

**Agnieszka Folga**

Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie

## Relacje interpersonalne w zespole bibliotecznym

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące relacji interpersonalnych w zespole bibliotecznym. Podkreślono rolę kontaktów międzyludzkich w pracy zespołowej oraz scharakteryzowano elementy wpływające na jakość relacji, a także poruszono zagadnienia związane z procesami grupowymi. **Słowa kluczowe:** relacje interpersonalne, praca zespołowa, biblioteka, bibliotekarz.

Praca stanowi integralną część życia człowieka, dlatego atmosfera, jaka w niej panuje, ma ogromne znaczenie dla jakości relacji międzyludzkich. Pozytywny klimat w miejscu pracy przekłada się na większe zaangażowanie i efektywność zatrudnionych, a także korzystnie wpływa na jakość wykonywanych zadań. Relacje nawiązywane w środowisku pracy odgrywają ważną rolę w życiu człowieka i wpływają na jego funkcjonowanie oraz dobrostan psychiczny. Biorąc to wszystko pod uwagę, budowanie przyjaznego środowiska pracy powinno stać się priorytetem dla kadry zarządzającej. Dobra atmosfera, bezkonfliktowe relacje, wspólne wartości oraz cele, to czynniki, które motywują pracowników i sprawiają, że mają oni poczucie współtworzenia miejsca pracy.

Relacje ze współpracownikami i przełożonymi są ważne między innymi ze względu na ilość czasu spędzanego w pracy. Podejmując aktywność zawodową, zostajemy przydzieleni do konkretnego działu, zespołu, gdzie najczęściej spotykamy się z przypadkowymi ludźmi. Poznajemy osoby z różnymi charakterami, czasami z odmiennymi postawami, z którymi niejednokrotnie trudno nam odnaleźć wspólne wartości oraz stworzyć atmosferę sprzyjającą współpracy. W takiej sytuacji musimy pamiętać o tym, że nie każdą osobę musimy darzyć sympatią, ale każdą powinniśmy traktować z szacunkiem. Słuchając innych, nie dążąc do udawadniania własnych racji za wszelką cenę i respektując nawzajem swoje zdanie, działamy na zespół budująco. Taką postawą przyczyniamy się również do poprawy stosunków międzyludzkich, a także niwelujemy negatywne postawy pracownicze, tworząc w ich miejsce pozytywne wzorce.

Właściwa atmosfera w zespole pomaga w kreowaniu pozytywnego wizerunku jednostki, zła nie tylko go niszczy, ale także bardzo niekorzystnie wpływa na komfort psychiczny pracowników, wywołując zdenerwowanie, napięcie psychiczne, a w konsekwencji stres. Patologiczne zachowania często są sygnałem, że w organizacji dzieje się coś złego, ale też oddziałują negatywnie zarówno na pracowników zaangażowanych w konflikt, jak i na cały zespół. W związku z tym konieczne jest informowanie przełożonego o nieporozumieniach i trudnościach, aby mógł on wprowadzić odpowiednie środki zaradcze, które wyeliminują negatywne czynniki i powstrzymają eskalację konfliktu.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, że relacje interpersonalne są jednym z filarów organizacji. Ich rola wydaje się fundamentalna, ponieważ organizacje budowane są właśnie na sieci relacji międzyludzkich, a wykonywana w nich praca opiera się na ludzkich interakcjach<sup>1</sup>. Ich korzystny wpływ przekłada się na zaangażowanie pracowników oraz większą wydajność pracy. Od nich zależy nie tylko samopoczucie pracowników, ale także rozwój całej organizacji. Znaczenie kontaktów międzyludzkich możemy zaobserwować w każdym obszarze funkcjonowania jednostki, zaczynając od relacji między współpracownikami tworzącymi zespoły pracownicze, poprzez relacje podwładnych z przełożonymi oraz relacje między zespołami w organizacji, a na relacjach międzyorganizacyjnych kończąc<sup>2</sup>.

