*Joanna Kołakowska***Budowanie relacji w zespole bibliotecznym**

Praca według Józefa Penca¹ „jest centralną wartością ludzkiego życia, środkiem realizacji subiektywnych celów życiowych, nadającym życiu poczucie sensu i zapewniającym bezpieczeństwo socjalne, prestiż społeczny oraz satysfakcję z własnej sprawności”. Jest jedną z form działalności człowieka mającą związek z aktywnością związaną bezpośrednio z naturą ludzką. Aktywność ta jest dobrze oceniana przez pracodawców, gdyż daje możliwości tworzenia nowych wartości i rozwiązań, a także rozwija środowisko zawodowe.

W większości profesji pracujemy w zespołach, praktycznie nie ma stanowiska, na którym nie musimy z kimś współpracować. Umiejętność pracy w zespole jest jedną z najbardziej pożądanych kompetencji. Dotyczy ona w głównej mierze umiejętności słuchania i rozumienia innych ludzi, przyzwolenie na posiadanie przez inne osoby odmiennego zdania, umiejętności dopasowania się do całego zespołu, komunikowania się z innymi, rozumienie własnej roli w pracy zespołowej, obiektywnej oceny pracy innych, dbałości o dobrą atmosferę i uzyskiwanie kompromisu. Każdy z nas, żyjąc w społeczeństwie, uwikłany jest w różnego rodzaju stosunki z innymi ludźmi. Organizacje i pracownicy muszą współdziałać, a co najmniej współistnieć, aby zrealizować oczekiwania i plany. Cechy pozytywnie wpływające na sukces zawodowy i życiowy jednostki to odpowiedni poziom motywacji, odporność psychiczna, ambicje, siła przebicia, umiejętność nawiązywania kontaktów, wytrwałość, optymizm, zdrowie psychiczne oraz dynamiczność. Dobry zespół składa się z osób mających inicjatywę, otwartych na nowe rozwiązania, nie bojących się zmian. Ważną kwestią są role pełnione przez członków zespołu oraz charakter w jakim występuje się przed współpracownikami. Członkowie zespołu powinni rozpoznawać kluczowe kompetencje mające wpływ na wykonywanie zadań oraz funkcjonowanie w grupie, a także mieć świadomość poczucia przynależności do zespołu. Skuteczne zespoły planują, poszczególni członkowie bardziej angażują się w przydzielone zadania, dostosowują się do istniejących warunków, prowadzą do zwiększenia wydajności, i pracują w atmosferze zaufania i otwartości. Potencjał zespołów wynika z różnic, które istnieją pomiędzy ludźmi go tworzącymi. Tworzenie i utrzymanie zespołu

¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 76.

należy do zadań kierownika, w celu rozbudowania wzajemnego zaufania, uzgodnienia zadań możliwych do realizacji i wykorzystania indywidualnych umiejętności członków zespołu. Zespół stanowi grupę osób pracujących razem, by realizować wyznaczone cele; wzajemna praca daje rezultaty, gdy zsynchronizuje się wysiłki pojedynczych osób. Aby zespół mógł prawidłowo działać, jego członkowie powinni znać swoje obowiązki, natomiast ich wiedza i umiejętności powinny się uzupełniać. Ważne również jest, aby w zespole znalazły się osoby, które reprezentują odmienne role grupowe. Teoretycy zachowań grupowych Benne i Sheats, opisali rolę lidera, jak i role zespołowe. Przykładami ról zespołowych są inicjator (przedstawiający nowe pomysły), ewaluator (krytycznie oceniający osiągnięcia) czy informator (przekazujący fakty). Role integrujące zespół to na przykład pozytywnie nastawiony aktywizator czy skłonny do kompromisów ugodowiec. W dobrze funkcjonującym zespole powinno być miejsce dla członków, którzy będą reprezentować odmienne role grupowe, bo każda z nich pełni istotną dla pracy zespołu funkcję.

Ludzie z różnymi oczekiwaniami, potrzebami i doświadczeniami rozpoczynają wspólną pracę. Ich dojrzałość w obszarze kompetencji i utrzymywania relacji z ludźmi są niewielkie. Ponieważ nie znają się między sobą, wymagają od osoby kierującej dookreślenia struktur, ról, wzajemnych zależności, jak również norm obowiązujących w grupie oraz określenia celów swojej działalności i zadań. Na tym etapie jest szczególnie ważna rola lidera, który kontroluje, dostarcza informacji zwrotnych oraz stanowi ogniwo spajające członków grupy.

