



РОЛЯТА НА БИБЛИОТЕЧНИЯ МЕНИДЖЪР ЗА ФОРМИРАНЕ НА ЕФЕКТИВЕН ЕКИП

Ас. Събина Ефтимова, ас. Елена Игнатова

Вземайки решение да въведете работа в екип, за да се справите с нежеланата ситуация, вие правите първата важна стъпка напред.

10-те златни правила за работа в екип

Човешките взаимоотношения са сложен комплекс от съчетание на различни психологически фактори. Особено силно влияние оказват междуличностните взаимоотношения върху чувството ни за сигурност. За да поддържа своето вътрешно равновесие и душевен комфорт, висока трудова мотивация, всеки човек има нужда да бъде уважаван и да бъде приеман в някаква човешка общност, в някаква група.

За да може да отговори на предизвикателствата на новото време и да се изпълнят всички образователни, културни и социални функции в съвременните български библиотеки, те трябва да бъдат ръководени от мениджъри, готови да отговорят на динамично променящата се среда.

Ефективността на библиотеката зависи най-вече от качеството на колектива. Добра колективна работа означава позиция на интелигентност и екипност. Ефективните библиотечни мениджъри трябва да могат да управляват своите екипи така, че да реагират гъвкаво и творчески на предизвикателствата на всяка ситуация. Когато разглеждаме взаимоотношенията в библиотеката, като организация е важно да се обърне внимание на екипа и ролята на мениджъра за неговото формиране.

Според Ричард Люки екипът е „малък брой хора с допълващи се умения, които са отдадени на обща цел, за която се държат колективно отговорни”. [2]

От количествена гледна точка в библиотеките, в зависимост от тяхната специфика, можем да имаме малки и големи екипи. В малките екипи преобладават личните контакти и е възможно пряко общуване. При голям екип често членовете не могат да поддържат непосредствен контакт помежду си.

Друга специфика на екипа е идеята за първичност и вторичност. Първичните екипи са разновидност на малките, в които взаимоотношението е основано не само на личните контакти, но и на високата емоционална ангажираност на членовете на екипа с дейността и помежду им. Вторични са екипи, създадени преди всичко за постигане на определена цел и опиращи се на схеми за отношения и системи от правила, този тип екипи са по-често срещани в съвременната библиотечна среда.

В зависимост от характера и членовете, във всеки един екип е възможно да се наблюдават и случат някакви закономерности или ситуации. Сред процесите и явленията, свързани с начина, по който се създава екипът, с особена значимост са различните прояви на конформизъм.

Конформизмът обикновено се свързва с автоматично следване на утвърдени образци на мислене и поведение, с изоставяне на собствения облик, отказ от самоопределение и некритично отношение към господстващите в екипа ценности.

Този ефект се получава или когато индивидът няма своя относително автономна позиция, или когато, изправен пред несъответстващо на неговите разбирания и възприятия мнение на другите, по някакви причини ориентира оценките и постъпките си в съответствие с него. Конформният тип поведение може да нанесе вреда както на самата личност, така и на екипа: парализиране на активността, инициативата и творчеството.

Някои от изследванията на конформизма го разглеждат като типично състояние на “средния човек”, като спонтанно приспособяване, продиктувано от самооценката за незначителност. Други представят

явлението предимно като поддаване на индивида на натиска на социално-груповите влияния. Може би общото между всички е приемането, че при конформния тип поведение е налице противоречие между индивида и екипа, при което индивидът, противостоящ на мнозинството, синхронизира и подчинява своите възгледи и действия с тези на другите.

Вътрешна среда на екипа в една библиотека е интеграция от няколко елемента – съпричастие, доверие, ясни норми на екипна работа и механизъм за вземане на екипни решения, които се изграждат и управляват от библиотечния мениджър.

Още при изследванията за групово поведение, провеждани през 30-те и 40-те години на XX век, изследователите открили, че има екипи, в които цари разбирателство, другарство и взаимно уважение, но липсва изпълнение на задачите.