Kształtowanie stabilnego i wspierającego się zespołu powinno stać się inwestycją, dzięki której można stworzyć atrakcyjne miejsce pracy. W procesie tym nie bez znaczenia są takie elementy jak: współpraca, dialog, lojalność, dotrzymywanie zobowiązań, uczciwość oraz dobre nastawienie. Przełożony powinien dbać o pozytywne relacje z zatrudnionymi, słuchać ich opinii oraz potrzeb, budować zaufanie w zespole, a także wyznaczać zadania i obowiązki w sposób transparentny i z zachowaniem zasad poprawnej komunikacji. Jego celem powinno być niezwłoczne i bezstronne rozwiązywanie pojawiających się problemów i konfliktów, wspieranie oraz docenianie pracowników, a także kierowanie się zasadą równego traktowania. Jednakże nie można zapominać, że dobra atmosfera w pracy nie zależy tylko od przełożonych, ale również od samych pracowników, którzy powinni unikać niezdrowej, pozbawionej zasad moralnych rywalizacji, plotek, intryg, braku chęci współpracy czy dzielenia się z innymi swoją wiedzą oraz doświadczeniem.

Wszystkie powyższe spostrzeżenia można odnieść do pracy osób zatrudnionych w bibliotece. Każdy z działów bibliotecznych można potraktować jako zespół, który współpracuje ze sobą, realizując podstawowe zadania jednostki wynikające z zakresu obowiązków. Ponadto do realizacji projektów powoływane są zespoły, w skład których wchodzi osoby pracujące w różnych oddziałach. Bez względu na to czy pracujemy w zespole powołanym na czas ograniczony,

<sup>1</sup> Glińska-Neweś Aldona, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Toruń, 2017, s. 10.

<sup>2</sup> Tamże, s. 16.

do realizacji konkretnego projektu, czy też w oddziale, którego skład rzadko ulega zmianie, powinniśmy dbać o wzajemne relacje, a realizacja wspólnych celów powinna opierać się na kooperacji, pomocy, a także wyrozumiałości. Należy pamiętać, że pozytywne relacje w zespole zbudowane są na bliskości interpersonalnej pracowników, wyrażającej się we wzajemnym zainteresowaniu, sympatii i chęci współpracy. Przyczyniają się one do powstania pozytywnego klimatu organizacyjnego, a ten sprzyja efektywnej komunikacji, zaufaniu, lojalności i zaangażowaniu w pracę<sup>3</sup>.

Zespół to dwie osoby lub więcej, współdziałające i wzajemnie oddziałujące na siebie w dążeniu do wspólnego celu<sup>4</sup>. Definiowany jest jako pewna liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, mających podobne podejście, wartości oraz wspólny cel, za realizację którego wszyscy czują się odpowiedzialni. Tuckman określił cztery etapy rozwoju zespołu: formowanie, docieranie się, ustalanie norm i wydajne działanie<sup>5</sup>. **Formowanie** to etap sondowania, cechujący się niepewnością, w którym można zaobserwować zależność od lidera. Ludzie poznają się nawzajem i zaczynają rozumieć motywację i oczekiwania innych, a także dowiadują się, jakie działania są dopuszczalne. W fazie **docierania się** pojawiają się konflikty i niejednokrotnie atak na lidera. Nieporozumienia związane są z realizacją zadań oraz dezaprobatą wobec podejmowanych działań i stawianych wymagań. Kształtowanie spójności zespołu występuje w stadium **ustalania norm**, które charakteryzuje się ustabilizowaniem relacji oraz określeniem zasad współpracy i standardów postępowania. Członkowie zespołu otwarcie wymieniają poglądy i osiągają poczucie tożsamości. **Wydajne działanie** to czas osiągania najlepszych wyników dzięki harmonijnej współpracy podczas wykonywania zadań.

Nieco inne nazewnictwo dla ewolucji zespołu zostało zastosowane w publikacji *Szef w relacji z zespołem: jak proces grupowy wpływa na psychologię teamu*. Autorzy określili sześć faz rozwoju zespołu: zależność, różnicowanie, kryzys odpowiedzialności, atak na szefa (lidera), nadzwyczajną moc grupy oraz realne możliwości grupy<sup>6</sup>. W poszczególnych etapach można wyodrębnić pewne charakterystyczne zachowania pracowników oraz wynikające z nich wytyczne dla szefa. **Faza zależności** pojawia się w momencie tworzenia nowego zespołu i charakteryzuje się biernością oraz akceptacją decyzji koordynatora. Pracownicy szukają u siebie wspólnych cech, pojawia się obawa przed oceną, wypowiedane opinie mają charakter powierzchowny. W tym etapie szef powinien przedstawić klarowne zasady współpracy oraz cel i koncepcję pracy. Warto dążyć do integracji zespołu, tak aby jego członków łączyła nie tylko praca,

<sup>3</sup> Tamże, s. 67.