Następnie dojrzałość funkcjonalna członków grupy wzrasta, a większość z nich posiada już spore doświadczenie w zakresie wykonywanej przez siebie pracy. W celu rozwoju grupy należy stawiać przed nią zadania tak, by w toku ich wykonywania uczestnicy byli nawzajem od siebie zależni, co rozwija proces wzajemnej współpracy. Zadaniem lidera w tym przypadku jest inicjowanie jak największej ilości bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami.

W dalszym etapie większość członków grupy stanowią samodzielni specjaliści, niewymagający już instruktażu i w zasadzie mogący wykonywać większość zadań samodzielnie. Grupa zmienia się także w obszarze kontaktów interpersonalnych, co oznacza znaczny wzrost ilości konfliktów międzyludzkich pomiędzy pracownikami. Wobec powyższego głównym zadaniem lidera jest koncentracja na sprawach interpersonalnych i pomoc w wypracowaniu sposobów rozwiązywania konfliktów. Kierownik jest dla większości członków grupy partnerem, który pozwala na swobodne działanie, posiadającym więcej władzy niż pozostali.

W końcu mamy do czynienia z dojrzałym zespołem, który charakteryzuje się: jasno sprecyzowanymi celami i podziałem zadań, efektywnym systemem komunikacji, możliwością wzajemnego wsparcia zarówno w aspekcie dawania i brania, posiadaniem wspólnych wartości. Relacje ze współpracownikami ułatwiają współpracę, przy podziale zadań wykorzystywane są indywidualne cechy, umiejętności i predyspozycji członków zespołu, istnieje możliwość wymiany poglądów bez popadania w skrajności od grupy towarzyskiej po oschłość.

S. R. Covey² stworzył model przywództwa, który łączy aspekty: przywódczy z zarządczym i wyróżnił jego elementy: wizję, dyscyplinę, pasję oraz sumienie.

² S.R. Covey, *8. nawyk : od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*. Poznań 2015, s. 80.

W modelu postawa etyczna stanowi jedną z fundamentalnych składowych w byciu liderem. Zarządzający powinien dawać dobry przykład, kształtować zachowania oparte na wartościach i etyce. Poprzez to tworzy wiarygodność i zaufanie oraz może stać się także autorytetem moralnym. Najważniejsze jest kierowanie się moralnymi i etycznymi zasadami, prawdomówność, dotrzymywanie danego słowa, umiejętność rozwiązywania trudnych spraw, empatia, a także stosowanie zasady „zwyczajców może być wielu”.

Kompetencje przywódcze można rozwijać, są jednak naturalne cechy, które sprzyjają byciu liderem takie jak: inteligencja, energiczność, wewnątrzsterowność i ekstrawertyzm. J. Santorski³ wyszczególnił cztery główne cechy lidera mobilizującego do działania: uczciwość, kompetencje, decyzyjność i wizjonerstwo.

W literaturze kładzie się nacisk na istotny składnik umożliwiający większą skuteczność, jakim jest empatia. Empatia pojmowana jako rozumienie myśli i emocji oraz potrzeb innych ludzi umożliwiającą budowanie relacji z innymi osobami. Do zachowań menażera świadczących o jego skuteczności w obszarze empatii należą: słuchanie pracowników, pytanie o potrzeby i intencje oraz oczekiwania podwładnego, wyrażanie opinii wprost, przekazywanie emocji odpowiednich do sytuacji, mówienie o własnych potrzebach i intencjach, a także oczekiwaniach, tworzenie atmosfery otwartości w dialogu, spokojne wypowiadanie informacji zwrotnej oraz uwzględnianie odrębności pracowników.

Jeśli zarządzający nie posiada wystarczającej kontroli, powinien starać się wykształcić autorytet innego rodzaju polegający na umiejętności przekonania ludzi, by słuchali jego poleceń. Autorytet formalny uzyskuje się automatycznie, jest przydzielony z chwilą objęcia danego stanowiska. Autorytet finansowy jest przydatny osobom mającym wpływ na decyzje budżetowe. Autorytet administracyjny wynika ze zrozumienia, jak ważne jest właściwe przygotowanie dokumentów, dotrzymywanie terminów, przekazywanie sprawozdań oraz znajomość procedur. Autorytet techniczny posiadają osoby, u których kwalifikacje techniczne stanowią postawę miary wartości współpracowników. Natomiast autorytet charyzmatyczny polega na słuchaniu poleceń zarządzającego poprzez siłę jego osobowości. Skuteczni menadżerowie budują dwie lub trzy formy autorytetu.

