są zespołem i nigdy nim nie będą, zespołem natomiast może być grupa ludzi pracująca w tym zakładzie powołana do wykonania konkretnego zadania.

Co zatem jest charakterystyczne dla grup roboczych i powoduje, że stają się one zespołami? Cechą wspólną jest to, że zarówno zespoły, jak i grupy są podstawowymi jednostkami wykonawczymi w większości przedsiębiorstw. Łączą w sobie umiejętności, doświadczenia i intuicję kilku lub kilkunastu osób.

Druga cecha, która ma równie istotne znaczenie dla całości przedsiębiorstwa, to wspólna praca w grupie, zespole. Cecha ta odzwierciedla „zespół wartości, które zachęcają do takich zachowań, jak słuchanie i udzielanie odpowiedzi na uwagi wyrażane przez innych, niepoddawanie poglądów innych pod wątpliwość bez potrzeby, udzielanie wsparcia tym, którzy go potrzebują, i dostrzeżenie zainteresowań i osiągnięć innych” [4 s. 390]. Zespoły są tworzone w celu realizacji istotnych i wymagających zadań.

Cechą różniącą zespoły od grup roboczych jest przede wszystkim to, że w swych działaniach opierają się one nie tylko na indywidualnej, ale i na zbiorowej odpowiedzialności wszystkich członków. Należy zaznaczyć, że zespoły osiągają lepsze wyniki niż osoby działające w pojedynkę lub w grupach roboczych, szczególnie wtedy, gdy osiąganie celów wymaga nie tylko różnorodnych umiejętności i doświadczeń, ale także zaangażowania wszystkich członków w jakąś sprawę i przyjęcia na siebie wynikających z tego zobowiązań. Można przyjąć więc, że efektywność grupy roboczej zależy od wielkości wkładów poszczególnych członków, natomiast składają się zarówno indywidualne wyniki, jak i to, co nazywamy produktem pracy zbiorowej.

Zespół jest grupą osób, zorganizowaną w sposób formalny w celu realizacji ustalonych wcześniej zadań ze stosowną motywacją finansową jak i niefinansową. Im wyższa jest motywacja, tym łatwiej znosi się narzucony reżim i lepiej wykonuje przydzielone obowiązki. Występują również relacje nieformalne, w jakie pracownicy wchodzą wzajemnie między sobą (towarzyskie, koleżeńskie), niezależnie od kontaktów i powiązań oficjalnych jedne i drugie nakładają się na siebie [32 s. 187-188].

Zespoły przywiązują dużą wagę do dyskusji, debaty oraz podejmowania decyzji dotyczących wszystkich aspektów działania. Nie koncentrują się tylko na dzieleniu się informacjami i przestrzeganiu standardów, jak to się dzieje w grupie, ale inwestują wiele czasu i wysiłku w badanie, kształtowanie i uzgadnianie celu i to zarówno indywidualnego, jak i kolektywnego. Postawa członków grupy charakteryzuje się zaangażowaniem przede wszystkim we własny rozwój i sukces, natomiast członkowie zespołów poświęcają bardzo wiele czasu i energii na analizę celu ogólnego, jego formułowanie i uzgadnianie, chodzi bowiem o to, aby utożsamiał się z nim zarówno zespół jako całość, jak i każdy z członków indywidualnie.

Praca w zespole jest efektywniejsza aniżeli suma prac indywidualnych poszczególnych jednostek dlatego podejmowane są działania zespołowe, mimo iż są trudniejsze [32 s. 187].

Wspólny wysiłek wszystkich członków zespołu daje w rezultacie odrębny produkt pracy. To właśnie dzięki niemu wynik pracy zespołowej zawsze przewyższa sumę najlepszych wyników indywidualnych [17 s. 122].

Szczególną cechą zespołu, odróżniającą ją od grupy roboczej, jest to, że jest on elastyczny i w związku z tym szybko reaguje na zmienne wydarzenia i zapotrzebowania. Potrafi dostosować swe działania do nowych informacji i zadań szybciej, bardziej precyzyjnie i, co za tym idzie, efektywniej.

1.2. Proces rozwoju grupy

Nowo utworzone grupy potrzebują czasu, zanim będą gotowe do realizacji postawionych przed nimi celów. Potrzebują czasu, aby określić swoje normy i zacząć osiągać zadowalające rezultaty. Potrzebują też czasu, aby przekształcić się w zespoły. W literaturze przedmiotu wymienia się cztery fazy rozwoju grupy (wg klasyfikacji B. W. Tuckman) [18 s. 19]:

Faza 1. Kształtowanie się lub orientacja – grupa jest jeszcze nierozwinięta, nieukształtowana. Następuje rozpoznawanie zadań i celów, zasad i metod oraz zbieranie informacji, a także wzajemne rozpoznawanie się członków grupy. Fazę tę charakteryzuje oparcie na przywódcy, liderze.

Faza 2. Burza (różnicowanie się), awantura – ujawniają się wewnętrzne konflikty i różnice zdań w grupie. Członkowie grupy wykazują emocjonalny opór wobec zadań i opinii innych członków grupy i kierownictwa. Zespół eksperymentujący, doświadczający, próbujący. Charakterystyczną cechą tej fazy jest bardziej otwarte podchodzenie do problemów, uważniejsze słuchanie, introspekcja.

Faza 3. Krystalizowanie się norm, normalizacja albo integracja – grupa konsoliduje się, kształtuje własne normy, wdraża procedury dyskusji, rozwiązywania problemów. Zamiast sytuacji konfliktowych pojawia się zaangażowanie i współpraca, zostają rozdzielone role i zadania. Następuje wymiana poglądów i wypracowana spójność grupy.

Faza 4. Wykonanie, praca, dojrzałość – powstaje zespół. Członkowie grupy zaczynają rozumieć, czym jest zespół i co mogą do niego wnieść jednostki. Faza dojrzałości wyraża się otwartością wyrażania uczuć, szerokim wachlarzem branych pod uwagę opcji rozwiązań, metodycznymi sposobami pracy, stylem kierowania

sprzyjającym zespołowi. Członkowie zespołu są elastyczni, a grupa uznaje i szanuje ich jednostkowy wkład i odpowiedzialność za wykonanie na rzecz organizacji.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że nie wszystkie grupy dochodzą do ostatniej fazy rozwoju i stają się zespołami.

1.3. Charakterystyka efektywnego zespołu

Efektywność działania zespołów była wiele lat utożsamiana z wydajnością i produktywnością, a jedyną miarą, jaką się do niej stosuje, jest miara ilościowa, zwykle określana za pomocą mierników efektów pracy. Współczesne rozumienie funkcjonowania zespołu bierze pod uwagę także inne uwarunkowania, zarówno natury zewnętrznej, jak i wewnętrznej (dynamikę zespołu, styl kierowania i cechy indywidualne jej członków) oraz każde szerzej spojrzeć na efektywność zespołu, uwzględniając potrzeby i oczekiwania jego członków. Zwraca uwagę na zapewnienie członkom zespołu warunków do dalszego ich rozwoju i rozwoju zespołu jako całości [18 s. 94].

Efektywnym zespołem będzie zespół, w którym struktura, przywództwo i metody działania dostosowane są do wymogów działania. Musi istnieć zaangażowanie w realizację zadań całej grupy, a ludzie muszą być zgrupowani w taki sposób, który zapewnia, że powiązani są ze sobą wymaganiami realizacji zadań i współzależności zadań. W efektywnym zespole cel jest jasny, wiadomo, że zadanie jest ważne zarówno dla członków zespołu, jak i dla przedsiębiorstwa [4 s. 392-393].

Dobrze funkcjonujący, efektywny zespół charakteryzuje się tym, że:

- atmosfera jest raczej nieformalna, przyjazna, serdeczna;
- jest dużo dyskusji, w których uczestniczą wszyscy, ale dyskusja jest dostosowana do zadań grupy;
- członkowie zespołu słuchają się wzajemnie, okazując sobie życzliwość. Wysłuchiwany jest każdy nowy pomysł, nawet jeśli jest zaskakujący, przy czym ludzie mają swobodę wyrażania swoich odczuć i pomysłów zarówno na temat problemów, jak i na temat działania grupy;

- decyzje podejmuje się na drodze konsensu, w którym jasne jest, że wszyscy ogólnie się zgadzają i są skłonni współpracować;
- niezgoda nie jest tłumiona – zespół stara się ją raczej rozwiązać niż zdominować osobę powodującą niezgodę;
- zadania lub cele zespołu są dobrze rozumiane i akceptowane przez jego członków, a poszczególni członkowie zespołu identyfikują się z nimi. Podejmowane działania są wyraźnie przydzielane i akceptowane;
- role poszczególnych osób w zespole muszą być jasne. W razie konieczności podjęcia decyzji nie powinno być wątpliwości, kto ma to zrobić;
- krytyka jest częsta, szczerza i otwarta bez ukrytych ataków natury personalnej;
- lider zespołu nie dominuje nad zespołem [4 s. 393].

Tylko pewnej wielkości grupy mogą być zespołami. Stwierdzono, że grupy ludzi złożone z niewielkiej liczby członków szybciej reagują na zmieniające się warunki i są w stanie szybciej przystosować się do nowej rzeczywistości; również koordynacja działań jest lepsza w małych grupach [20 s. 130-131].

Aby móc wspólnie pracować, ludzie muszą nadawać się do wspólnej pracy. Nie znaczy to, że mają być podobni do siebie czy zaprzyjaźnieni, ważne jest natomiast by czuli do siebie szacunek i wierzyli w możliwości zawodowe kolegów. Należy pamiętać, że tarcia i nieporozumienia zdarzają się w trakcie formowania się zespołu i są w tych pierwszych fazach formowania się zespołu czymś pozytywnym, nie powinny jednak trwać zbyt długo.

Istotnym warunkiem integracji jest zgodność zespołu, czyli częściowa rezygnacja z indywidualnych zachowań i nawyków, w celu dostosowania się do oczekiwań reszty zespołu. Zgodność opiera się na zbieżności zachowań z cudzymi oczekiwaniami tych zachowań co sprawia przyjemność i satysfakcjonuje. Pracowników, których zachowania sprawiają satysfakcję ceni się szczególnie [32 s. 189].

Najbardziej efektywne zespoły potrafią przełożyć wspólny cel ogólny na konkretne cele szczegółowe. Jeśli zespół nie określi celów szczegółowych, nie powiąże owych celów bezpośrednio z celem ogólnym; jeśli członkowie stracą orientację i zaczną działać na własną rękę, to w konsekwencji spowoduje to spadek efektywności całego zespołu. W sytuacji odwrotnej, gdy cele szczegółowe

stanowią integralną część celu ogólnego, a ich realizacja odbywa się przy pełnym zaangażowaniu wszystkich członków, zespół staje się potężnym motorem wydajności [17 s. 117].

Trzeba pamiętać również o tym, że efektywność grupy stanowi wynik, który kształtuje się w czasie, w miarę jak grupa zaczyna rozumieć, czego się od niej wymaga i w jaki sposób ta wiedza może zostać wykorzystana [18].