<sup>4</sup> Stoner James A. F., Freeman Edward, Gilbert Daniel R., *Kierowanie*, Warszawa, 2001, s. 481.

<sup>5</sup> Armstrong Michael, Taylor Stephen, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2016, s. 166.

<sup>6</sup> Zych Agnieszka, Zych Robert, *Szef w relacji z zespołem: jak proces grupowy wpływa na psychologię teamu*, Gliwice, 2017, s. 26.

ale także rozwijane poza nią zainteresowania. Należy też stawiać przed nimi nowe wyzwania i motywować ich do zaangażowania się w rozwój jednostki poprzez realizację powierzanych zadań.

W **fazie różnicowania** spotykamy się z wymianą poglądów, rywalizacją i konfliktami; pojawiają się żarty z innych oraz podkreślanie odmienności. Zespół zaczyna osiągać wyższe wyniki, ale pojawia się też walka o pozycję; ustala się struktura grupy, w której można zauważyć pojawiające się role zespołowe. Pracownicy chętnie rozmawiają i wyrażają swoje opinie, skupiając się na sobie. W tym stadium szef jest mniej ważny dla zespołu, w którym powstają mniejsze grupki i zawiązują się bliższe relacje. Aby osiągnąć zamierzone cele i zapanować nad grupą, należy przyhamować działania nieformalnych liderów i nie dawać przyzwolenia na rywalizację wewnątrz zespołu. Tym bardziej że może pojawić się tzw. „łóża szyderców”, czyli grupa pracowników, którzy mają silną pozycję w zespole i swoimi komentarzami potrafią pozyskiwać innych jako koalicjantów<sup>7</sup>. Biorąc pod uwagę możliwość pojawienia się konfliktów i nieporozumień, zadaniem szefa powinno być kształtowanie przyjaznej atmosfery i komunikacji przy równoczesnym utrzymywaniu motywacji. Nie powinien on nadmiernie spoufalać się z zespołem, a w razie konieczności wyciągnąć konsekwencje wobec osób, które łamią ustalone zasady i normy.

**Kryzys odpowiedzialności** jest trudną fazą dla szefów, których cechuje nadodpowiedzialność oraz ambicja do szybkiego rozwiązywania problemów. Pracownicy zaczynają narzekać, krytykować, unikać odpowiedzialności, szukać winnych, a także przestają wierzyć w sens i skuteczność podejmowanych działań. Na tym etapie rozwoju zespołu należy starać się wzmocnić zaangażowanie jego członków, stawiając im nowe wyzwania i podkreślając ich atuty. Warto cierpliwie słuchać narzekań i zachęcać do brania większej odpowiedzialności za swoje działania. Szef powinien oferować pomoc oraz dawać wsparcie pracownikom partycypującym w procesie poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań.

**Atak na lidera**, czyli konfrontacja z formalnym liderem, jest dowodem dojrzenia zespołu<sup>8</sup>. Zespół zaczyna się buntować, wystawia krzywdzące oceny, przedstawia zarzuty i pretensje, a także ostro krytykuje szefa. Sprzeciw pracowników wiąże się z tym, że biorą oni większą odpowiedzialność za swoje działania. W tym czasie szef powinien wysłuchać członków zespołu, przyjąć krytyczne uwagi i nie podejmować pochopnych decyzji. Zazwyczaj jest to krótki etap, dzięki któremu lider może przeanalizować swoje zachowanie i działania, co w konsekwencji może przyczynić się do osiągnięcia przez niego większej efektywności oraz perfekcji w podejmowaniu decyzji.

**Nadzwyczajna moc grupy** to etap charakteryzujący się entuzjazmem, zwiększoną wydajnością zespołu, poczuciem wspólnoty i kreatywnością. Członkowie zespołu wspierają się, nie rywalizują ze sobą i dobrze współpracują. W związ-

---

<sup>7</sup> Tamże, s. 85.