Kierownik ma za zadanie zarządzać zespołem, aby osiągnąć cele organizacji. Kompetencje wskazane do pełnienia roli lidera to budowanie relacji, mających na względzie zaangażowanie członków zespołu, zachęcanie do samodzielności, dzielenie się informacjami, zaufanie, a co za tym idzie przyzwolenie na swobodę działania członków zespołu. Należą do nich także: sprawiedliwe i konsekwentne traktowanie, zachęcanie do rozwoju, dzielenie się posiadaną wiedzą. Można wyszczególnić określone predyspozycje sprzyjające sprawowaniu pozycji kierownika m.in.: energiczność, potrzebę osiągnięć, elastyczność, racjonalność, przewidywalność, umiejętność rozwiązywania problemów oraz odpowiedzialność i obowiązkowość.

Zadaniem liderów jest rozwijanie umiejętności pracowników, zwiększanie ich zaangażowania oraz samodzielności i sumienności. Efektywni liderzy powinni wykazywać się zrozumieniem otaczającego świata oraz samych siebie, wysokim poziomem motywacji oraz emocjonalną siłą. Efektywny szef kładzie nacisk na

³ J. Santorski, *Szympany i pszczoły, czyli co się liczy we współczesnym przywództwie*, „Coaching” 2012, nr 2, s. 51.

motywację wewnętrzną pracowników poprzez poznanie potrzeb i zainteresowań podwładnych. Potrafi rozmawiać z pracownikami, szanuje ich, liczy się z opiniami, daje poczucie wpływu na to co się dzieje i nadaje znaczenie ich działaniom oraz samej pracy. Ludzie są dla niego podmiotem, a nie jedynie wymiennym narzędziem do wykonywania obowiązków. Budowanie relacji w zespole bazuje na relacjach interpersonalnych sprzyjających zarówno jednostce, jak i zespołowi. Zrozumienie i uznanie uczestnictwa w grupie stanowi istotę odpowiedniego poziomu relacji w zespole. Odpowiednie relacje są podstawą korzystnych wzajemnych oddziaływań opierających się na otwartości, szacunku, zaufaniu i pasji. Wiele uwagi należy poświęcić na osiągnięcie właściwej współpracy zespołowej, rozwiązywanie problemów, techniki pracy oraz zarządzanie czasem i równy podział obowiązków i odpowiedzialności za popełnione błędy. Pozytywne relacje zespołowe kształtowane są także przez umiejętność skutecznej komunikacji pomiędzy jednostkami.

Obecnie w skład zespołów wchodzi osoby charakteryzujące się wysokimi kompetencjami zawodowymi niewymagające konwencjonalnego nadzoru. Kierownik/lider przy zachowaniu równowagi w zakresie kierowania ma uczestniczyć w funkcjonowaniu zespołu jako jedna z wielu osób. Natomiast jego postępowanie powinno się opierać na wzajemnym szacunku i zaufaniu oraz motywowaniu pracowników i koordynowaniu działań przy zachowaniu odpowiedzialności za zrealizowane zadania oraz zespół. Największą wartość lidera stanowi współodczuwanie, prostolinijność i wiarygodność wraz z umiejętnościami kierowniczymi oraz fachowością.

Ważną predyspozycją lidera są także jego kompetencje emocjonalne, do których należą:

- samoświadomość (rozpoznawanie i odczuwanie uczuć oraz umiejętność radzenia sobie z nimi);
- odporność emocjonalna (skuteczność działania na co dzień oraz pod presją);
- motywacja (osiąganie celów i radzenie sobie z wyzwaniami);
- wrażliwość interpersonalna - (rozumienie uczuć i potrzeb innych ludzi);
- perswazja (przekonywanie do własnych racji);
- zdecydowanie;
- sumienność (pozytywne podejście do dalszego realizowania rozpoczętych działań oraz konsekwencja w ich dalszym prowadzeniu).