1.4. Kultura organizacyjna

Kolejną sprawą, na którą trzeba zwrócić uwagę, tworząc i zarządzając zespołem, jest jego kultura organizacyjna. Na tworzenie i zarządzanie zespołem silny wpływ wywiera kultura organizacyjna. Jest to przestrzeń, w której jednostki, posługując się przyjętymi regułami, mają możliwość komunikowania się między sobą i realizowania zadań, które zostały uznane za sensowne, co daje im poczucie tożsamości. Kulturę organizacyjną definiuje się też jako system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewną grupę ludzi. Zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości nie musi być wyrażony, ale bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy oraz silnie wpływa na sposób wykonywania pracy. Kultura przedsiębiorstwa jest podstawowym czynnikiem w doskonaleniu efektywności organizacyjnej. Przez członków organizacji bywa odbierana jako klimat organizacyjny i wywiera wpływ oraz wyraża się w stylu zarządzania [4 s. 115].

Kultura organizacyjna ma wpływ na kulturę poszczególnych zespołów działających w organizacji. Jak pisze J. Łucewicz, kultura jest fenomenem grupowym, pojawiającym się wśród ludzi, pracujących w tym samym zespole, którzy manifestują go poprzez wspólny dla danej grupy sposób myślenia, działania i podejmowania decyzji [20 s. 62]. Aby sprawnie realizować cele, grupa oczekuje od swoich członków określonego sposobu zachowania się, tworzy reguły, akceptowane przez wszystkich jej członków. Normy grupowe i wartości wyznawane przez grupę tworzą pewien specyficzny dla niej system wartości, na który składają się:

- określanie celów i wartości, ku którym dąży organizacja i za pomocą których mierzy swój sukces;

- sposoby kontroli zachowań;
- sposób odzwierciedlania rzeczywistości;
- cechy, które ceni się u pracowników, a także te, które cenione nie są, i te, za które należy pracownika karać;
- typy relacji organizacja – otoczenie (np. nawiązywanie właściwych znajomości, wykorzystywanie okazji itp.).

Kultura organizacyjna, podobnie jak: moralność, prawa i zwyczaje, kształtuje zachowania ludzi, podobnie członkowie organizacji wpływają w mniejszym lub większym stopniu na kształt kultury organizacyjnej [26 s. 21].

Zespoły tworzą specyficzną kulturę, której elementami wyróżniającymi ją od innych kultur są: normy, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i wartości.

Nowo utworzone grupy potrzebują czasu, aby określić swoje normy. Źródłem ich jest sama grupa lub też normy funkcjonujące w jej otoczeniu. Normy powstające w grupie są wynikiem oddziaływań członków grupy na siebie w trakcie formowania się grupy i realizacji celów grupowych. Istnienie norm grupowych uwidacznia się szczególnie wtedy, gdy zostają one naruszone.

Normy odnoszą się do różnych dziedzin życia grupy. Mogą dotyczyć pracy, postaw, zachowań międzyludzkich, stroju i języka oraz moralności [1 s. 41-42]. Charakteryzują się następującymi cechami:

- oddziałują na zachowania członków grupy, a nie na ich sądy;
- rozwijają się głównie w sferze działań wspólnych, ważnych z punktu widzenia realizowanych celów;
- blokują zmianę zachowań;
- przestrzeganie ich jest często uzależnione od pozycji w grupie [20 s. 127].

Ważną rolę w każdej organizacji pełni jej **komunikacja wewnętrzna**, która oprócz realizacji celów informacyjnych pozwala także rozładować wewnętrzne napięcia, łagodzić konflikty. Dzięki komunikacji można umiejętnie włączać pracowników w tworzenie wizji przyszłości, pobudzać ich zaangażowanie (nawet jeśli początkowo byli oni niechętni pewnym pomysłom i zmianom), aktywizować, powierzając im realizację pewnych zadań, włączać ich w dyskusję i tworzenie wspólnej koncepcji.

Do najważniejszych sposobów porozumiewania należą:

- język: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, unikatowy język i wyrazy rozumiane tylko przez członków zespołu,

- formuły lingwistyczne, hasła, przydomki, krótkie zwroty,
- sposób przyjmowania i komunikowania się z interesantami, klientami,
- sposób odnoszenia się do siebie nawzajem [33 s. 46-47].

Rytuały to czynności podejmowane przez uczestników zespołu, stanowiące zewnętrzną formę jego zachowań członków. Rytuał zawiera przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji. Przykładem rytuału jest:

- sposób witania się ludzi,
- sposób przyjmowania nowych członków,
- organizacja pracy w grupie (w przypadku biblioteki będzie to np. ustalenie, kto przychodzi pierwszy),
- obchodzenie uroczystości, np. imienin, świąt,
- sposób spędzania przerw w pracy,
- sposób spędzania wolnych dni, np. wycieczki integrujące, pikniki [20 s. 65; 33 s. 47-48].

Elementem wyróżniającym kulturę zespołu są też **mity** powstające w czasie jego istnienia. Dotyczą one zazwyczaj osób realnych lub wymyślonych, które reprezentują cechy szczególnie cenne w zespole, łączą terażniejszość z przeszłością i pozwalają na utożsamienie się z organizacją. Z mitami łączą się sprawy, o których nie wypada mówić – **tabu**, działania, których wykonanie nie jest zgodne z celami zespołu. Tabu może dotyczyć np. nieujawniania zarobków, kryteriów awansu, życia wewnętrznego grupy itp. [33 s. 49-51]

Najważniejszym elementem kultury zespołu są **wartości**. Normy określają to, do czego należy dążyć, a czego unikać, natomiast wartości to przekonania szczególnego rodzaju, które określają sposób zachowania się członków zespołu w sposób preferowany i ceniony. Wartości to przedmioty, stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć. Są one bardzo stabilne i określają, co słuszne i pożądane, oraz mają za zadanie utrwalić działania [33 s. 48-49]. Wartości stanowią podstawę do porównania siebie z innymi oraz uznania sądów moralnych, poprzez które członkowie zespołu mogą wpływać na wartości, zachowania i postawy innych [20 s. 65].

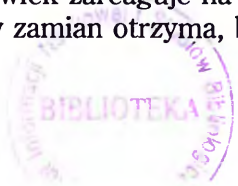
1.5. Motywowanie a zespół

Motywacja to suma wszystkiego, co popycha człowieka do działania [3 s. 29]. Oznacza wewnętrzny stan (nazwany niekiedy potrzebą, pożądaniem czy chęcią), który aktywuje ludzkie zachowanie i nadaje mu kierunek [26 s. 203]. Motywacja jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy, ponieważ stanowi ona siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Ludzie posiadający motywację wkładają większy wysiłek w osiąganie czegoś niż ci, którym jej brakuje. Motywacja w ogóle, w tym motywacja do pracy, poddaje się kształtowaniu. Kształtowanie to odbywa się z jednej strony drogą identyfikacji i doboru instrumentów motywowania po uwzględnieniu celów przedsiębiorstwa oraz cech osobowościowych, osobowych systemów wartości i oczekiwań pracowników z drugiej.

Motywowanie oznacza skłanianie do działania innych ludzi. Jest to proces nakłaniania do postępowania w pożądanym przez organizację kierunku [4 s. 249].

Motywowanie może następować z zewnątrz (przez kierownictwo za pośrednictwem płac, pochwał, awansu oraz kar, takich jak: wstrzymanie czy zmniejszenie premii, nagana itp.); ludzie mogą również motywować się sami przez wykonywanie pracy, która im odpowiada. Zewnętrzne czynniki mogą mieć wpływ natychmiastowy i wszechwładny, ale niekoniecznie długofalowy. Czynniki wewnętrzne, pochodzące z wnętrza człowieka, obejmujące odpowiedzialność za pracę, poczucie ważności wykonywanej pracy, kontrolę nad własnymi działaniami, posiadane umiejętności, zainteresowania itp., mają długofalowy efekt, ponieważ są wrodzone poszczególnym osobom, a nie narzucane z zewnątrz [4 s. 250-251].

Efektywne motywowanie jest jednym z najtrudniejszych zadań, jakie stoją przed kierownikiem zespołu. Wymaga ono od niego zarówno wiedzy o zachowaniu się człowieka, jak i wiedzy o teoriach motywacji. Podstawą wszystkich teorii motywowania jest zapewnienie potencjalnej nagrody – zaspokajającej potrzebę lub spełniającej oczekiwania jednostki w zamian za satysfakcjonujące konkretne zachowania. Człowiek zareaguje na motywację jedynie wtedy, gdy nagroda, którą w zamian otrzyma, będzie wystarczają-



co atrakcyjna w odniesieniu do jego potrzeb lub oczekiwań. Zgodnie z teorią Abrahama Maslowa, ludzie mają określoną hierarchię potrzeb i gdy zdołają je zaspokoić na niższym poziomie, skupiają uwagę na potrzebach wyższych. Kluczem do osiągnięcia sukcesu w motywowaniu jest więc dążenie do zaspokojenia zarówno podstawowych, jak i wyższych potrzeb pracowników. Zaspokajanie potrzeb powoduje, iż pracownik czuje się spełniony, doceniony, ma poczucie sensu tego, co robi, odczuwa przynależność do zespołu, w którym pracuje, rodzi się w nim poczucie sensowności niezbędne do zaangażowania. Pracownicy, których potrzeby są zaspokojone, skłonni są do ustępstw i poświęceń, a pozytywnie zmotywowani popełniają mniej błędów, są bardziej operatywni. Większość z tych potrzeb można zaspokoić przez wynagrodzenia, które są jednocześnie sygnałem dla pracownika o tym, jaka jest jego wartość dla zespołu i jak jest postrzegany przez kierownictwo [12 s. 36, 49].

Z badań wynika, że główną siłą motywującą ludzi do pracy jest **pieniądz**, chociaż traci on na znaczeniu w miarę jak oczekiwania ludzi stają się bardziej realistyczne. Zdaniem J. Szaban, znaczenia nabierają takie czynniki, jak: doskonalenie, uczestnictwo i znaczenie [26 s. 213-214].

Zazwyczaj ludzi motywują różne czynniki motywujące. Motywatorem będzie **praca w zespole**, w którym panuje dobra atmosfera i w której dba się o pracownika nie tylko dlatego i nie tylko wtedy, gdy wykonuje swoją pracę. Ludzie czujący się częścią zespołu chcą dać z siebie jak najwięcej. Jeśli praca w zespole jest doświadczeniem przykrym, jego członkowie nie będą się do niej przykładać, jeśli zaś będą z pracy zadowoleni, osiągną zdumiewające rezultaty. Czynnikiem motywującym jest tutaj „**duch zespołu**”, za który jest odpowiedzialny kierujący nim [26 s. 220].

Z zagadnieniem tym wiąże się zapewnienie odpowiednich **warunków** pracy, które dają możliwość skupienia się na określonym zadaniu, działalności inwencyjnej bez konieczności pokonywania np. trudności technicznych.