Няколко десетилетия по-късно изследователите откриват следните синдроми в поведението на изследваните екипи, които обуславят слабата екипна ефективност:

- Липса на сплотеност на участниците около екипната цел.

- Слабо доверие между участниците един към друг.

- Малка яснота около начина, по който се вземат решения в екипа и начина, по който работи екипът.

Вътрешната среда на екипа е нещо повече от атмосферата и климата на отношенията в екипа, нещо повече и от поведението на участниците, нещо повече и от начините, по които участниците в екип работят заедно, както и нещо повече от правилата на работа. [3] Авторите считат, че вътрешната среда на екипа е интеграцията от елементи като:

- Съпричастие на участниците към екипната цел. Когато мениджърът на екипа създаде еднакво съпричастни участници, екипът е силно мотивиран да изпълни целта.

- Силно доверие между участниците, което е възможно, ако всички в екипа знаят и вярват кой участник с какво е полезен за изпълнението на екипната цел.

- Предварително изяснени и приети от всички участници в екипа норми (правила) за съвместна (обща) работа. Яснотата около правилата и съпричастието на участниците към тях също е условие за силна мотивация в екипа.

- Предварително уточнен и приет от всички участници в екипа механизъм за вземане на решения.

Най-важният фактор на вътрешната среда в една библиотека са човешките ресурси. Тяхното управление се реализира в подбора, в квалификацията и

мотивацията на библиотечния персонал. По този начин се формира благоприятна среда за развитие личностните способности, удовлетвореност от работния процес и реализиране на трудовия потенциал.

Когато говорим за ефективен екип в библиотечната среда е важно да поясним, че не всички екипи са еднакви. Някои екипи постигат повече, с цената на по-малко време и ресурси и това е резултат от правилното им подбиране и управление. Тук е и ролята на библиотечния мениджър, който има за цел да подбере така екипа си, че да постигне максимални резултати в съвременната библиотечно-информационна и бързо променяща се среда. Независимо от това, че съществуват различни дефиниции за екипите и техните цели, може да се очертае ясна картина на нещата, които бихме искали да има добрият библиотечен екип.

Според Бил Коул, всеки екип се сблъсква с конфликти, но успешно управляваният екип успява да ги реши; слабостите се минимизират и се залага на силните страни, на организацията и екипа; често има конфликти между личните и екипните цели, но успешните екипи разрешават тези конфликти, като не променят и двете цели, но възнаграждат екипните постижения; добрият екип управлява индивидуалните различия и цени разнообразието, като по този начин усилват енергията и възможностите; има сблъсъци между индивидуални ценности, но ефективният екип ги използва в своя полза, той съчетава енергията на хората в обща посока; създава се толерантност към различията и се използва тази енергия за развитието на екипа, и оттам на организацията; в разнообразието се крие силата на креативността; създават се ясна комуникация и системи, които гарантират отговорност и точност в работата; дефинират се неясните или объркани роли и се увеличава личната и екипна отговорност; членовете се избират внимателно, според техните способности и потребностите на екипа; нужна е система за обратна връзка, която позволява своевременна оценка на работата и корекции, както и да се създадат процеси и системи за решаването на междуличностните конфликти [4].

Библиотечният персонал е категория работници, които притежават сертификат за професионални знания и умения, опит, компетенции и способности за осъществяване дейност в библиотеката или за нейното управление. Техните способности, потребности, умения, очаквания за реализация, отношението им към библиотечната работа и изпълнението на поставените задачи са от съществено значение за реализиране целите и задачите на библиотеката [1].

Най-високото ниво на развитие на библиотечния персонал е библиотечният колектив. Неговата основна задача е да осъществява целите, поставени пред библиотеката, обединявайки библиотечния персонал за съвместна работа. Това е и най-важната и трудоемка управленска функция – създаването на колективен дух.