Wyróżnia się także zachowanie wspierające kontakty pomiędzy ludźmi:

- zachęcanie - okazywanie ciepła i zrozumienia,
 - godzenie - łagodzenie sytuacji konfliktowych,
 - obserwowanie - dzielenie się spostrzeżeniami o funkcjonowaniu grupy i próby poprawy sytuacji,
 - nawiązywanie komunikacji - zachęcanie biernych osób z zespołu do aktywności,
 - przypominanie reguł - zaznaczanie reguł i celów grupowych,
 - wspieranie - wspieranie pomysłów i zachowań innych osób,
 - łagodzenie napięć - odpowiednie posługiwanie się humorem,
- Z kolei zachowania utrudniające efektywne funkcjonowanie grupy to:
- agresja - nagminne forsowanie własnego punktu widzenia i napadanie na innych,
 - zależność - utożsamianie się z silnymi osobowościami, brak chęci do zajmowania własnego stanowiska,

- dominacja – dążenie do kontrolowania bądź manipulowania innymi w celu uzyskania przewagi,
- blokowanie – sprzeczenie się i powracanie do kwestii już rozwiązanych,
- szukanie współczucia – wyrażanie poczucia niskiej własnej wartości, aby uzyskać współczucie.

W trakcie pełnienia roli zawodowej pojawiają się sytuacje trudne i w związku z tym D. Bańka⁴ wyszczególnił osiem czynników szczególnie kłopotliwych: otrzymanie zadania przekraczającego kompetencje pracownika, nałożenie odpowiedzialności bez powierzenia władzy, niweczenie inicjatyw pracownika, stosowanie wieloznacznych kryteriów oceny, nieliczenie się z przywilejami pracowników, przymuszanie do przestrzegania nierealnych reguł, sprzecznych wymagań, braku możliwości zaprezentowania posiadanych kwalifikacji.

Role grupowe odzwierciedlają pierwszoplanowe potrzeby oraz mechanizmy ich zaspokajania, które warunkują nasze zachowania.

Można wymienić pełnione role zadaniowe:

- Inicjator – często proponuje nowe rozwiązania i pomysły dotyczące określonego zadania, problemu, organizacji pracy lub życia grupy.
- Kontynuator – przechwycia nowe inicjatywy i wspomaga w kontynuacji podjętych.
- Poszukujący informacji – zadaje często pytania i może podejmować działania zmierzające do pozyskania informacji.
- Dostarczający informacje – osoba, która odpowiada poszukującemu informacji i może przekazywać posiadane przez siebie informacje czy obserwacje.
- Koordynator – nadzoruje działania, dzieli pracę, zadania.
- Nawigator – przypomina, jaka odległość dzieli zespół od celu, ile czasu pozostało na realizację.
- Oceniający–podsumowujący – ocenia działanie członków zespołu i podsumowuje działania.

Wyszczególnia się również role ważne dla współzycia i rozwoju grupy:

- Zachęcający – namawia innych do aktywności, motywuje i pobudza do działania.
- Harmonizator – pilnuje równomiernego podziału obowiązków i dąży do kompromisów.
- Rozładowujący napięcie – w sytuacjach niespokojnych zwraca uwagę na pozytywne strony, proponuje działania rozładowujące napięcie.
- Strażnik zasad – przypomina o normach i regułach współzycia, komunikowania się, pracy w grupie, gdy ktoś ich nie przestrzega.

Istnieją także role utrudniające współzycie i rozwój grupy:

- Blokujący – jest przeciwny inicjatywom grupowym, stara się nie dopuszczać do konfrontacji między członkami zespołu i tuszować konflikty.
- Poszukujący uznania – zawsze stara się zwracać na siebie uwagę, wzbudzać podziw i nieustannie przypomina o swoich zdolnościach i możliwościach.
- Dominujący – jego celem jest zachowanie czołowej pozycji w grupie, manipuluje i narzuca swoje zdanie, aby podporządkować sobie inne osoby.

⁴ D. Bańka, *Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach” 1992, nr 1257, s. 73.

- Unikający – unika włączania się w zadania grupy, stara się być na uboczu.
- Plotkarz – nieustannie rozmawia zwykle nie na temat, może tworzyć podgrupy.
- Playboy – stara się podkreślać swój brak zaangażowania w procesy grupowe.
- Poszukujący pomocy – usiłuje wywołać współczucie innych, deprecjonując własną wartość.