<sup>8</sup> Tamże, s. 141.

ku z tym, że faza ta nie trwa długo, należy wykorzystać potencjał pracowników, angażując ich w ważne projekty, a także doceniać i wzmacniać pozytywne zachowania.

**Realne możliwości grupy** to z kolei faza, która charakteryzuje się odpowiedzialnością i samodzielnością pracowników, wzajemnym wsparciem i partnerstwem, a także rzetelną pracą. W zespole panują dobre relacje, a pracownicy życzliwie odnoszą się do siebie. Szef powinien doceniać pracowników, traktować ich po partnersku oraz dawać dużo samodzielności.

Reasumując, stworzenie zespołu, w którym wszyscy mieliby te same priorytety, jest trudne ze względu na to, że pracujemy z grupą ludzi, która często różni się od nas i z niektórymi osobami trudno jest nam nawiązać dobre relacje. Trzeba jednak pamiętać, że pozytywne kontakty interpersonalne pracownika budują jego wizerunek, a w konsekwencji wpływają na sukces zawodowy. Zbudować takie relacje możemy poprzez unikanie plotek, życzliwość, empatię oraz powstrzymanie się od uszczypliwych uwag. Nie warto wypominać komuś nieistotnych błędów, a słowa krytyki powinny być konstruktywne i wypowiedane w kulturalny sposób. Trzeba także mieć na uwadze fakt, że na jakość relacji wpływa stosunek do wykonywanych obowiązków. W perspektywie długofalowej sympatyczna osoba nie zjedna sobie członków zespołu, jeśli nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, gdyż nikt nie chce wykonywać pracy za kogoś.

Ważnym elementem w pracy zespołowej są kompetencje społeczne określone jako umiejętności psychospołeczne warunkujące sprawne zarządzanie sobą i dużą skuteczność interpersonalną<sup>9</sup>. Wpływają na sposób budowania oraz jakość relacji z innymi, a także na strategię wykonywania zadań związanych z takimi kontaktami<sup>10</sup>. Posiadanie tych kompetencji stanowi o efektywności współpracy oraz umiejętności porozumiewania się. Jako przykład takich umiejętności można podać: budowanie relacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, komunikatywność, kulturę osobistą, współpracę w grupie, rozwiązywanie konfliktów oraz radzenie sobie ze stresem.

Na efektywną współpracę wpływa także zaufanie, które jest esencją pozytywnych relacji interpersonalnych. Zaufanie jest pomostem, który prowadzi nas do ludzi<sup>11</sup>. Może ono odnosić się do wykonywanych zadań i w tym znaczeniu polega na tym, że wierzymy, że druga osoba wykona powierzoną pracę dobrze i w określonym terminie. Druga forma zaufania w pracy zespołowej to otwarta i szczerza komunikacja charakteryzująca się tym, że członkowie zespołu mogą rozmawiać o rzeczach trudnych bez obawy przed nieżyczliwą oceną. Ponadto chętnie zgłaszają swoje pomysły, mają odwagę negować zdanie współpracow-

<sup>9</sup> Smółka Paweł, *Kompetencje społeczne: metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Warszawa, 2016, s. 37.

<sup>10</sup> *Uniwersalny model kompetencyjny*, 2020, <https://docplayer.pl/1816641-Uniwersalny-model-kompetencyjny.html> [dostęp: 2020-06-16].

<sup>11</sup> Chrzanowska Agnieszka, *Życie na kredyt... zaufania*, „Charaktery”, 2010, nr 12, s. 15.

ników i szefa, a także nie obawiają się mówić o prywatnych sprawach. Dzięki szczerzej komunikacji, pozytywnym i negatywnym informacjom o sobie, możemy poprawić jakość relacji, ale także naprawić swoje błędy.

Patrick Lencioni wyróżnił pięć dysfunkcji pracy zespołowej, do których zaliczył: brak zaufania, obawę przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności i brak dbałości o wyniki<sup>12</sup>. Brak zaufania członków zespołu uznał za najważniejszą dysfunkcję, gdyż jego zdaniem zaufanie stanowi podstawę pracy zespołowej. Członkowie zespołów, w których panuje zaufanie, przyznają się do słabości i błędów, proszą o pomoc, podejmują ryzyko proponowania rozwiązań, doceniają i wykorzystują umiejętności oraz doświadczenie innych osób, poświęcają czas i energię na ważne sprawy, przepraszają i przyjmują przeprosiny<sup>13</sup>.