Wśród czynników mających wpływ na motywację szczególną rolę odgrywa **rozwój pracownika**. Możliwość rozwoju siebie i własnej kariery dzięki pracy w danym zespole, m.in. przez wy-

konywanie konkretnych zadań, uczenie się we własnym zakresie lub pod kierunkiem mentora, uczestnictwie w szkoleniach, to silny motywator, pobudzający do działania. Przez rozwijanie siebie człowiek nabywa kwalifikacje, poszerza się jego potencjał intelektualny i umiejętności, służące później całości zespołu i organizacji.

Wśród środków wpływających na rozwój i motywację można wymienić także: pochwałę, pozytywną ocenę pracy, pozytywną informację zwrotną, samodzielność w pracy, współzarządzanie i współdecydowanie o celach i zadaniach [26 s. 217].

Badacze zagadnień motywacji stwierdzają, że nie ma pracowników bez motywacji, są natomiast tacy, którzy nie są zmotywani do robienia tego, co im się każe. Pracownik właściwie zmotywowany identyfikuje się ze swoim zespołem, jest przekonany, że bez względu na to, co robi, służy większej sprawie i że jego praca ma znaczenie dla całej firmy. Należy pamiętać, że każdy człowiek jest inny, a więc co innego będzie go motywować.

1.6. Delegowanie zadań

Delegowanie zadań jest najtrudniejszym zadaniem stojącym przed kierownikami. Problem polega na umiejętności osiągnięcia właściwej równowagi między delegowaniem zbyt wiele lub zbyt mało i między nadmiernym lub niedostatecznym nadzorem. Dając ludziom pracę do wykonania, trzeba mieć pewność, że posiadają oni zarówno odpowiednie kwalifikacje do jej wykonania, jak i odpowiednie narzędzia, które pozwolą tę pracę wykonać. Nadzór pracy powinien się charakteryzować zaufaniem do pracownika. Delegujący zadania nie może poprzez ciągłe „patrzenie na ręce” marnować swojego czasu i przeszkadzać podległym pracownikom w pracy.

Deleguje się zadania, których menedżer nie musi wykonać samodzielnie. To zadania zarówno rutynowe i powtarzające się, jak również zadania specjalistyczne; te drugie można przekazywać jedynie tym, którzy posiadają wiedzę i umiejętności potrzebne do ich wykonania. Nie chodzi tu jedynie o pozbywanie się trudnych, pracochłonnych lub nieprzynoszących bezpośrednich korzyści zadań.

Jak wynika z powyższych rozważań osoba idealna, wybrana do wykonania pracy, powinna posiadać wiedzę, umiejętności, motywację oraz czas i narzędzia niezbędne do wykonania zadania w sposób w pełni satysfakcjonujący. Często jednak zdarza się, że pracę musi wykonać ktoś, kto nie ma pełnej wiedzy, umiejętności czy doświadczenia. Wówczas kierujący zespołem powinien starać się wybierać z grupy osoby posiadające dostateczną inteligencję, naturalne zdolności oraz nade wszystko wolę nauczania się. Powoduje to rozwój pracownika, zdobywanie przez niego nowych umiejętności i powiększa zdolności i wiedzę całego zespołu. Delegowanie zadań z myślą o rozwoju powinno być świadomie wyznaczonym celem działania. Instruktaż, szkolenie i rozwój są częściami procesu delegowania. Najlepsi delegujący to ci, którzy dobrze rozumieją silne i słabe strony swojego personelu oraz sytuację, w jakiej ten personel pracuje.

Delegowanie zadań ma wiele zalet zarówno dla pracownika, jak i dla przełożonego: przede wszystkim uwalnia kierownika od wykonywania nadmiaru zadań, przez co daje mu czas na wykonanie zadań ważniejszych, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie.

Delegowanie zwiększa możliwości zarządzania, ponieważ pozwala na podejmowanie decyzji na poziomie, na którym znane są szczegóły. Rozwijają zdolności personelu do podejmowania decyzji, osiągania celów i podejmowania odpowiedzialności. Poza tym redukuje opóźnienia w procesie decyzyjnym, ponieważ odpowiedzialność zostaje delegowana w pobliże miejsca wykonywania działań [4 s. 162].

1.7. Konflikt w zespole

Konflikt zarówno w organizacji, jak i w zespole jest rzeczą nieuniknioną. Organizacje i zespoły działają na zasadzie dopasowywania się i osiągania kompromisu pomiędzy konkurującymi elementami swoich struktur, zarówno w przypadku organizacji jak i pomiędzy poszczególnymi członkami zespołów. Konflikt rodzi się także w momencie zmian, które mogą być postrzegane jako zagrożenie, kiedy może dojść do niekonstruktywnych, a nawet

agresywnych zachowań. Jednak tak samo jak zmiana jest on rezultatem postępu i powinien być wykorzystany konstruktywnie.

Konflikty w procesie pracy mogą być indywidualne lub grupowe. Będą to spory między poszczególnymi pracownikami, ale także między grupami pracowników oraz między pracownikami i kierownictwem [32 s. 193]. Konflikty pomiędzy pojedynczymi osobami rodzą mniej problemów niż konflikty pomiędzy grupami. Jednostki są zdolne do samodzielnego rozwiązywania własnych problemów i niezależnego działania. Członkowie grup natomiast zmuszeni są do akceptowania pewnych norm, celów oraz wartości grupy, do której należą. Jednak w sytuacji konfliktu z innymi grupami jednostki zazwyczaj stają lojalnie po stronie swojej grupy [8 s. 112-113].

Zróżnicowań jest wiele. Mogą one być wynikiem sprzeczności, tkwiących w strukturze organizacyjnej danego zakładu pracy, w stosunkach międzyludzkich panujących wśród personelu, w systemie wynagrodzeń, w systemie oceny i nagradzania pracowników. Również cechy jednostki, takie jak styl kierowania, płeć, wiek czy osobowość, wpływają na kształt relacji w środowisku zawodowym. Zwykle jednak konflikty mają związek z wykonywanymi obowiązkami i zadaniami. Częstym powodem jest nadmiar zadań trudnych i nieciekawych przy braku zadań atrakcyjnych lub wadliwy podział zadań. Związane jest to zwykle z niedoborem środków i narzędzi potrzebnych do realizacji tych zadań, co uniemożliwia ich realizację, i co za tym idzie uniemożliwia wywiązanie się z obowiązków. [32 s. 193-194]

Inną przyczyną konfliktu może być nieprawidłowe wykorzystanie ludzi w pracy, bez uwzględnienia ich kwalifikacji, możliwości i zainteresowań. Pracownik, którego wiedza i umiejętności oraz chęć na jej poszerzanie są zauważane, czuje się motywowany do dalszej pracy. Brak tego poczucia sprawia, że jego satysfakcja z pracy jest „niska”. Wywołuje to irytacje i niezadowolenie często przeradzające się w konflikt. [34 s. 119-120]. Wpływa na to przeważnie zła organizacja pracy, brak określenia zadań i wymagań w stosunku do stanowisk pracy, wadliwy system zarządzania i kierowania. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że im większa jest instytucja, bardziej rozbudowana, tym trudniej o precyzyjną organizację i tym więcej sporów. Zła organizacja pracy wiąże się najczęściej z niepełną, niezgodną z rzeczywistością, nieodpowiednią

w formie informacją dotyczącą struktury płac i nagród, przepisów porządkowych itp. Brak informacji może wywołać poczucie zagrożenia i doprowadzić do konfliktu nie tylko między pracownikami, ale również między kierownictwem a podwładnymi. Powodem bezpośrednim sporów są działania związane z narzucaniem woli, wymuszaniem czynności oraz przydzielaniem zadań niezgodnych z oczekiwaniami pracowników [32 s. 194].

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że nie wszystkie konflikty mają charakter trwały. Istnieją doraźne spory i sprzeczki, które znikają bez śladu. Bywają jednak i takie, które przybierają postać sporów trwałych, antagonizmów, kontynuowanych „bez przerw i bez końca” wymagające pomocy mediatora, zwłaszcza, gdy dotyczą konfliktu między pracownikiem a przełożonym [32 s. 195].

Konflikty w każdej organizacji, a więc i w bibliotece są nieuniknione, ale ich skutkiem może być pobudzenie do działania i zmiany. Najważniejsze jest jednak to, by konflikty te umiejętnie rozwiązywać i umieć je przekształcać w działania pozytywne, by zmniejszać ich szkodliwe aspekty, a wyluskać te pozytywne. Rozpoznawanie konfliktów, kierowanie nimi i ich rozwiązywanie jest zadaniem kadry kierowniczej. Właściwa interpretacja zachowań pracowników jest możliwa dzięki otwartości pracodawcy, częstym rozmowom z pracownikami i umiejętności rozpoznawania symptomów rodzącego się konfliktu. Atmosfera w miejscu pracy jest kluczem do satysfakcji pracownika, a co za tym idzie – sukcesu całej organizacji.

Kierownictwo powinno mieć świadomość występowania konfliktów w podległych zespołach i wynikających stąd zagrożeniach. Oczywiście nie wszystkie konflikty stanowią zagrożenie i wymagają interwencji. Sztuką jest uchwycenie w porę zarzewia konfliktu, który rzeczywiście mógłby stanowić zagrożenie dla procesu pracy. W praktyce zapobiegania konfliktom ważna jest profilaktyka, czyli eliminacja przyczyn, przynajmniej tych, na które kierownictwo ma wpływ [32 s. 193-196].

Rozdział II

ANALIZA BADANEGO ZESPOŁU

2.1. Specyfika pracy w bibliotece naukowej

Biblioteki naukowe są organizacjami typu non profit (niedochodowe), czyli nienastawionymi na zysk. Głównym zadaniem tego typu organizacji jest służenie, świadczenie usług ludziom w celu zaspokojenia ich potrzeb społecznych. Przekładając to na grunt bibliotek uczelnianych, są to przede wszystkim potrzeby studentów i pracowników szkoły wyższej, w obrębie której działa dana biblioteka, następnie studentów i pracowników innych uczelni oraz czytelników niezwiązanych bezpośrednio ze szkolnictwem wyższym, a poszukujących literatury z danej dziedziny wiedzy.

Obok dużych bibliotek uniwersyteckich i akademickich działających od wielu lat i będących bibliotekami państwowymi, w ostatnich latach powstało wiele bibliotek związanych z uczelniami prywatnymi. Zadania tych bibliotek są takie same, ale w wyższych szkołach niepublicznych odgrywają one także inną rolę. Ich działalność ma ogromny wpływ na postrzeganie samej szkoły w jej otoczeniu zewnętrznym, pośrednio wpływa też na konkurencyjność szkoły na rynku usług edukacyjnych (wystarczy tylko przyjrzeć się rankingom szkół wyższych). W centrum zainteresowania tego typu bibliotek jest, z jednej strony klient (student, pracownik), a z drugiej uzyskanie pochlebnej opinii społecznej. Inną charakterystyczną cechą bibliotek niepaństwowych szkół wyższych jest również to, że w porównaniu do bibliotek szkół publicznych są one małe, zarówno pod względem powierzchni, wielkości zbiorów, jak i liczby zatrudnionych osób.