Angielski badacz procesów zarządzania Meredith Belbin⁵ wyróżnił role stanowiące istotne elementy w pracy zespołu, które pełnią poszczególni pracownicy:

- osoba posiadająca zdolności organizacyjne, samokontrolę jest konsekwentna i obowiązkowa, słabością jest brak plastyczności,
- człowiek pewny siebie, spokojny, skupiony na celach, możliwe słabości to przeciętne zdolności intelektualne i twórcze,
- jednostka dynamiczna i stawiająca wyzwania, jednak ze skłonnością do prowokowania oraz niepokoju,
- osoba niekonwencjonalna, z wyobraźnią i dużym intelektem może wykazywać skłonność do bujania w obłokach,
- ekstrawertyk, osoba komunikatywna posiadająca umiejętność reagowania na wyzwania może tracić zainteresowanie po fazie fascynacji,
- człowiek ostrożny, osoba wyzuta z emocji, praktyczna, nie ulegająca sentymentom nie potrafiąca motywować innych,
- jednostka łagodna i wrażliwa, empatyczna, pobudzająca ducha zespołu, jej słabością jest brak zdecydowania podczas sytuacji kryzysowych,
- osoba sumienna, spokojna, uporządkowana, perfekcyjna ze skłonnością do zamartwiania się drobnostkami.

Na zachowania poszczególnych osób w pracy wpływa wiele czynników m.in.: zdolności, inteligencja, osobowość, postawy, także te przyjmowane w pracy, sposób patrzenia na innych ludzi oraz role podejmowane przez osoby podczas pracy. Różnice pomiędzy ludźmi wynikają także z potrzeb i pragnień danej jednostki, co wpływa na jej motywację.

Według definicji stworzonej przez Johna Toplisa, Victora Dulewicza, Clive'a Fletchera⁶ „osobowość” to „wszystkie aspekty zachowania indywidualnego i sposobu, w jaki jest ono modyfikowane w momencie interakcji z otoczeniem”. Osobowość to grupa stałych cech jednostki stanowiących podstawę do zachowywania się w dany sposób. Ian J. Deary, Gerald Matthews wyznaczyli pięć głównych cech osobowości⁷ tj. neurotyzm (tendencja do depresji, wrogość, impulsywność), ekstrawertyzm (towarzyskość, dobre emocje, asertywność), otwartość (w zakresie idei, działania, wartości), ugodowość (zaufanie, altruizm), sumiennność (porządek, obowiązkowość, samodyscyplina).

Postawy to określony sposób myślenia i postępowania, które mogą ulegać zmianom w czasie poprzez przeżycia i doświadczenia.

K. M. Czarnecki⁸ używa sformułowania osobowość zawodowa, będącą zbiorem cech człowieka, które zostały wykształcone w przebiegu pracy zawodowej,

⁵ za M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 244–245.

⁶ za M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 203.

⁷ Tamże.

⁸ K. M. Czarnecki, *Problemy osobowości zawodowej*, „Pedagogika Pracy” 1975, R. 2.

uwzględniających wiedzę, umiejętności i nawyki pracy, zainteresowania, zdolności zawodowe, postawę w pracy oraz bodźce sprzyjające doksztalcaniu.

Ważnym aspektem osobowości jest empatia w zakresie postaw i zachowań prospołecznych. Osoby odznaczające się wyższym poziomem empatii znacznie lepiej rozumieją potrzeby innych, są również skłonne do inicjowania kontaktów z ludźmi i są w stanie prawidłowo zawiadywać procesem interakcji społecznych. Istotną rolę pełni także samoocena, składająca się z sądów i opinii na temat własnej osoby. Powstaje na bazie spostrzeżeń dotyczących samego siebie i innych oraz w kontekście postrzegania własnej osoby, biorąc pod uwagę sposób jej widzenia przez innych. Samoocena określa sposób zachowania jednostki oraz wyznacza możliwości funkcjonowania w różnych rolach społecznych. Najbardziej pożądana jest adekwatna, umiarkowana wysoka samoocena, która stanowi samoocenę pozytywną, określającą osobę zadowoloną z życia i własnych osiągnięć, bez problemów emocjonalnych i nerwic, osiągającą dobre wyniki w pracy. Jednostka o takiej samoocenie cechuje się pozytywną postawą wobec innych ludzi, właściwie funkcjonuje w życiu prywatnym i rodzinnym, panuje nad emocjami, jest odporna na stres. Charakteryzuje się także niskim poziomem lęku przed niepowodzeniami i wykazuje się odpowiedzialnością za własne działania i wytrzymałością na próbę zmiany jej postaw, wierzącą we własne siły i utrzymującą poprawne relacje z ludźmi.