Reguły budowania zaufania w zespole określił Stephen Covey, autor bestsellerowych pozycji na temat przywództwa i rozwoju osobistego. Są nimi<sup>14</sup>:

- mówienie wprost (bądź uczciwy i szczerzy w relacjach z innymi, nie sprawiaj fałszywego wrażenia),
- okazywanie szacunku (dbaj o innych i okazuj im troskę; bądź wobec nich uprzejmy),
- dbanie o przejrzystość (mów prawdę i bądź rzetelny; nie ukrywaj przed innymi informacji ani swoich zamiarów),
- naprawianie krzywd (jeżeli kogoś skrzywdzisz, okaż skruchę i przeproś; nie próbuj zatuszować szkód, które wyrządziłeś),
- okazywanie lojalności (doceniaj dokonania innych; nie obgaduj innych za plecami),
- wykazywanie się rezultatami (realizuj powierzone Ci zadania; nie zaniedbuj obowiązków, jednak nie obiecuj więcej niż jesteś w stanie zrobić),
- doskonalenie się (rozwijaj swoje umiejętności i poszerzaj kompetencje; doceniaj i korzystaj z informacji zwrotnych, które otrzymujesz),
- konfrontacja z rzeczywistością (nie unikaj stawiania czoła problemom, jeżeli takie wystąpią; wyjaśnij wszelkie niedopowiedzenia),
- precyzowanie oczekiwań (ujawniaj swoje oczekiwania; wyjaśnij je, jeżeli nie są jasne; nie zawoźdź oczekiwań innych),
- przyjmowanie odpowiedzialności (bądź odpowiedzialny i wymagaj odpowiedzialności od innych),

<sup>12</sup> Lencioni Patrick, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie*, Warszawa, 2016, s. 210.

<sup>13</sup> Tamże, s. 219.

<sup>14</sup> Tamże, s. 22-23.

- najpierw słuchanie (wysłuchaj, zanim dokonasz oceny; postaraj się zrozumieć drugą osobę; nie zakładaj, że Ty wiesz najlepiej, co jest dla innych najlepsze),
- dotrzymywanie zobowiązań (dotrzymuj obietnic; nie łam danego słowa),
- obdarzanie zaufaniem (nie bądź nieufny; obdarzaj zaufaniem osoby, które na to zasługują).

Równie istotnym czynnikiem wpływającym na budowanie pozytywnych relacji interpersonalnych w pracy jest inteligencja emocjonalna. Przyjmuje się, że osoby o dobrze rozwiniętej inteligencji emocjonalnej często osiągają sukcesy w życiu zawodowym, łatwiej nawiązują kontakty i są bardziej opanowane w sytuacjach stresowych. Inteligencja emocjonalna obejmuje takie talenty jak: zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w nastroje innych osób i optymistycznego patrzenia w przyszłość<sup>15</sup>. Dzięki inteligencji emocjonalnej możemy bezstronnie ocenić swoje umiejętności oraz możliwości, a także rozpoznać emocje i odpowiednio zachować się w konkretnej sytuacji. Wpływa ona na sprawność komunikowania się i zdolność dostosowania się do obowiązujących zasad. Pozwala rozpoznać stany emocjonalne innych ludzi oraz zrozumieć motywy ich działania, a także nawiązywać kontakty i efektywnie współpracować. Zatem wysoki poziom inteligencji emocjonalnej ma dobroczynny wpływ na jakość kontaktów międzyludzkich.

W związku z tym, że osoby w zespole różnią się często między sobą, istotne jest zrozumienie specyfiki ról zespołowych, które wpływają na relacje interpersonalne. Rola zespołowa oznacza tendencję do zachowania jednostki w zespole oraz sposób, w jaki ona pracuje i wchodzi w reakcje z innymi członkami zespołu<sup>16</sup>. Zachowania mogą się zmieniać w zależności od okoliczności, a jedna osoba może posiadać więcej niż jedną rolę zespołową, która wynika z cech osobowości. W przywołanej już wcześniej publikacji *Szef w relacji z zespołem: jak proces grupowy wpływa na psychologię teamu* autorzy wyróżnili następujące role zespołowe: społecznik, strażnik norm, nieformalny lider, błazen, szara eminencja, kozioł ofiarny<sup>17</sup>.