Podobnie jak oblicze współczesnych bibliotek, zmienia się wizerunek zawodu bibliotekarza. Do podstawowych kompetencji należą zadania decydujące o działaniu każdej placówki bibliotecznej: gromadzenie, opracowanie, udostępnianie i informowanie

o zbiorach. Biblioteki naukowe realizują również zadania wynikające z ustawy o szkolnictwie wyższym, czyli prowadzą działalność naukowo-badawczą i dydaktyczną. Wśród nowych kompetencji zawodu bibliotekarza istotne są także działania mediacyjne i marketingowe, a wraz z pojawieniem się materiałów na nośnikach elektronicznych i powszechnym dostępem do Internetu bibliotekarze muszą również posiadać i rozwijać umiejętności związane z informacją.

Obecnie podstawowym zadaniem bibliotekarzy jest zarządzanie informacją i dostępem do niej. Współczesny bibliotekarz powinien w sobie łączyć różne role i zadania, które krążą wokół jednego celu, jakim jest przekazywanie informacji.

Zawód bibliotekarza należy do profesji typowo społecznych, ponieważ w zakres jego obowiązków wpisane są częste kontakty z klientem. Komunikowanie zatem należy do podstawowych czynności współczesnego bibliotekarza i jest warunkiem jego kompetencji zawodowych.

Biblioteka działa na rynku szczególnym, należącym do rynku usług. Pośredniczy w zakresie usług informacyjnych, jak również sama świadczy usługi. Jako organizacje usługowe biblioteki muszą stale dążyć do pełnego zaspokojenia potrzeb swoich użytkowników poprzez świadczenie im usług wysokiej jakości. Jest to warunek konieczny do tego, aby biblioteka mogła nie tylko przetrwać, ale umocnić swoją pozycję i osiągać stały rozwój, pozwalający nadążać za zmianami zachodzącymi w społeczeństwie, w jakim funkcjonuje.

2.2. Opis badanej firmy

Biblioteka Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu powołana do życia w 1994 r. jest biblioteką naukową nie tylko z mocy ustawy o bibliotekach, ale również spełnia wymogi stawiane bibliotekom naukowym. Jest to możliwe dzięki dostrzeganiu przez władze szkoły dużej roli i znaczenia biblioteki w procesie dydaktycznym i realizacji zadań naukowo-badawczych uczelni. Znalazło to swój wyraz w stworzeniu odpowiedniej bazy lokalowej, przeznaczaniu rokrocznie niezbędnych środków finansowych na wyposażenie oraz zakupy podręczników, czasopism i literatury fachowej.

Obecnie Biblioteka WSB w Poznaniu ma swoją siedzibę na drugim piętrze budynku przy ul. Ratajczaka 5/7 i jest otwarta dla czytelników przez cały tydzień w godzinach od 8⁰⁰ do 20⁰⁰. Ze zbiorów Biblioteki (w Czytelni) mogą korzystać wszyscy zainteresowani, nie tylko studenci i pracownicy naukowcy szkoły. Biblioteka jest skomputeryzowana, to znaczy, że wszystkie czynności są rejestrowane na komputerach w sieci uczelnianej.

Tworzenie biblioteki naukowej od podstaw wymagało od zespołu sformułowania celu i planu rozwoju biblioteki. Cel wyrażony został w misji biblioteki: „misją biblioteki jest dążenie do zapewnienia maksymalnego dostępu do krajowych i światowych zasobów informacji w celu zaspokojenia potrzeb dydaktycznych i naukowych studentów oraz pracowników WSB, a także społeczności lokalnej poprzez inicjowanie i realizację projektów i programów środowiska”.

W planach określono wielkość księgozbioru, położono nacisk na systematyczne poszerzanie działalności informacyjnej, zapewnienie użytkownikom szerokiego dostępu do aktualnych zasobów swoich i innych bibliotek. Założono, że w wyniku realizacji długofalowego planu rozwoju Biblioteka WSB stanie się nie tylko miejscem nauki i udostępniania zbiorów, ale także centralnym ośrodkiem informacji niezbędnym do realizacji programów dydaktycznych i naukowych Uczelni. Na podstawie celu i planów ogólnych tworzy się cele szczegółowe, modyfikowane na cotygodniowych spotkaniach roboczych całego zespołu.

Zrealizowanie przyjętych zamierzeń wymaga sprawnego i zaangażowanego działania całego zespołu. W Bibliotece pracuje 10 osób, nie jest to zbyt wiele, biorąc pod uwagę standardy światowe. Większość z pracujących posiada wykształcenie wyższe odpowiadające profilowi Biblioteki (bibliotekoznawstwo, informacja naukowa, prawo, ekonomia), ale wszyscy posiadają wykształcenie bibliotekarskie (średnie lub wyższe, studia podyplomowe). Osiem pracujących osób to kobiety. Większość zatrudniono na podstawie umowy stałej na pełnym etacie, dwie osoby pracują na pół etatu.

Ze względu na dużą ilość zadań stawianych przed biblioteką i stosunkowo niewielką liczbę pracujących osób, nie ma konkretnych wydzielonych stanowisk, struktura organizacyjna jest płaska. Wszyscy pracownicy mają w zakresie obowiązków prace, któ-

re wykonują wspólnie, natomiast są wydzielone i przydzielone obszary odpowiedzialności i delegowane zadania.

2.3. Rola w zespole i analiza predyspozycji indywidualnych

Termin „**rola pełniona w zespole**” określa zachowania oraz relacje z innymi osobami w zespole. Definicja roli nie określa zadań, jakie mają być wykonane, jedynie wskazuje oczekiwania, określa wymogi, umiejętności i zachowania konieczne do spełnienia tych oczekiwań. Ze względów praktycznych należy wyraźnie rozdzielić rolę pełnioną w zespole od funkcji, jaka została wyznaczona przez przełożonego.

Funkcja określa umiejętności techniczne oraz wiedzę operacyjną, którą osoba na danym stanowisku powinna posiadać. Osoby wyznaczone do określonych zadań różnią się między sobą pod względem ról pełnionych w zespole, podczas gdy pełnione funkcje są podobne lub takie same. Osoba może wykonywać jedno lub wiele zadań składających się z szeregu powiązanych ze sobą funkcji. Funkcje związane z zadaniami mogą także być przypisane zespołowi lub kilku osobom współpracującym. Funkcje mogą być zadaniowe, czyli takie, które pomagają grupie w osiągnięciu celów (poszukiwanie informacji, koordynowanie, wyjaśnianie), albo funkcje integracyjne, czyli tworzące pozytywną atmosferę poprzez zachęcanie, łagodzenie napięć, obserwowanie grupy czy wkład w życie grupowe.

Termin **stanowisko** obejmuje grupę określonych zadań, które należy wykonać, oraz obowiązków, które należy spełnić, aby osiągnąć zamierzony wynik końcowy. **Rola** różni się tym od stanowiska, że opisuje pozycję zajmowaną przez osobę w procesie osiągania celów poprzez kompetentne i elastyczne podejście do pracy i zadań w kontekście wyznaczonych celów oraz zachodzących procesów. Pojęcie roli jest szersze od pojęcia stanowiska pracy, gdyż jest ono zorientowane na ludzi oraz ich zachowania i działania, nie skupia się na wąskim zakresie wykonywanej pracy. Definicja roli obejmuje behawioralne aspekty pracy, czyli kompetencje wymagane do osiągnięcia odpowiednich poziomów działania, zaangażowania oraz osiągniętych wyników.

Ważnym elementem są preferencje członków zespołu związane z pracą w grupie. M. Belbin wyodrębnił osiem ról, które mogą pełnić członkowie zespołu. Stwierdził on, że zespoły radzące sobie dobrze z zadaniami stanowią mieszankę jednostek, z których każda ogrywa inną rolę, a zespół, w którym funkcjonują wszystkie z ośmiu ról, odznacza się wysokim prawdopodobieństwem odniesienia sukcesu.

Z jego badań wynika również to, że aby stworzyć efektywny zespół, trzeba dobierać do niego ludzi w taki sposób, by mogli oni ogrywać jedną lub więcej ról, jeżeli którejs brak w grupie [5 s. 39-40].

Wykorzystując wyniki testu Belbina dotyczące podziału ról w grupach, należy być świadomym preferencji ról u jednostek. Ludzie różnią się siłą swoich preferencji, u niektórych występują bardzo silne preferencje związane z jedną czy dwiema rolami, u innych te preferencje mogą rozkładać się wokół czterech czy pięciu ról. Należy również mieć wiedzę na temat tego, jakich ról brakuje w zespole i w jaki sposób ich brak może przyczynić się do obniżenia efektywności.

Role pełnione w grupie można podzielić na:

- role ukierunkowane na zadania – lokomotywa, realizator, skrupulatny wykonawca,
- role ukierunkowane na ludzi – koordynator, dusza zespołu, poszukiwacz źródeł,
- role intelektualne – myśliciel, krytyk wartościujący [5 s. 76-77].

W realizacji kolejnych etapów rozwoju zespołu potrzebne są różne typy ról. Na etapie budowania zespołu najbardziej pożądani wydają się być lokomotywa i koordynator, na etapie kreowania pomysłów – myśliciel i poszukiwacz źródeł, na etapie planowania i wyboru celów czy metod postępowania – krytyk wartościujący, na etapie nawiązywania kontaktów – poszukiwacz źródeł i dusza zespołu, na etapie organizacji pracy, sprawdzania i nadzorowania – koordynator i realizator, na etapie realizacji zadań – realizator i skrupulatny wykonawca, specjalista.

Rolą **koordynatora** jest kierowanie grupą. Ma on dominującą osobowość. Jego głównym zadaniem jest kierowanie ludźmi. Nie przejawia on jednak tendencji do apodyktyzmu i nie wymaga bezwzględnego posłuszeństwa. Ceni sobie różnorodność poglądów i pomysłów, a także rzetelną ich ocenę i interweniuje tylko w kry-

tycznych sytuacjach. Potrafi prowadzić dyskusję, umie również nakłonić zespół do zmiany stanowiska, nie urażając przy tym nikogo. Dbą o szacunek i prestiż.

Koordinator przykłada dużą wagę do komunikowania się z innymi, potrafi słuchać opinii współpracowników, jest tolerancyjny. Preferuje indywidualne podejście do pracy i do ludzi, wykazując przy tym dużą elastyczność. Potrafi entuzjastycznie motywować innych do pracy. Jest osobą silnie zorientowaną na cel [5 s. 94-95].