Predyspozycje osobiste łączące w sobie określony poziom inteligencji oraz podstawę samodzielności i podejmowania decyzji, czyli pewność siebie wynikającą z poczucia własnej wartości skutkują radzeniem sobie ze stresem. Przykładowo ekstrawertycy z wysokim stopniem pewności siebie wykształcą zdolność do adaptowania się do nowych sytuacji oraz elastyczne działania.

Agnieszka Kozak i Agnieszka Sowińska-Wróbel⁹ przeprowadziły badania wśród 200 osób dotyczące czynników uznanych przez zatrudnionych za demotywujące. Należą do nich m.in.: dezorganizacja pracy wynikająca z częstych zmian organizacyjnych, brak ciągłości działań, brak informacji o kierunku w jakim zmierzają zmiany, brak informacji co o pracownikach sądzi przełożony, niejasno sformułowane cele, niedocenywanie wyników pracy. Biorąc pod uwagę kadre zarządzającą wymieniano: brak spójności oraz brak wspólnego rozwiązywania problemów, pozostawianie pracowników samym sobie podczas sytuacji konfliktowych oraz faworyzowanie wybranych osób. W aspekcie współpracy i relacji wskazano następujące punkty: brak wsparcia przy realizacji niektórych zadań, konflikty osobiste, odmowę pomocy z powodu braku czasu lub informacji o zakresie odpowiedzialności, zatrzymywanie dla siebie posiadanej wiedzy i doświadczenia.

Zgodnie z teorią Masłowa człowiek poznaje własne „ja” dokonując wyborów. Wybieranie tego co dobre daje uczucie radości i satysfakcji. Człowiek zaakceptuje samego siebie, gdy będzie czuł się spełniony. W hierarchii potrzeb wyodrębniono potrzebę szacunku, odnoszącą się do zadowolenia z samego siebie oraz własnego obrazu. Gdy będzie zrealizowana, pojawią się potrzeby wyższego rzędu: samourzeczywistniania, poznawcze i estetyczne. Zaspokojenie potrzeby szacunku sprzyja osiąganiu poczucia pewności siebie i własnej wartości. Jeśli nie będzie ona spełniona pojawi się poczucie niższości, słabości, a w końcu zniechęcenie.

⁹ A. Kozak, A. Sowińska-Wróble, *Siła lidera : jak efektywnie zarządzać : doświadczenia z polskiego rynku*, Warszawa 2016, s. 68.

Na poczucie własnej wartości składają się trzy elementy: poznawczy – czyli zbiór przekonań na własny temat, emocjonalny – stanowiący stopień samoakceptacji, poczucie sympatii w stosunku do własnej osoby lub samoodtrącenie, uczucie nienawiści do siebie i behawioralny – określający zachowania wobec samego siebie i adekwatną ocenę. Właściwa samoocena umożliwi osiągnięcie radości z życia i własnych sukcesów, pewności siebie, wiary w swoje możliwości i kontroli na swoim życiem. N. Branden¹⁰ wymienia sześć filarów poczucia własnej wartości sprzyjające wzmocnieniu samooceny: chęć poznania świata, gotowość do uczenia się przez całe życie i zmiany poglądów, kontakt z emocjami, potrzebami, wartościami i aspiracjami. Kolejnym jest bycie własnym przyjacielem, następny to odpowiedzialność, a co za tym idzie kontrola nad własnym życiem, podejmowanie decyzji i ich konsekwencje. Dwa ostatnie to określanie priorytetów w życiu zgodnie z potrzebami oraz życie w zgodzie z samym sobą oraz przekonaniami, wartościami i zasadami.

Pracownicy w podobnych sytuacjach nie zachowują się w ten sam sposób, nie mają również jednakowych aspiracji, a ich zachowania są niepowtarzalne. W metodzie Meyers-Briggs¹¹ osoby ekstrawertyczne, wrażliwe na to, co dzieje się dookoła, są najczęściej ludźmi praktycznymi, lubiącymi zajmować się kilkoma rzeczami jednocześnie. Natomiast introwertycy kierujący myśli do wewnątrz siebie są lepszymi analitykami. Gdy w składzie zespołu znajdzie się ekstrawertyk oraz introwertyk, nastąpi problem z komunikacją ze strony ekstrawertyka, który będzie sądził, że ma do czynienia z osobą powolną, niepraktyczną oraz chłodną w kontaktach, zajmującą się tylko jednym problemem. Introwertyk będzie miał za złe ekstrawertykowi, że robi wiele rzeczy na raz i jest gotowy na poczekaniu wymyślić rozwiązanie problemów. Ludzie różnią się także ze względu na postrzeganie świata wokół siebie. Osoby zmysłowe używają pięciu zmysłów w celu ustalenia faktów. Z kolei osoby intuicyjne utrwalają informacje dostarczane przez zmysły i przetwarzają je, w czym pomaga im wyobraźnia, którą najczęściej są obdarzeni. W tym przypadku także mogą pojawić się nieporozumienia wynikające z faktu, że osoby zmysłowe postrzegają osoby intuicyjne jako działające pochopnie, gdy dla osób intuicyjnych osoby zmysłowe są prozaiczne i wyzute z wyobraźni.