**Społecznikiem** określili osobę, która wspiera szefa i bierze odpowiedzialność za to, co dzieje się w zespole. Niejednokrotnie zgłasza się ona do różnych działań tylko dlatego, że nikt inny nie wyraził chęci udziału w nich. Z kolei **strażnika norm** cechuje konsekwencja i pryncypialność, przypomina on członkom

<sup>15</sup> Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań, 2007, s. 67.

<sup>16</sup> Belbin Meredith R., *Twoja rola w zespole*, Gdańsk, 2008, s. 41.

<sup>17</sup> Zych Agnieszka, Zych Robert, *Szef w relacji z zespołem: jak proces grupowy wpływa na psychologię teamu*, Gliwice, 2017, s. 58-59.

zespołu o ustaleniach i normach, stanowiąc tym samym wsparcie dla szefa, który powinien go doceniać i dziękować mu za pomoc.

**Nieformalny lider** jest wzorem dla zespołu i niejednokrotnie opinia grupy na określony temat zależy od jego stanowiska. Walczy z liderem formalnym, nie obawiając się konfrontacji, często przyjmuje rolę inicjatora różnych działań, a także rzecznika zespołu. Nieformalny lider nie zawsze pozostaje w opozycji do szefa, zdarza się, że okazuje mu wsparcie i pomoc. Szef może podjąć próbę pozyskania go dla obranej linii zarządzania teamem, doceniając jego rolę w zespole i angażując go w istotne zadania. Jeżeli ta forma się nie sprawdzi, należy wyznaczyć granice niewłaściwych zachowań.

**Błazen** odgrywa pozytywną rolę, gdyż dzięki jego żartom napięcie w zespole zostaje rozładowane zanim dojdzie do otwartego konfliktu. Zapewnia dobrą atmosferę, a jego poczucie humoru pozwala spojrzeć na niektóre sprawy z dystansem. Istnieje jednak ryzyko, że w niektórych sytuacjach może odciągać uwagę zespołu od spraw nadrzędnych.

**Szara eminencja** jest bardzo aktywna w życiu „korytarzowym”. Namawia nieformalnego lidera do różnych zakulisowych działań, podpuszcza członków grupy i plotkuje<sup>18</sup>. Szarą eminencję warto zachęcać do wyrażania opinii na forum grupy. Można przypuszczać, że nie wyrazi wówczas krytyki otwarcie, co zapewne zauważą członkowie zespołu. Spostrzeżenie to może sprawić, że znacznie im przeszkadza jej dwulicowość i w konsekwencji staną się mniej podatni na stosowane techniki manipulacji.

**Koziół ofiarny**, ostatnia z wymienionych ról w zespole, cechuje się niskim poziomem asertywności. Często jest obiektem żartów, otrzymuje do wykonania najmniej przyjemne zadania, jednak w obawie przed utratą akceptacji nie przeciwstawia się grupie. Szef powinien go wspierać i motywować do zachowań asertywnych.

Brytyjski teoretyk Martin Belbin, specjalizujący się w zarządzaniu zespołami, wyodrębnił i scharakteryzował dziewięć ról zespołowych: poszukiwacz źródeł, dusza zespołu, koordynator, kreator, ewaluator, specjalista, lokomotywa, implementer i perfekcjonista<sup>19</sup>. Role te można określić na podstawie opracowanego przez niego testu, a każda z nich wiąże się zarówno z mocnymi, jak i słabymi stronami członków zespołu.

**Poszukiwacz źródeł**, inaczej twórca negocjator, to osoba pełna zapału, komunikatywna i dbająca o jakość relacji z innymi ludźmi. W związku z tym, że jest towarzyski, często zdobywa informacje niezbędne do realizacji przedsięwzięć poza grupą najbliższych współpracowników. Niestety istnieje obawa, że szybko straci zapał i zainteresowanie powierzonym mu zadaniem.

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 59.

<sup>19</sup> *Dziewięć Ról Zespołowych Belbina*, Belbin.pl, 2018, <https://www.belbin.pl/o-nas/role-zespolowe-belbina> [dostęp: 2020-06-16].



