

И. В. Борис

## РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ БИБЛИОТЕКИ В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Каждая библиотека обладает определённым набором ресурсов (кадровых, финансовых, информационных, технологических и т. п.), необходимых для реализации своей миссии как социально-культурное учреждение и достижения поставленных целей и результатов. Из всех них наиболее сильно выделяются кадровые ресурсы. Все используемые библиотекой ресурсы сами по себе никаких благ не дают. Любые ресурсы, кроме человеческих, будут давать пользу только тогда, когда человек начнёт реализовывать свой потенциал.

Успешная деятельность библиотеки во многом обеспечивается состоянием и качеством кадровых ресурсов. Значимость данного ресурса для библиотечно-информационной сферы подтверждается и положениями «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года». В частности, в статье 5 «Кадровое обеспечение развития библиотечного дела» раздела 3 «Развитие основных направлений библиотечного дела» указано, что «возрастание роли библиотек в решении экономических, социальных и культурных задач развития страны возможно только при условии обеспечения отрасли квалифицированными кадрами, мотивированными на результат и развитие» [1].

Регулирование и систематизация кадровых ресурсов — это основа работы каждой библиотеки, следовательно, система кадровых ресурсов является одним из главных объектов управления. Основная цель при этом состоит в извлечении максимальной выгоды от труда персонала, а значит, и в повышении его эффективности. Чтобы увеличить эффективность персонала, перед руководителем библиотеки встаёт одна из сложнейших задач — собрать не просто группу специалистов для решения профессиональных задач, а сформировать команду единомышленников.

Команда — это группа людей, которые для достижения поставленных целей взаимодополняют и взаимозаменяют друг друга, владеют отработанными приёмами взаимодействия и имеют общее видение как стратегических целей команды, так и складывающихся обстоятельств.

Результат такого взаимодействия — возможность за сравнительно небольшой временной период достичь значительно более высоких результатов,

чем при работе в одиночку. В команде преобладающее значение имеет решаемая задача; внимание команды сосредоточено на решении проблемы, а не на поиске виноватых в неудаче. Для команды характерны общие принимаемые всеми правила и чёткое разделение функций. Каждый, выполняя предназначенную ему роль, занимается той работой, которую умеет делать [6].

Процесс формирования команды является трудоёмким и долгим. Этот процесс может быть стихийным, а также целенаправленным. Стихийный процесс характеризуется появлением неформальных лидеров и сплочённостью вокруг общей деятельности, которая и становится целью: путешествий, музыки, хобби и т. п. Целенаправленный подход к процессу командообразования требует от руководителя ясного представления причин серьёзных изменений в системе управления [3].

Создание команды — процесс вовлечения в совместную работу, сотрудничество и воспитание командного духа среди членов коллектива. Успешное создание команды в условиях библиотеки требует множества шагов, которые включают в себя следующее:

- первое и наиболее главное требование для создания команды — это набор или выбор участников. Так как участники обеспечивают успех проекта, руководитель ищет некие общие черты в них. Они должны быть уверенными в себе и вызывать доверие среди коллег. Участник команды должен иметь лидерские качества и быть всегда позитивно настроен;

- на втором месте стоит чёткое определение целей и разъяснение этих целей всем членам команды. Участники команды должны знать о причинах их приёма в команду для увеличения их мотивации и для того, чтобы развить доверие внутри группы. Определение целей заранее даст участникам возможность почувствовать, что они достаточно компетентны, и в то же время даст им понять направление их работы;

- создание команды должно учитывать в своём контексте цели (конечный результат деятельности) команды. Это условие включает в себя разнообразный и сбалансированный опыт членов команды, который должен привести к достижению цели. Правильная комбинация теоретического и практического набора навыков гарантирует успешное достижение целей. Каждый член команды должен быть назначен на место, для которого больше подходят его навыки. Члены команды должны быть готовы помочь друг другу, чтобы увеличить успех дела;

- руководитель группы играет огромную роль в результативности всей команды. Он должен обладать лидерскими качествами, чтобы завоевать

уважение членов команды и быть в состоянии положительно влиять на профессиональную деятельность и обстановку [4].

Чтобы стать лидером, руководитель библиотеки в процессе своей повседневной деятельности в зависимости от ситуации должен уметь исполнять в команде разные роли.

*Штурман* формирует общее видение целей и систему ценностей, определяет курс, учитывая постоянные изменения, которые происходят вокруг, и находя новые возможности.

*Образец для подражания*, с точки зрения человеческих качеств, — личность, которая заслуживает полного доверия. «Учитель не тот, кто учит, а тот, у которого учатся».

*Помощник* создаёт и, когда необходимо, меняет структуры, процессы, условия, которые обеспечивают эффективность работы каждого. Лидеры следуют правилам до того момента, пока они не увидят, что правила перестают действовать.