Grupa ludzi rejestrując rzeczywistość wyraża sądy dotyczące jej znaczenia za pomocą chłodnego i logicznego procesu, będzie to typ myślący. Druga grupa opiera sądy na przemyśleniach mających źródło w sercu i instynkcie, są to osoby należące do typu uczuciowego, dobrze czujące się w kontaktach z ludźmi.

Ludzie w różnym stopniu czują się zmuszani do wyciągania wniosków na temat otaczającego świata. Część osób bardzo szybko formułuje sądy i ma zdanie na każdy temat, odpowiada im porządek i planowanie, jednak czasami są zbyt mało elastyczni i nietolerancyjni w stosunku do ludzi o innych poglądach. To grono osób należy do typu oceniającego. Odminną grupę stanowią osoby obserwujące: opóźniające wydawanie osądów, zbierające informacje, elastyczne i otwarte, jednak ze skłonnością do bałaganiarstwa i odkładania spraw na później.

W nawiązaniu do rozważań teoretycznych chciałabym się skupić na zespole, który tworzą pracownicy Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Do stałego zespołu pracującego wspólnie

¹⁰ N. Branden, *6 filarów poczucia własnej wartości*, Łódź 2006, s. 73–171.

¹¹ J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa 2001, s. 60.

od ponad 2 i pół roku należy 5 osób: 2 pracują w dziale od 2005 roku, kolejna od 2008 roku, następna dołączyła w 2013 roku i wreszcie piąty pracownik został przyjęty w 2015 roku. Zespół składa się z 3 kobiet i 2 mężczyzn. Każdy z pracowników ma inną osobowość, cechy charakteru, poczucie empatii, poczucie własnej wartości oraz własnego znaczenia. Zdaniem autorki jest to zespół rozwinięty i dojrzały, pracownicy wykonują samodzielnie powierzone zadania i obowiązki, a kierownik jest partnerem pozwalającym na swobodne działanie pracowników.

Członkowie zespołu są otwarci i pomocni zarówno w aspekcie dawania, jak i brania, posiadają wspólnie wypracowane i ustalone wartości, a wzajemne relacje ułatwiają współpracę. Przy podziale zadań uwzględnia się indywidualne cechy, umiejętności i predyspozycje członków zespołu, możliwa jest także wymiana poglądów bez popadania w skrajności. Członkowie zespołu potrafią na drodze wzajemnych ustępstw i poczucia przynależności porozumieć się w trudnych sytuacjach. Pracując w dziale od 2005 roku i biorąc pod uwagę różne przeszerogowania w zespole stwierdzam, że w obecnym składzie można go uznać za najbardziej zgrany i dopasowany, chociaż tworzą go ludzie o całkiem odmiennych osobowościach i charakterach. Wypracowanie przyjaznej atmosfery i norm następowało poprzez kompromisy czynione przez wszystkich członków zespołu. Wielokrotnie, pomimo różnicy zdań, co jest nieodzowną częścią pracy w kilkuosobowym składzie, jego członkowie potrafili dojść do konsensusu. Podobny zakres przydzielonych czynności odnosi się do wszystkich pracowników Oddziału, a zadania dzielone są po równo dla każdej z osób, przez co nie powstaje luka w wypełnianiu powierzonych czynności.