Lokomotywa to ekstrawertyk o niespożytym dynamizmie i energii działania, niespokojny, nerwowy, impulsywny, wyraźnie wyróżniający się w grupie. Jednocześnie jest to osoba posiadająca bardzo wysoką motywację i potrzebę osiągnięć. Jego rolą jest inspirowanie akcji i rozwijanie samodzielności innych osób. Może przewodzić grupie, lecz dąży do osiągnięcia celów za wszelką cenę.

Lokomotywa nastawiona jest na rywalizację i zwycięstwo bez względu na poniesiony wysiłek. Nie wstydzi się pokazywać silnych reakcji i emocji, niezadowolenia czy frustracji, jednocześnie jest nieufna i niecierpliwa wobec siebie i innych. Lokomotywa nie jest osobą zdolną do rozumienia innych ludzi i do okazywania im ciepła. Kilka osób o cechach lokomotywy w grupie może uczynić zespół nieproduktywnym, ponieważ mogą one ustanawiać na siłę zbyt wiele celów i silnie rywalizować ze sobą, powodując frustrację i krytykę innych osób w grupie. Cechą pozytywną lokomotywy jest to, że przeważnie jest ona inicjatorem działania i powoduje, że w zespole nie dochodzi do stagnacji [5 s. 87-89].

Myśliciel jest osobą o bardzo twórczym umyśle. Jest osobą bardzo kreatywną i innowacyjną w związku z tym jest źródłem pomysłów i rozwiązań i nowatorskich strategii. Jest introwertykiem. Preferowanym przez niego stylem jest praca niezależna, intensywne myślenie, podążanie za swoimi projektami i kierowanie się własnymi zasadami. Lubi angażować się w poważne projekty, zaniedbując przy tym mniej skomplikowane zadania. Sposób, w jaki traktują go inni członkowie grupy, jest bardzo ważny, gdyż myśliciel bardzo łatwo obraża się, jest także czuły na pochwały. Jego zachowanie w stosunku do innych osób może być krytyczne i bezceremonialne.

Obecność w grupie więcej niż jednego myśliciela nie jest bardziej korzystna niż funkcjonowanie w ogóle bez niego. Podobnie

jak w wypadku lokomotywy może on wywoływać niesnaski w zespole, ponieważ łatwo się obraża, często obawia się, że inni odbiorą mu jego pomysły [5 s. 89-90].

Krytyk wartościujący to człowiek inteligentny i wnikliwy, a przy tym krytyczny i obiektywny. Stonowany w zachowaniach, poważny, opanowany. Przeważnie obejmuje rolę osoby patrzącej z boku i wkracza tylko wówczas, gdy musi zapaść rozstrzygająca decyzja.

Krytyk jest zazwyczaj obiektywny, wolny od emocji, chociaż potrafi okazać entuzjazm i osobiste zaangażowanie w pracę zespołu. Nie pragnie jednak widowiskowych, publicznych osiągnięć. Chociaż przeważnie jest raczej krytyczny i oschły, świetnie komponuje się w zespole, ponieważ logicznie i trafnie potrafi wskazać silne i słabe strony pomysłów, niekiedy ostudzając w ten sposób nieuzasadniony optymizm zespołu [5 s. 91-92].

Poszukiwacz źródeł to ekstrawertyk o wysokich umiejętnościach interpersonalnych. Szybko i chętnie nawiązuje kontakty i na ogół jest bardzo lubiany ze względu na swój otwarty i przyjazny stosunek do innych oraz optymizm i pogodę ducha.

Rola poszukiwacza źródeł w zespole sprowadza się do wynajdowania tego, co jest możliwe do zrobienia i co może być zrobione, ale nie jest zbyt wytrwały w dopracowaniu szczegółów. Pomysłów często szuka poza zespołem, nawet w przypadku niepowodzeń stara się dotrzeć do informacji mogącej pomóc.

Jego specjalnością jest nawiązywanie i ułatwianie stosunków międzyludzkich. Jest niezbędny w sytuacjach ryzykownych i trudnych, gdy mimo wątpliwości i niepewności konieczna jest realizacja zadań [5 s.93-94].

Skrupulatny wykonawca jest introwertykiem. Skryty, skromny, sumienny, dba o najdrobniejsze szczegóły każdego zadania. Lubi precyzyjnie zaplanowaną pracę i konsekwentnie doprowadza ją do końca, przykładając szczególną wagę do detali. Zawsze jest skoncentrowany, sprawdza szczegółowo, planuje, jest dobrym organizatorem.

Skrupulatny wykonawca, sam będąc bardzo zdyscyplinowany, wymaga dyscypliny od współpracowników. To właśnie powoduje, że jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu. Jego udział w zespole gwarantuje, że żaden szczegół zadania nie zostanie pominięty oraz że cel zostanie osiągnięty. Skrupulatny wykonawca

jest dobrze przyjmowany przez innych członków zespołu z powodu uznania, jakim cieszy się jego rola [5 s. 92].

Dusza zespołu bezproblemowo nawiązuje kontakty z innymi, ponieważ jest osobą spokojną, bezkonfliktową, pozbawioną agresji i potrzeby dominacji. Bardzo towarzyski, zrelaksowany, chętny i aktywny słuchacz, potrafi zachęcić innych do wyrażania swojej opinii. Wzbudzający zaufanie, wrażliwy, opiekuńczy, cele zespołowe i utrzymywanie jedności w zespole przedkłada nad swe ambicje personalne.

Główną rolą duszy zespołu jest neutralizowanie osobistych problemów i umożliwienie każdemu członkowi grupy efektywnego uczestnictwa w pracy. Celem jest uzyskanie jak najlepszej współpracy. W zespole pełni rolę uspokajającą [5 s. 95-96].

Realizator jest człowiekiem czynu. Praktyk i pragmatyk świetnie sprawdza się, gdy konieczne jest przeformułowanie pomysłów w realne zadania. Jest podstawowym ogniwem zespołu, wykonuje wszystkie projekty, które zostały zaproponowane.

Realizator w zespole jest człowiekiem wyjątkowo pożytecznym, ponieważ potrafi przełożyć idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań. Jest dobrym organizatorem, potrafi także słuchać poleceń innych. W zespole wyróżnia się ciężką pracą i wytrzymałością. Realizator jest niezwykle pożyteczny w sytuacjach, gdy trzeba stawić czoła tym aspektom pracy, które dla innych wydają się za trudne bądź mało interesujące [5 s. 92-93].

Badania przeprowadzone na podstawie opisanego wyżej zespołu Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej miały za zadanie sprawdzić, czy grupa ludzi pracująca w bibliotece tworzy zespół i czy zespół ten jest zespołem efektywnym oraz jaką rolę pełnią poszczególni jej członkowie. Badania przeprowadzono na podstawie testu Belbina (zał. 1 s. 36) oraz obserwacji zespołu.

Jak już wcześniej wspomniano, wszyscy pracownicy biblioteki posiadają odpowiednie funkcje. Posiadają wiedzę fachową i umiejętności techniczne potrzebne od obsługi klientów. Umiejętności te stale są rozwijane poprzez stałe uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez uczelnię, np. kursy doskonalące znajomość komputerów, warsztaty asertywności, komunikacji, oraz poza uczelnią – konferencje, szkolenia itp.

Stanowiska są określone w formularzu opisu stanowiska, który otrzymał każdy z członków zespołu w chwili przyjęcia go do

pracy. W czasie istnienia biblioteki opisy te ulegały modyfikacji i zmianom. Zmieniały się zadania i obowiązki w zależności od potrzeb i umiejętności poszczególnych pracowników. Obecnie większość z nich jest wspólna dla wszystkich – obsługa czytelników, obsługa baz danych, ale każdy z bibliotekarzy posiada też pewien obszar prac, za który jest odpowiedzialny i który musi koordynować. Jak już wspomniano, struktura organizacyjna jest płaska, nie wartościuje się więc pracowników według stanowiska, a jedynie według jego doświadczenia i wartości w zespole.

Test Belbina wykazał, jakie role pełnią poszczególni pracownicy biblioteki. Wyniki testu pokazuje tabela 1. Do badań przyjęto rolę dominującą oraz rolę występującą na drugim miejscu – jednak jedynie u tych pracowników, u których różnice w punktacji między tymi dwiema rolami są niewielkie. Poza tym przyjęto, że rola dominująca jest tą, którą członkowie pełnią obecnie, a rola drugorzędna to rola, w którą mogą wchodzić w razie potrzeby.

Tabela 1

Wynik testu na badanie ról zespołowych w Bibliotece WSB

Rola	Cecha dominująca	Cecha drugorzędna
	Liczba osób	Liczba osób
Realizator	1	
Koordynator	2	2
Lokomotywa	1	
Myśliciel		3
Poszukiwacz źródeł		3
Krytyk wartościujący		
Dusza zespołu	3	1
Skrupulatny wykonawca	3	

Z badań wynika, że w zespole Biblioteki WSB przeważają osoby z cechami duszy zespołu i skrupulatnego wykonawcy. Cechy te charakteryzują aż sześć osób. Jest to bardzo dobry wynik, gdyż w firmie usługowej, jaką jest biblioteka, osoby te są niezwykle przydatne. W zespole jest też jedna lokomotywa, co jest również korzystne dla zespołu, gdyż taki pracownik pociąga do działania za sobą innych i motywuje ich do działania.

Badanie wykazało również, że dwie osoby wykazują cechy koordynatora, w tym osobą taką jest kierownik. Jak wiadomo rolę koordynatora przyjmuje osoba posiadająca umiejętności i cechy przywódcze i potrafi kierować zespołem. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na to, że tę rolę gotowi są pełnić także dwie inne osoby. Jest to sytuacja z jednej strony korzystna, ponieważ biblioteka uczestniczy i realizuje wiele projektów, w których nie bierze udziału kierownik. Z drugiej strony taki układ ról może prowadzić do konfliktów.

Dobrym wynikiem jest także występowanie w zespole realizatora (jedna osoba), gdyż to właśnie realizator jest podstawowym i koniecznym elementem funkcjonowania zespołu.

Niekorzystną sytuacją jest tylko brak w zespole krytyka wartościującego, który obiektywnie podchodziłby do pomysłów zespołu i rozważał plusy i minusy każdej propozycji.

Przyglądając się rozłożeniu ról w zespole, można zauważyć także inną prawidłowość. Większość ról wskazuje na ukierunkowanie działań i preferencji na zadania i na ludzi.

KIERUNKI ROZWOJU ZESPOŁU

3.1. Wady i zalety utrzymywania koleżeńskich stosunków w zespole

Obserwując zespół Biblioteki WSB, można zauważyć, że kontakty między jego członkami są pozytywne i koleżeńskie. Przejawia się to w sposobie zwracania się do siebie. Wszyscy, w tym kierownik, mówią sobie po imieniu, bez względu na wiek, płeć i stanowisko. Innym przejawem koleżeńskości jest chęć pomocy w realizacji zadań, np. w czasie choroby lub natłoku zadań jednego pracownika pozostali przejmują część pracy lub pomagają w wykonaniu zadania. Zauważa się występowanie kontaktów nieformalnych.