Библиотечният мениджър е ръководител от нов тип, чиято отличителна черта е, че управлението се реализира както чрез основните му функции, така и чрез икономически методи. Неговата дейност винаги протича в група. От уменията му да разбира, регулира и насочва взаимоотношенията и дейността в групата в решаваща степен зависи успехът на работата – неговата лична и на ръководения от него екип. Негова е и задачата да създаде от библиотеката система, която да работи в полза на обществото, синтезирайки ценни теории и опит.

Всеки библиотечен мениджър има две основни отговорности:

- Представителна – представя библиотеката пред различни национални и международни организации, грижейки се за нейния положителен имидж;

- Организационна – от него зависи разработената библиотечна политика да бъде ефективна, библиотечният екип да спомага за създаването на дружелюбна вътрешна среда и библиотеката да постига поставените пред нея цели.

За осъществяването на тези две отговорности библиотечният мениджър трябва да открие баланса между общочовешките ценности и управленските си функции.

Работата с подчинените е по-ефективна, когато мениджърът се опира на: мотивацията, подбора на кадри, уменията за работа в сътрудничество и в екип, уменията да се управляват конфликтите и промените. Чувството за отговорност, дълбокото познаване на хората, трудовата етика, честността и справедливостта са елементи от ценностната система на библиотечния мениджър [1].

Всепризната истина, е че хората показват по-добри резултати, когато извършват дейността си в присъствието на други хора, още повече, когато си сътрудничат или съперничат. Това е позволило да се оформи концепцията за социалната *фасилитация*. Първоначално с този термин се означава тенденцията да се изпълняват по успешно прости или добре познати действия или задачи в присъствието на хора. Но тази тенденция не е еднозначна. Други изследвания показват, че при решаването на някои задачи присъствието на други хора причинява влошаване на резултатите. Това явление се нарича инхибиция.

В своите изследвания Робърт Зайонц доказва, че присъствието на околните играе ролята на фактор, повишаващ възбудата (нервна и емоционална). А при повишена възбуда индивидът се справя по-успешно с по-простите, стандартни добре овладени действия (наричат ги доминиращи реакции). Но при решаване на по-сложни задачи (и отговорът изисква съсредоточеност) присъствието на други увеличава вероятността от грешки и неточности.

Многогодишната традиция да се приписват на групата само положителни качества и функции може да направи много хора невъзприемчиви към някои нежелани феномени и механизми на груповото поведение и на поведението в групата. Такъв феномен е “социалния мързел”. Б. Латане и Ст.Харкине са установили, че хората са склонни да полагат по-малко усилия, когато действат заедно с други хора, отколкото ако вършат същата работа индивидуално. Когато индивидуалният принос на всеки не се отчита, той е склонен да се скрива зад гърба на другите и да си спестява усилията за сметка на останалите.

При настоящото състояние на библиотеките е важно да се разбере, че способният библиотечен мениджър и добрият екип са основата, която крепи тази организация, те са от жизненоважно значение за бъдещия успех на организацията, защото: мениджърите са тези, които провеждат най-важните стратегически планове и със своите лидерски качества и гъвкавост ги адаптират към непрекъснато променящата се среда; продуктивният екип от своя страна е способен да даде отлични резултати при управлението, което премахва необходимостта мениджърът непрекъснато да наблюдава и директно да участва в ежедневно управление; добрите мениджъри провеждат вътрешните процедури и комуникацията и могат да взимат решения, с които да подобрят работата в библиотеката; отличните библиотечни мениджъри откриват, развиват и задържат талантливите служители.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Георгиева, Елена.** Мениджмънт на библиотеката. – Русе: Авангард Принт, 2004. 204 с.

2. **Люки, Ричард.** Изграждане на ефективни екипи: Пълен набор от умения за изграждане на силни и работещи екипи: Ръководство за успешен бизнес. София: Класика и стил, 2006. 192 с.

3. **Христова, Татяна Белчева** и др. 10-те златни правила за работа в екип. София: Ciela, 2006. 396 с.

4. www.mentalgamecoach.com/Programs/MentalGameOfTeamBuilding.html.