W mojej opinii w skład zespołów nie powinny wchodzić osoby mające „manię wielkości” i zawyżoną samoocenę na swój temat, wynikającą czasami z posiadanych kompleksów. Niewskazane jest również dopełnianie zespołu pracownikiem, który jest skrajnym indywidualistą, niepotrafiącym nawiązywać relacji i co za tym idzie pracować w zespole. Równie ciężka bywa adaptacja osób, które pracowały w małych, 2–3-osobowych grupach i mają problemy związane z odnalezieniem się i wejściem do większego zespołu. Członkowie zespołu powinni pamiętać, że nie liczą się ich własne ambicje i nie mogą za wszelką cenę dążyć do zrealizowania własnych planów, negując lub obniżając wartość pracy pozostałych osób. Nie powinno dojść do głosu poczucie bycia nieodzownym np. „wszystko jest na mojej głowie”, „muszę wszystko sam załatwiać” i wyłączne podkreślanie własnych działań, gdyż nie na tym według autorki polega praca grupowa. W zespołach istotne są bezpośrednie relacje, mówienie o problemach wprost, a nie działanie za plecami współpracowników lub ukrywanie faktów, które są związane z pracą wszystkich członków zespołu. Nie powinna pojawić się kwestia faworyzowania jednego z członków zespołu, gdyż niewątpliwie sprzyja to animozjom pomiędzy pracownikami.

Pracownicy tworzący zespół już wykształcony, dojrzały mają możliwość otwartego wyrażania odczuć, są elastyczni, a grupa szanuje każdego indywidualnie. Praca zespołowa pozwala uzyskać korzystniejsze rezultaty niż praca jednostek, pozwalająca pracownikom na wykonywanie zadań, które są najbardziej odpowiednie dla danej osoby dzięki czemu wzrasta zadowolenie z pracy. Kolejną zaletą jest wzmocnienie więzi pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu i integracja, umożliwiająca stanie się całością. Niebezpieczeństwem może być pojawienie się samozwańczego lidera, który będzie nakłaniał współpracowników do przyjęcia postaw negatywnych.

Istotną wadą, o której warto wspomnieć jest także częściowa rezygnacja z własnych ambicji na rzecz norm przyjętych przez zespół.

Zaangażowanie w zespole rośnie w sytuacji, gdy współpracownicy mogą liczyć na siebie, cenią się wzajemnie, panuje dobry klimat, a ludzie nie obawiają się, że wynikną z tego konflikty. Istotną kwestię stanowi atmosfera pracy, która cechuje się zaufaniem oraz gotowością do współpracy, istnieje aprobata na merytoryczne spory przy szybkim ich rozwiązaniu, jest wiele możliwości współpracy oraz przyjęte są zasady skutecznego współdziałania.

Bibliografia

- Adair J., *Budowanie zespołu*, Warszawa 2001.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.
- Branden N., *6 filarów poczucia własnej wartości*, Łódź 2006.
- Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji : wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń 2006.
- Covey S. R., *8. nawyk : od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Poznań 2015.
- Czarnecki K.M., *Problemy osobowości zawodowej*, „Pedagogika Pracy” 1975, R. 2.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Warszawa 2001.
- Kołakowska J., *Przywództwo i autorytet w organizacji*, „Biblioteka i Edukacja” 2016, nr 9.
- Korczyński S., *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, Opole 2011.
- Kozak A., Sowińska-Wróbel A., *Siła lidera : jak efektywnie zarządzać : doświadczenia z polskiego rynku*, Warszawa 2016.
- Malinowski P., *Lider i zespół*, Warszawa 2013.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000.
- Ratajczak Z. (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, Katowice 1992.
- Santorski J., *Szympanasy i pszczoły, czyli co się liczy we współczesnym przywództwie*, „Coaching” 2012, nr 2.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R.; [przekł. Ehrlich A.], *Kierowanie*, Warszawa 2001.
- Wojciechowska M. (red.), *Marketing biblioteczny : rozważania, dyskusje, konteksty*, Gdańsk 2007.
- Wojciechowska M. (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*, Gdańsk 2012.

Building relationship in a library team

Abstract

The article tackles the issues of working in a library team referring to building relations and mutual cooperation based on an example of the employees of the Scientific Information Department of the Pedagogical University in Cracow's Main Library.

One of the most demanded competences has been underlined in the text, that being the ability to work in a team and taking care of the good working atmosphere by the team members, as well as reaching compromises. The article describes the positive features influencing the professional and life success of a person, for example the appropriate level of motivation, mental resistance, ambition, pull, the ability to make acquaintances, persistence, optimism, mental

health and dynamism. Later in the article there is a description of the elements that enable a creation of a good team consisting of people with initiative, open to new solutions and not afraid of change. The summary includes a mature team characterized by: clearly described goals and division of activities, effective system of communication, ability of mutual support in both giving and taking, and having common values.

Keywords: team, building relations, library, behavior at work

Joanna Kołakowska

Main Library

Pedagogical University in Cracow