Dobre kontakty między członkami zespołu biblioteki oraz jej szefem mają pozytywne i negatywne strony. Dobre kontakty są w pewnej mierze czynnikiem motywacyjnym, dają energię do dalszych działań, wprowadzają zdrową rywalizację, ułatwiają komunikację dzięki wyeliminowaniu blokady emocjonalnej. Zasadą jest, że dobra atmosfera w miejscu pracy jest czynnikiem powodzenia realizacji zadań. Negatywnie nastawione do siebie osoby mają trudności w porozumieniu się i opóźniają przebieg procesów. Jednak te przyjazne stosunki niekiedy utrudniają kierownikowi biblioteki zarządzanie personelem. Na pracowników zaczyna on patrzeć poprzez pryzmat wzajemnych zależności i emocji, faktyczna wartość pracownika jest odpowiednio modyfikowana poprzez wzajemną sympatię.

Występują sytuacje, w których pewne obiektywne fakty świadczące na niekorzyść pracownika są ignorowane z uwagi na utrzymanie dalszej pozytywnej atmosfery. Natomiast dla efektywnego prowadzenia firmy konieczny jest skuteczny dobór pracowników,

wykwalifikowanych i o odpowiednich predyspozycjach, niekoniecznie powiązaniach towarzyskich.

Rozwiązaniem tego problemu jest wprowadzony już system ocen pracowniczych. Każdy pracownik dokonuje samooceny dziełu kompetencji w skali punktowej, która następnie jest weryfikowana i porównywana z oceną dokonaną przez przełożonego. System okresowych ocen pracowniczych przyczynił się do bardziej obiektywnej oceny pracy zespołu.

3.2. Komunikacja w zespole

Komunikacja w zespole Biblioteki WSB wymaga dalszego doskonalenia, mimo iż dobre kontakty grupy powodują, że jest ona poprawna. Raz na tydzień odbywają się spotkania wszystkich członków zespołu, na których omawia się bieżące sprawy, a także plany na przyszłość. Często przyjmują one postać ostrej dyskusji, podczas której dochodzi do ścierania się różnych poglądów. W skład zespołu wchodzi osoby o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach, doświadczeniu, energii. Powoduje to różnice w postrzeganiu rzeczywistości, różnice poglądów, uznawanych wartości czy pełnionych ról. Powoduje to również zupełnie odmienne odbieranie tego samego komunikatu. Lepsze poznanie się członków zespołu, wczuwanie się w położenie drugiej osoby czy dobre stosunki pomagają przełamać tę barierę. Ważnym elementem jest także zrozumienie i zaakceptowanie różnic pokoleniowych.

Podczas rozwiązywania wielu złożonych problemów pomiędzy uczestnikami dochodzą do głosu silne emocje (podniesiony głos, ekspresyjne gestykulacje, odchodzenie od stołu obrad, czy nawet obrażanie się). Stanowią one kolejną barierę komunikacyjną występującą w zespole biblioteki. Silne emocje zniekształcają proces komunikacji, brak wówczas racjonalnego podejścia do problemu. Z literatury przedmiotu wynika, że w celu wyeliminowania negatywnych emocji, należy skoncentrować się na przedmiocie rozmowy zamiast na jej uczestnikach, a więc skupić się na treści zamiast rozmówcy. Warto także pamiętać o kulturze osobistej, która powinna się przejawiać np. w umożliwieniu dokończenia wypowiedzi. Ważną rolę w przełamaniu tej bariery oraz uporządko-

waniu sytuacji zajmuje przełożony. Od jego zdolności zależy w dużym stopniu zapanowanie nad nieprawidłowym przebiegiem spotkania czy rozmowy. W tym momencie ujawnić się mogą inne problemy w zespole, takie jak np. mały autorytet przełożonego wśród członków zespołu czy ich niesubordynacja.

W kategorii komunikacja zawiera się także przekazywanie wiedzy. Wiedza powinna być nie tylko wnoszona, ale także tworzona i akumulowana w zespole. Bardzo ważna jest tutaj osobista wiedza wszystkich członków zespołu, wynikająca z ich wiedzy nabytej, doświadczeń, przekonań itd. Jednak aby ta wiedza mogła zostać przekazana, musi być przekształcona w słowa, liczby, treści zrozumiałe dla każdego. Ta strefa komunikacji jest dość dobrze rozwinięta w zespole biblioteki, ponieważ wszyscy jej pracownicy mają obowiązek przekazywania wiedzy zdobytej na warsztatach i innych formach kształcenia pozostałym i chętnie to robią.

3.3. Motywowanie

Zespół musi być bezgranicznie zaangażowany w pracę i zmotywowany, gdyż tylko wtedy Biblioteka WSB może prawidłowo wykonywać swoje zadania. Tylko pełne wykorzystanie potencjału wszystkich członków zespołu, ich chęci do pracy oraz radość z osiągniętych wyników może być warunkiem sukcesu działania biblioteki. Motywować można się samemu lub być motywowanym. Osobą, która ma obowiązek motywowania pracowników, jest przede wszystkim kierownik.

Przełożony musi umieć motywować członków zespołu, aby wywołać pożądane zachowania w dłuższym okresie. Istotne jest zarówno motywowanie w kierunku osiągnięcia określonych celów, jak również przyjmowania przez pracowników określonych postaw i zachowań. Aby pracownik działał efektywnie, powinien mieć zaspokojone potrzeby osobiste, mieć jasno sprecyzowany oczekiwany rezultat pracy, akceptować zadania mu wyznaczone, rozumieć wpływ własnej pracy na całość procesu. Aby zapewnić sobie skuteczność działania, przełożony powinien poznać podstawy zachowań poszczególnych członków zespołu. Kierownik Biblioteki WSB może korzystać z wielu narzędzi: podwyżka płac, premia

półroczna, pochwała, ruchomy, elastyczny czas pracy, skierowanie na dodatkowe szkolenia, wyjazd na konferencje i warsztaty, udział w projektach poza zespołem.

Wiele z tych narzędzi motywowania jest wykorzystywanych przez kierownika Biblioteki. Są one pozytywnie odbierane w zespole. Jednym z mało wykorzystywanych narzędzi jest pochwała, która jako bezpośredni motywator może być zastosowana natychmiast po wykonaniu zadania.

Również poprawy wymaga system podwyżek i premii. Aby te narzędzia motywowały, pracownicy muszą wiedzieć, że za dobrze wykonaną pracę czeka ich nagroda w postaci premii. System premii pracowniczych, także uznaniowych zgodnie z teorią motywacji powinien być przejrzysty i jasno określony. W Bibliotece WSB nie ma precyzyjnie określonych reguł, widełek czy założeń. Pracownicy nie wiedzą, za jakiego rodzaju prace, jak wykonane, kiedy i czy w ogóle będą dodatkowo wynagrodzeni. Mimo tego można zauważyć, że przykładają się do wykonywanych zadań i że perspektywa otrzymania premii czy podwyżki stała się motywująca.

Wydaje się, że w omawianym zespole rozbudowany system motywacyjny nie jest niezbędny. Każdego pracownika charakteryzuje chęć urozmaiconego życia zawodowego, ciągłych zmian i nowych wyzwań. Tak więc praca w Bibliotece WSB dla takich ludzi już w treści jest bonusem zawodowym.

3.4. Kultura organizacyjna w Bibliotece WSB

Kultura organizacyjna pojmowana jako zbiór założeń, norm postępowania i wartości obowiązujący w bibliotece powinna wpływać na identyfikowanie się pracowników z biblioteką i sprzyjać przyjęciu tych wartości i norm jako własne. Znaczy to, że powinna ona tworzyć zasady etyczne panujące w danej organizacji. Zasady te kształtują się w procesie doświadczeń ludzi pracujących w organizacji lub są wynikiem polityki prowadzonej przez daną instytucję.

Zbiór zasad etycznych obowiązujący w danej bibliotece powinien określać stosunek do innych bibliotekarzy, współpracowników i klientów biblioteki. Powinien podkreślać, więc takie cechy jak: wzajemna życzliwość, zaufanie, unikanie intryg, umiejętne rozwiązywanie konfliktów.

Obok zbioru zasad etycznych kulturę organizacyjną kształtują technologie, organizacja biblioteki, sposoby przygotowania dokumentów, organizacja i dyscyplina pracy, dbałość o lokal i o wyposażenie i urządzenia biblioteczne, logo itd. Równie ważne wydają się język, rytuały i ceremonie, dzięki którym zespół pracowniczy czuje się całością, a każdy z uczestników może poczuć swoją przynależność do zespołu.

Żeby jednak kultura organizacyjna mogła w sposób efektywny działać na pracowników jej założenia i wartości muszą być im znane [34 s. 108]. Kultura organizacyjna w Bibliotece WSB w Poznaniu nie jest sformalizowana. Częściowo wyraża ją wypracowana wspólnie przez pracowników misja oraz regulamin biblioteczny. W obu tych dokumentach zwraca się uwagę na usługową rolę biblioteki w stosunku do jej klientów. Mimo że regulamin dosyć restrykcyjnie nakazuje przestrzegania zasad panujących w bibliotece, a jego treść jest w dużej mierze zaprzeczeniem proklientckiego nastawienia zapisanego w misji biblioteki [34 s. 96]., pozostawia jednak bibliotekarzom pewną swobodę w podejmowaniu indywidualnych decyzji. Jako przykład posłużyć może odejście od ograniczenia w ilości wypożyczonych jednorazowo książek. Regulamin wyraźnie określa ich ilość, ale bibliotekarz może zgodzić się na zwiększenie tej liczby nie ponosząc konsekwencji. Wychodzi się, bowiem z założenia, że lepiej, aby książka była u czytelnika niż zalegała na półce.

Relacje między pracownikami a użytkownikami to istotny element symboliki behawioralnej [34 s. 96]. Zachowania bibliotekarzy powinny sprawiać wrażenie, że użytkownik jest w bibliotece mile widzianym gościem. Z obserwacji wynika, że kontakty z użytkownikami, w omawianej bibliotece są w miarę swobodne, bibliotekarze starają się być grzeczni i unikać nie tylko wyniosłości i niedostępności, ale także natarczywości i nadopiekuńczości, a każdego użytkownika starają się traktować indywidualnie. Ponieważ klientami biblioteki są przeważnie młodzi ludzie bibliotekarze starają się, żeby czytelnicy nie czuli się w bibliotece „sztywno”, jak w „muzeum”, stąd, żeby nie tworzyć sztucznego dystansu z użytkownikami biblioteki obowiązują bibliotekarzy luźne stroje. Bibliotekarze noszą plakietki identyfikacyjne, które powodują, że i bibliotekarze przestają być anonimowi. Biblioteka stara się być przyjazna użytkownikowi, zachęcając i przyciągając ich „albowiem ludzie chodzą

tam gdzie czują się dobrze [34 s. 172]. Poprzez liczne szkolenia (np. asertywności) uczy się ich jak nie dopuszczać do sporów z użytkownikami i jak te spory rozwiązywać.