**Dusza zespołu** jest ukierunkowana na współpracę. Cechuje się dużą spostrzegawczością, którą nierzadko wykorzystuje do łagodzenia konfliktów. Swoje stanowisko wyraża w sposób dyplomatyczny, chętnie też słucha opinii innych członków zespołu. Niekiedy jej — zdawałoby się — mocne strony zmieniają się w słabość; ponieważ unika konfrontacji, może wykazywać brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych, kiedy potrzebna jest natychmiastowa reakcja.

**Koordynatora** z kolei cechuje dojrzałość i pewność siebie. Potrafi on klasyfikować i hierarchizować cele oraz zadania, dzięki czemu może skutecznie delegować pracę i wykorzystywać potencjał członków zespołu. Niekiedy bywa postrzegany jako manipulator. Ma też skłonność do przerzucania swoich obowiązków na inne osoby.

Ciekawy zespół cech przypisano **kreаторowi**. Jest on osobą niezwykle pomysłową i kreatywną, dzięki czemu potrafi rozwiązywać problemy w sposób nieszablony. Ma jednak pewną słabość, która znacznie obniża wartość jego pracy w zespole: całkowicie ignoruje sprawy, które jego zdaniem mają znaczenie drugorzędne. Z tego powodu miewa też problemy z efektywną komunikacją.

Rolę **ewaluatora** pełni w zespole osoba wnikliwa, poważna, myśląca strategicznie. Jej osąd jest zazwyczaj właściwy, uwzględniający różne możliwości i punkty widzenia. Niestety zdolność wnikliwej oceny przyćmiewa niekiedy nadmierny krytycyzm oraz niezdolność do inspirowania innych, przez co wiele jej trafnych spostrzeżeń nie udaje się wykorzystać w praktyce.

**Specjalista** pozostaje ukierunkowany wyłącznie na wybraną specjalizację. Posiada dużą wiedzę i umiejętności, ale tylko w zakresie działań, które go interesują. Cechuje go oddanie pracy oraz samomotywacja. Niestety nie wykazuje chęci rozwoju w obszarach, które nie stanowią jego pasji. Często skupia się na specjalistycznych, wąskich zagadnieniach, które niewiele wnoszą do pracy całego zespołu.

**Lokomotywa** to z kolei osoba dynamiczna, mająca zarówno siłę, jak i odwagę do pokonywania przeszkód. Jej ogromnym atutem jest umiejętność pracy pod presją czasu. Z drugiej strony jej skłonność do prowokacji może prowadzić do konfliktów, a dążenie do celu bez oglądania się na innych ranić ich uczucia.

Osobę niezawodną, praktyczną i efektywną w działaniu określono mianem **implementera**. Cechuje go duża moc sprawcza, wynikająca w ogromnej mierze z umiejętności organizowania pracy. Implementer realizuje powzięty plan w sposób systematyczny i konsekwentny, ale z opóźnieniem reaguje na nowe możliwości. Nie lubi niesprawdzonych pomysłów, brak mu elastyczności w działaniu.

**Perfekcjonista** cechuje się pracowitością i sumiennością. Skupia się na szukaniu błędów i niedociągnięć, które następnie usuwa i poprawia. Nie lubi delegować zadań, gdyż to pozbawia go kontroli i niesie ze sobą ryzyko wystąpienia pomyłek i błędów. Ma tendencję do zamartwiania się i skupiania na różnych drobiazgach.

Jak widać, każda z dziewięciu ról zespołowych Belbina posiada zarówno dobre strony, które można wykorzystać do podniesienia jakości pracy, jak i słabości, które na tę jakość wpływają ujemnie. Zadanie lidera polega na jak najbardziej

optymalnym wykorzystaniu atutów pracowników, a także na ograniczaniu strat wynikających z ich słabości. Musi on przy tym uwzględnić fakt, iż każdy członek jego zespołu może wykazywać więcej niż jedną silną rolę zespołową.

W celu zbudowania jak najbardziej optymalnych relacji interpersonalnych każda osoba w zespole powinna mieć świadomość realizowanego celu oraz pełnionej roli. Znając swoje mocne i słabe strony, możemy liczyć na pomoc w tych obowiązkach, w których nie jesteśmy najlepsi oraz wspierać innych w działaniach, które nie stanowią dla nas problemu. Należy pamiętać o tym, że zespół, aby móc wywiązać się ze swoich zadań, potrzebuje kompetencji każdego pracownika, a co za tym idzie oczekuje postaw, które cechują się otwartością na współpracę. Rolę nadrzędną w budowaniu poprawnych relacji odgrywa szacunek, który zakłada akceptację dla odmienności, a nie krytykę tego, jakim ktoś jest. Często zakładamy, że najlepiej pracowałoby nam się z osobami, które są do nas podobne i realizują zadania w zbliżony do nas sposób. Trzeba jednak uwolnić się od nawyku oceniania innych i spróbować zrozumieć ich zachowania, szukać rozwiązań pozwalających na efektywną współpracę i unikać sytuacji konfliktowych. Jak już wspomniano, każda osoba jest wartościowa dla zespołu, dlatego zrozumienie przyczyn i mechanizmów jej zachowania daje nam możliwość porozumienia oraz prowadzi do budowania lepszych relacji.

Stworzenie zespołu, w którym będą panować dobre relacje interpersonalne, jest zadaniem trudnym, wymaga czasu oraz zaangażowania wszystkich jego członków. Angielski termin *team*, czyli *together everyone achieves more*, pokazuje właściwy kierunek działań: razem wszyscy osiągniemy więcej. A zatem zespół może uzyskać lepsze wyniki tylko wówczas, gdy współpraca pomiędzy jego członkami będzie przebiegać poprawnie. Kluczowe znaczenie w tym zakresie mają: zaufanie, udzielanie sobie wsparcia, szacunek do drugiej osoby, brak egoizmu oraz rezygnacja z podstępnych działań prowadzących do skłócenia członków zespołu. Dzięki właściwym relacjom interpersonalnym pracownicy mają zapewnione poczucie bezpieczeństwa oraz komfort psychiczny. Warto podjąć trud dbania o takie relacje, gdyż są one gwarantem pozytywnych emocji i skutkują efektywnością działań.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dzięki pozytywnym relacjom interpersonalnym w zespołach, także tych bibliotecznych, możemy osiągnąć lepsze efekty podejmowanych działań. Kontakt z ludźmi, których się lubi i ceni, sprawia, że pracownicy chętniej przychodzą do pracy, a to z kolei przekłada się na ich ogólny stan psychofizyczny. Przyjazna atmosfera sprzyja powstawaniu nowych pomysłów oraz zachęca do współpracy podczas realizacji przedsięwzięć. Dobre relacje interpersonalne pozwalają pracownikom skupić się na zadaniach, a nie na rywalizacji i konfliktach. Wobec tego można uznać, że mają one wzmacniający wpływ na organizację, motywację oraz zaangażowanie pracowników i są koniecznym, chociaż nie jedynym, elementem sprawnego funkcjonowania jednostki.

## Bibliografia

- Adler Ronald B., Rosenfeld Lawrence B., Proctor Russell F., *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Poznań, 2006.
- Armstrong Michael, Taylor Stephen, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2016.
- Belbin Meredith R., *Twoja rola w zespole*, Gdańsk, 2008. *Belbin.pl*, 2018, <https://www.belbin.pl> [dostęp: 2020-06-16].
- Chrzanowska Agnieszka, *Życie na kredyt... zaufania*, „Charaktery”, 2010, nr 12, s. 14-23.
- Glińska-Neweś Aldona, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Toruń, 2017.
- Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań, 2007.
- Lencioni Patrick, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie*, Warszawa, 2016.
- Smółka Paweł, *Kompetencje społeczne: metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Warszawa, 2016.
- Stoner James A. F., Freeman Edward R., Gilbert Daniel R., *Kierowanie*, Warszawa, 2001.
- Uniwersalny model kompetencyjny*, 2020, <https://docplayer.pl/1816641-Uniwersalny-model-kompetencyjny.html> [dostęp: 2020-06-16].
- Zych Agnieszka, Robert Zych, *Szef w relacji z zespołem: jak proces grupowy wpływa na psychologię zespołu*, Gliwice, 2017.

## Interpersonal relations in a library team

**Abstract:** The article presents issues related to interpersonal relations in a library team. The role of interpersonal contacts in teamwork is emphasized. Elements influencing the quality of relationships are characterized, and issues related to group processes are discussed. **Keywords:** interpersonal relations, teamwork, library, librarian.