W Bibliotece zwraca się dużą uwagę na kontakty bezpośrednie pracowników między sobą – pracownicy zwracają się do siebie po imieniu, przynajmniej raz w tygodniu organizowane jest spotkanie informacyjne, obchodzone są imieniny, pracownicy często spotykają się prywatnie po pracy. W każdą ostatnią środę miesiąca biblioteka jest zamykana, a dzień ten służy integracji zespołu, wyznaczeniu celów i zadań, omówieniu tego co nie udało się zrobić.. Często są to spotkania wyjazdowe, poza szkołę lub poza Poznania, do innych bibliotek lub do domu któregoś z pracowników. Te wyjazdy przekładają się to na kontakty i relacje w pracy, gdzie pracownicy wzajemnie sobie pomagają, zastępują się, mimo iż nie zawsze należy to do ich obowiązków.

W Bibliotece występuje kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności, ponieważ pracownicy są mniej lub bardziej niezależni, nie obawiają się podejmowania nowych wyzwań i ryzyka, wymieniają między sobą wiedzę i doświadczenia zawodowe, nie boją się zmian związanych ze zmieniającymi się warunkami takimi jak wprowadzanie nowych kierunków, czy specjalności, duża ilość studentów pierwszego roku, zmieniające się listy lektur. W zespole widać chęć stałego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych i umiejętności. Bibliotekarze podejmują również działania mające na celu osiągnięcie sukcesu instytucji poprzez organizowanie konferencji i seminariów oraz aktywny udział w SBP.

Kultura organizacyjna istnieje w każdej bibliotece bez względu na to, czy jej świadomość istnieje wśród bibliotekarzy, czy też nie, ale warto przybliżyć pracownikom jej najważniejsze założenia, w których powinny dominować proklieckie wartości. Żeby użytkownicy czuli się jeszcze lepiej poprawy wymaga lepsze zaplanowanie i przystosowanie wnętrza biblioteki do ich potrzeb. Potrzebne są kąciaki i pokoje do pracy indywidualnej i zbiorowej, zaciszne miejsca z wygodnymi kanapami, fotelami, w których można się zatrzymać i porozmawiać nie przeszkadzając innym.

ZAKOŃCZENIE

Z przedstawionej w publikacji analizy wynika, że pracownicy Biblioteki WSB tworzą zespół i że jest on w pewnej mierze zespołem efektywnym i sprawnie funkcjonującym. Spełnione są podstawowe zasady określające pracowników jako zespół. Wszyscy pracownicy znają i rozumieją cel ogólny, zgodny z szeroko rozumianą misją Uczelni, a także potrafią określić i zidentyfikować się z celami szczegółowymi.

Pomiędzy członkami zespołu funkcjonuje efektywna i przyjazna komunikacja oraz twórczy stosunek do pracy zespołowej. W zespole panuje wzajemne zaangażowanie zarówno w rozwój i sukces osobisty, jak i osiąganie wspólnych celów. Zespół stale poszukuje nowych sposobów doskonalenia metod i wyników, cechuje się wysoką kreatywnością i posiada umiejętność rozwiązywania najtrudniejszych problemów. W efektywnej pracy tego zespołu duże znaczenie ma umiejętność współpracy jej członków.

W obrębie zespołu, jakim są bibliotekarze WSB, każda osoba zajmuje określone miejsce i pełni określoną rolę wynikającą z tego miejsca. Zespół dąży zawsze do realizacji określonych celów i zadań akceptowanych przez większość. Wypracowano również sposób współdecydowania o celach i sposobach wykonania zadań poprzez dyskusowanie ich w zespole.

Zespół w czasie swojego istnienia stworzył własne normy, wartości i własną specyficzną kulturę organizacyjną. Bibliotekarze świadomi swoich ról uczą się strategii działania w określonych obszarach, ale także radzenia sobie z trudnościami, do których przewyżczenia nie mają naturalnych predyspozycji. Nastawiają się na doskonalenie stylów pracy wynikających z ról, tak aby można się nimi profesjonalnie posługiwać.

Załącznik 1

ROLE ZESPOŁÓW

Test Mereditha Belbina

Niniejsza ankieta oparta jest na pracy Mereditha Belbina i jego współpracowników, którzy przeprowadzili wiele badań w tym zakresie. Badania dr Belbina oparte były na eksperymentach prowadzonych w Management College Henley oraz na badaniach poszczególnych przypadków w przemyśle. Wykazały one, że mając daną odpowiednią wiedzę na temat ludzkich charakterów i zdolności można przewidzieć działalność tego zespołu w kategoriach sukcesu bądź niepowodzenia.

Wskazówki: Na każde zagadnienie przypada 10 punktów. Należy rozdzielić je w sposób, który według Ciebie najlepiej opisuje Twoje zachowanie. Punkty te mogą być rozdzielone pomiędzy kilka zdań, a w przypadkach ekstremalnych możesz rozdzielić je na wszystkie zdania lub przydzielić 10 punktów na jedno zdanie. Zapisz punkty w tabeli.

1. Co, według mnie mogę wnieść do zespołu ?

- (a) Sądzę, że mogę szybko dostrzec i wykorzystać nowe możliwości.
- (b) Potrafię dobrze współpracować z wieloma typami ludzi.
- (c) Tworzenie pomysłów jest jedną z moich zalet.
- (d) Moja zdolność polega na łatwości wciągania ludzi jeśli tylko odkryję, że mogą oni wnieść coś wartościowego w pracę zespołu.
- (e) Moja zdolność do wykończenia rozpoczętej pracy wpływa silnie na efektywność tej pracy.
- (f) Jestem gotów stawić czoła czasowej niepopularności jeśli tylko prowadzi ona do pozytywnych wyników.
- (g) Jestem szybki w wycuciu co zadziała w znanej mi sytuacji.
- (h) Mogę oferować uzasadniony sposób alternatywnego postępowania bez wprowadzania zaburzeń lub krzywd.

2. Jeśli miałbym słabe strony w pracy zespołowej to mogłyby to być:

- (a) Nie jestem spokojny zanim zebrania nie są dobrze zorganizowane, kontrolowane i ogólnie dobrze prowadzone.
- (b) Mam inklinacje do bycia zbyt szczerym dla ludzi, którzy reprezentują słuszny punkt widzenia, ale bez jego właściwego przeglądu.
- (c) Mam tendencje do gadulstwa podczas rozważania nowych pomysłów.
- (d) Moje obiektywne spojrzenie sprawia, że trudno mi entuzjastycznie i chętnie dołączyć do kolegów.

- (e) Jestem czasem odbierany jako silny i autorytatywny jeśli jest potrzeba do zrobienia czegoś.
- (f) Sprawia mi kłopot prowadzenie grupy ponieważ jestem zbyt silnie reagujący na atmosferę w zespole.
- (g) Mam skłonności do zbytniego zaangażowania się w pomysły i stąd do utraty kontroli nad tym co się dzieje.
- (h) Moi koledzy postrzegają mnie jako osobę niepotrzebnie martwiącą się szczegółami i możliwością, że coś może się nie udać.

3. Kiedy angażuję się w działalność z innymi ludźmi:

- (a) Mam skłonność do wpływania na ludzi bez naciskania na nich.
- (b) Moja ogólna czujność chroni przed nieuważnymi błędami i przeoczeniami.
- (c) Jestem gotów namawiać do podjęcia akcji tak aby zebranie nie było stratą czasu lub aby nie stracić z oczu głównych celów.
- (d) Można na mnie liczyć jeśli chodzi o nowe pomysły.
- (e) Jestem zawsze gotów poprzeć dobrą sugestię dla wspólnego interesu.
- (f) Jestem chętny do wyszukiwania ostatnich nowości w pomysłach.
- (g) Wierzę, że moja zdolność do chłodnej oceny jest aprobowana przez innych.
- (h) Można na mnie polegać w kwestii dopilnowania, że cała niezbędna praca jest zorganizowana.

4. Moje charakterystyczne podejście do pracy grupowej jest następujące:

- (a) Mam cichą chęć lepszego poznania moich kolegów.
- (b) Nie jestem niechętny wypróbowaniu poglądów innych lub zachowaniu moich poglądów w mniejszości.
- (c) Potrafię zazwyczaj znaleźć argumenty na odparcie niemądrej propozycji.
- (d) Sądzę, że mam talent do wdrażania pomysłów których plan został zaakceptowany do realizacji.
- (d) Mam tendencje do unikania oczywistego i do wyskakiwania z czymś nie spodziewanym.
- (f) Wnoszę perfekcjonizm do każdej podjętej pracy zespołowej.
- (g) Jestem gotów do wykorzystania moich kontaktów poza grupą.
- (h) Będąc zainteresowanym wszystkimi pomysłami, nie waham się skoro raz decyzja została podjęta.

5. Jestem usatysfakcjonowany z pracy ponieważ:

- (a) Lubię analizować sytuacje i oszacowywać wszystkie możliwości.
- (b) Interesuję się znalezieniem praktycznych rozwiązań problemów.
- (c) Lubię czuć, że wpływam wydajnie na dobre wzajemne stosunki.
- (d) Mam duży wpływ na podejmowanie decyzji.
- (e) Mogę spotkać ludzi, którzy mogą wnieść coś nowego.
- (f) Potrafię spowodować, że ludzie zgadzają się na podjęcie potrzebnej akcji.

(g) Czuję się dobrze jeśli mogę poświęcić zadaniu pełną uwagę.

(h) Lubię znaleźć działalność pobudzającą moją wyobraźnię.

6. Jeśli niespodziewanie dostanę trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i z nieznaną mi grupą ludzi:

(a) Będę się czuł jak zepchnięty do kąta w celu wypracowania wyjścia z impasu zanim wypracuję sobie sposób postępowania.

(b) Będę gotów do współpracy z osobą, która wykaże najbardziej pozytywne podejście, choćby nie wiem jak było to trudne.

(c) Znajdę sposób na zredukowanie rozmiarów zadania poprzez ustalenie co mogą zrobić poszczególne osoby.

(d) Moje naturalne poczucie odpowiedzialności za sprawę pomoże mi zapewnić, że nie zostaniemy w tyle za planem.

(e) Wierzę, że zachowam spokój i uruchomię moje zdolności do logicznego myślenia.

(f) Zapewnię stałość celów pomimo napięć.

(g) Będę przygotowany na przyjęcie przewodnictwa grupie, jeśli dostrzegę brak postępów w pracy.

(h) Sprovokuję dyskusje w celu stymulowania nowych pomysłów i wprowadzenia ich w czyn.

7. Odnośnie problemów jakim podlegam pracując w grupie:

(a) Jestem skłonny wykazać swoją niecierpliwość wobec tych, którzy wstrzymują postęp.

(b) Inni mogą mnie krytykować za zbytnią analityczność i niewystarczającą intuicję.

(c) Moja potrzeba upewnienia się że praca jest właściwie wykonywana może wstrzymywać postęp.

(d) Mam tendencję do szybkiego znudzenia się i polegania na jednym lub dwóch osobach motywujących mnie.

(e) Mam trudności z rozpoczęciem pracy zanim jej cele nie zostaną wyjaśnione.

(f) Mam trudności z wyjaśnieniem złożonych zagadnień.

(g) Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy których sam nie potrafię zrobić.

(h) Waham się bronić swojego zdania jeśli mam przeciw sobie opozycję.

TERAZ PRZEJDŹ DO TABLICY ABY ZANOTOWAĆ W NIEJ PUNKTY

KARTA ANALIZY KWESTIONARIUSZA SAMOOCENY

SEKCJA	WYBÓR							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Przenieś punkty z poprzedniej tabeli wprowadzając je kolejnymi zagadnieniami do tej tabeli, a następnie dodaj punkty w każdej kolumnie w celu uzyskania całkowitego rozkładu punktów na role zespołowe.

SEKCJA	CW	CH	SH	PL	RI	ME	TW	CF
I	g	d	f	c	a	h	b	e
II	a	b	e	g	c	d	f	h
III	h	a	c	d	f	g	e	b
IV	d	h	b	e	g	c	a	f
V	b	f	d	h	e	a	c	g
VI	f	c	g	a	h	e	b	d
VII	e	g	a	f	d	b	h	c
RAZEM								

ROLE LUDZI PRZYDATNYCH W ZESPOLE

Typ roli	Charakterystyka	Cechy pozytywne	Słabe punkty
Pracownik firmy (Company Worker) CW	Konserwatywny, obowiązkowy, przewidujący	Zdolności organizacyjne, praktyczność i zdrowy rozsądek, zdyscyplinowanie, pracowitość	Brak elastyczności, niechęć do niesprawdzonych pomysłów
Prezes (Chairman) CH	Spokojny, pewny siebie	Zdolność przyjmowania i postępowania bez uprzedzeń z wszystkimi mogącymi coś wnieść w meritum sprawy. Silne poczucie celowości	Jest jedynie przeciętny w kategoriach intelektu i uzdolnień twórczych.
Manipulator (Shaper) SH	Dominujący, dynamiczny, towarzyski	Pęd i gotowość do zwalczania inercji, nieskuteczności, samozadowolenia spowodowanego oszukiwaniem samego siebie	Skłonność do prowokowania, irytacji; niecierpliwość
Innowator (Plant) PL	Indywidualista, poważny, nieortodoksyjny	Geniusz, wyobraźnia, inteligencja, wiedza	Buja w obłokach jest skłonny do niezważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania
Analitik-Poszukiwacz (Resource-Inwestigator) RI	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawski, komunikatywny	Zdolność do kontaktów z ludźmi i wyszukiwania wszystkiego, co nowe. Zdolność reagowania na wyzwania	Skłonność utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja („słomiany zapał”)
Krytyczny Sędzia (Monitor-Ewaluator) ME	Stateczny, rozważny, nie wykazujący emocji, dyskretny, rzeczowy	Zdolność osądu, roztropność, konsekwencja i logiczność w myśleniu	Brak zdolności do inspirowania i motywowania innych
Członek Zespołu (Team Worker) TW	Towarzyski, raczej łagodny, skromny i wrażliwy. Przeżywają za innych	Umiejętność dostosowywania się do ludzi i sytuacji, przyczynia się do wytworzenia „ducha zespołu”	Niezdecydowanie w warunkach krytycznych
Konsekwentny realizator zadania (Completer-Finisher) CF	Staranny, uporządkowany, rzetelny, troszczący się o wynik. Dokonuje rzeczy do końca	Zdolność kończenia zadania (postawienia kropki nad „i”). Perfekcjonizm	Skłonność do przejmowania się detalami. Niechęć do „wypuszczenia spraw z własnych rąk”

BIBLIOGRAFIA

1. ADAIR, J.: *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*. Warszawa, Wydaw. Studio EMKA, 2001. ISBN 83-88607-96-0.
2. ADAIR, J.: *Anatomia biznesu. Komunikacja*. Warszawa, Wydaw. Studio EMKA, 2000. ISBN 83-85881-71-9.
3. ADAIR, J.: *Anatomia biznesu. Motywacja*. Warszawa, Wydaw. Studio EMKA, 2000. ISBN 83-88607-00-6.
4. ARMSTRONG, M.: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa, Dom Wydawniczy ABC, 1999. ISBN 83-87286-05-2.
5. BELBIN, R. Meredith: *Twoja rola w zespole*. Gdańsk, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, 2003. ISBN 83-89120-74-7.
6. BIENIOK, H.: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Wyd. 4. Warszawa, Wydaw. PLACET, 2004. ISBN 83-85428-91-7.
7. BOCHNIARZ, P., GUGAŁA, K.: *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa, Poltext, 2005. ISBN 8388840-75-4.
8. BOHM, F.: *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*. Gdańsk, BL Info Polska, 2004. ISBN 83-89537-35-4.
9. BUSZCZAK, A.: *Zespołowe uwarunkowania efektywności organizacji*. Acta UNC, Socjol. Wychow., 2003, z. 15, s. 37-43.
10. COVEY, S. R.: *7 nawyków skutecznego działania*. Wyd. 3. Poznań, Dom Wydawniczy REBIS, 2003. ISBN 83-7301-425-X.
11. DeMarco, T., LISTER, T.: *Czynnik ludzki – skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*. Warszawa, Wydaw. Naukowo-Techniczne, 2002. ISBN 83-204-2718-5.
12. GICK, A., TARCZYŃSKA, M.: *Motywowanie pracowników*. Warszawa, PWE, 1999.
13. GUT, J., HAMAN, W.: *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*. Warszawa, Wydaw. KONTRAKT, 1995. ISBN 83-85924-00-0.
14. HELLER, R.: *Kierowanie zespołem*. Warszawa, Wydaw. Wiedza i Życie, 2002. ISBN 83-7184-878-1.
15. JANKOWSKI, W. B.: *Czy ten zespół powinien dalej sterować rozwojem firmy?* Harvard Business Review Polska, wrzesień 2005, s. 34-45.
16. KANIA, S. M.: *Efektywne kierowanie sobą jako jeden z wyznaczników efektywnego kierowania ludźmi w organizacji*. Pieniądz i Więź, 1998, nr 1, s. 63-69.
17. KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.: *Dyscyplina zespołów*. Harvard Business Review Polska, luty 2006, s. 114-125.

18. KOŻUSZNIK, B.: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice, Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, 2002. ISBN 83-226-1177-3.
19. LIPKA, A.: *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?* Warszawa, Difin, 2004, ISBN 83-7251-450-X.
20. ŁUCEWICZ, J.: *Socjologiczne spojrzenie na organizację*. Wrocław, Wydaw. AE im O. Langego, 1997.
21. MAKIN, P., COOPER, C., COX, Ch.: *Organizacja a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa, Wydaw. Naukowe PWN, 2000.
22. PENC, J.: *Role i umiejętności menedżerskie – sekrety sukcesu i karier*. Warszawa, Difin, 2005. ISBN 83-7251-512-3.
23. ROMANOWICZ, M.: *Główne cechy grup i zespołów pracujących*. Studia Kupieckie, 2002, z. 1/2, s. 97-108.
24. SETHI, R., SMITH, D.C., WHAN, C.P.: *Jak zniszczyć kreatywność*. Harvard Business Review Polska, 2004, nr 11 [1], s. 19, 22-23.
25. SUŁKOWSKI, Ł.: *Zły duch pracy zespołowej, czyli negatywne efekty orientacji wspólnotowej w organizacjach*. Ekonomia, 2003, nr 11, s. 150-158.
26. SZABAN, J.: *Miękkie zarządzanie*. Warszawa, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Koźmińskiego, 2003. ISBN 83-89437-01-5.
27. SZCZEPANIK, R.: *Budowanie zespołu. Przygotowanie i prowadzenie szkoleń outdoor*. Gliwice, HELION, 2002. ISBN 83-7197-948-7.
28. SZTOMPKA, P.: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków, Wydaw. ZNAK, 2003. ISBN 83-240-0218-9.
29. TRZCIŃSKA, W.: *Kierowanie zespołami w organizacji*. Szczytno, Wydaw. Wyższej Szkoły Policji, 2003. ISBN 83-88450-20-4.
30. WHITEHEAD, R.: *Poradnik kierownika zespołu*. Warszawa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, 2005. ISBN 83-204-2956-0.
31. WINKLER, R., GACH, D.: *Uwarunkowania kulturowe funkcjonowania zespołów*. Zeszyty Naukowe AE Kraków, nr 626, 2003, s. 77-86.
32. WOJCIECHOWSKI, J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków, Wydaw. Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12432-6.
33. ZBIEGIEN-MACIĄG, L.: *Kultura w organizacji*. Warszawa, Wydaw. Naukowe PWN, 2002, ISBN 83-01-12682-5.
34. ZYBERT, E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa, Wydaw. Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2004. ISBN 83-89316-21-8.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział I. ZESPÓŁ W ORGANIZACJI	7
1.1. Definicja grupy i zespołu	7
1.2. Proces rozwoju grupy	11
1.3. Charakterystyka efektywnego zespołu	12
1.4. Kultura organizacyjna	14
1.5. Motywowanie a zespół	17
1.6. Delegowanie zadań	19
1.7. Konflikt w zespole	20
Rozdział II. ANALIZA BADANEGO ZESPOŁU	23
2.1. Specyfika pracy w bibliotece naukowej	23
2.2. Opis badanej firmy	24
2.3. Role w zespole i analiza predyspozycji indywidualnych	26
Rozdział III. KIERUNKI ROZWOJU ZESPOŁU	33
3.1. Wady i zalety utrzymywania koleżeńskich stosunków w zespole ..	33
3.2. Komunikacja w zespole	34
3.3. Motywowanie	35
3.4. Kultura organizacyjna w Bibliotece WSB	36
ZAKOŃCZENIE	39
ZAŁĄCZNIK 1	40
BIBLIOGRAFIA	45

CONTENTS

INTRODUCTION	5
Chapter 1. TEAMS IN ORGANIZATIONS	7
1.1. The concepts of groups and teams	7
1.2. Group forming	11
1.3. An effective team – key factors	12
1.4. Organizational culture	14
1.5. Motivation and teams	17
1.6. Tasks delegation	19
1.7. Conflicts in teams	20
Chapter 2. ANALYSIS OF A TEAM BEING SURVEYED	23
2.1 Specifics of work in a research library	23
2.2 Organizational context	24
2.3 Team roles, analysis of individual predispositions	26
Chapter 3. TRENDS OF TEAM'S DEVELOPMENT	33
3.1 Pros and cons of friendly relations within a team	33
3.2 Interpersonal communication in a team	34
3.3 Motivating	35
3.4. Organizational culture in library of the Poznan School of Banking ..	36
CONCLUSIONS	39
ANNEX 1	40
REFERENCES	45



WYDAWNICTWO
SBP