*Вдохновитель* выявляет и направляет способности каждого на достижение результатов, а не на процессы и методы. Поощряет свободу, ответственность, инициативу и творчество, признаёт право на ошибку [7].

Успех в создании команды включает обучение команды навыкам коммуникабельности, решения конфликтов и решительности и многим другим навыкам, которые помогут эффективной работе команды [4].

Эффективная рабочая команда возникает не сразу, а проходит в своём формировании определённые этапы:

1) формирование. Это период ориентации и знакомства членов команды друг с другом. На этом этапе велика неопределённость, участники обычно принимают на себя любые полномочия, какие им предлагают. Единство членов команды — это залог её жизнеспособности. Руководителю необходимо создавать условия для формирования энергии единства и выполнять роль *штурмана*: знакомить членов команды друг с другом; создавать обстановку доброжелательности и взаимопонимания; наблюдать за каждым членом команды; помогать в поиске своего места в команде; помогать в развитии профессиональных навыков и пополнении знаний; доводить до команды цели; выдвигать идеи и организовывать работу; концентрировать внимание команды на совместном планировании и организации труда.

Также единению и лучшему знакомству членов команды способствуют неформальные мероприятия: выезды на природу, праздники, общие хобби;

2) смятение (бурление). Члены команды утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать. Они могут начать бороться за позиции в команде. Пока группа не преодолет разногласия, её производительность находится на низком уровне. Задачи руководителя на этом этапе в основном относятся к роли *образца*: помогать команде успешно решать споры; обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем; воодушевлять команду на достижение намеченных целей; сохранять нейтралитет в конфликтах; поддерживать и включать в творческий поиск каждого сотрудника; добиться большей самостоятельности членов команды, опираясь на коллегиальное мнение в отношении организации производственной деятельности; показать выгоды и преимущества командной работы перед индивидуальной; уточнять личные интересы людей;

3) нормирование. Команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение её членов. Сотрудничество в команде становится всё более эффективным. Задачи руководителя команды на этом этапе относятся в основном к роли *помощника*: поддерживать и укреплять единство; поддерживать обратную связь; поощрять создание единого информационного поля, инициативу и творчество; согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями; концентрировать внимание участников команды на качестве и конечной эффективности их совместной деятельности; установить систему контроля за деятельностью команды;

4) функционирование (выполнение работы). Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый её член исполняет несколько функциональных ролей. Задачи руководителя на этом этапе относятся в основном к роли *вдохновителя*: регулярно оценивать эффективность работы команды, качество и результаты её деятельности; предоставлять членам команды обратную связь; делегировать дополнительные полномочия членам команды; обсуждать с членами команды предложения по улучшению её деятельности; развивать потенциал членов команды; поддерживать процесс принятия решения в режиме единого мнения;

5) расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные команды. Задачи руководителя на этом этапе: информировать членов команды о предстоящих переменах; оценивать проделанную ими в команде работу и то, чему они научились; поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения [5].

Решая вопрос о возможности использования командной технологии для выполнения определённых задач, руководитель библиотеки должен взвесить её преимущества и недостатки.

Преимущества команды: присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению практических проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников. Возрастает организационная гибкость: в командах её члены могут выполнять обязанности друг друга.

Недостатки команд: перераспределение власти, что устраивает не всех членов библиотечного коллектива; проблема безбилетника (этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей); затраты на координацию — это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение её задач [2].

Подводя итог вышесказанному, подчеркнём, что командообразование — это сложный творческий процесс, требующий затрат и усилий. Основную роль в объединении работников в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива. Командный дух в коллективе достигается при выполнении ряда условий. Главное из них — отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого [3].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации : от 13 марта 2021 г. № 608-р. — Текст : электронный // Те-хэксперт : информационно-справочная система / Консорциум «Кодекс». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/573910950> (дата обращения: 01.04.2024).

2. Большакова, А. Н. Социальная психология для менеджеров / А. Н. Большакова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 243 с.

3. Картушина, Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом / Е. Н. Картушина // Социально-экон. явления и процессы. — 2013. — № 5 (051). — С. 99–102.

4. Паркер, Г. М. Формирование команды / Г. М. Паркер. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 160 с.

5. Роль руководителя в создании и развитии команды. — Текст : электронный // Психологические аспекты эффективной работы команды. — URL:[https://studwood.net/1857762/psihologiya/rol\\_rukovoditelya\\_sozdanii\\_razvittii\\_komandy](https://studwood.net/1857762/psihologiya/rol_rukovoditelya_sozdanii_razvittii_komandy) (дата обращения: 01.04.2024).

6. Рыскулова, М. Н. Группа, коллектив, команда. Соотношение понятий / М. Н. Рыскулова // Современ. пед. образование. — 2019. — № 10. — С. 191–194.

7. Субботина, М. В. Технология формирования управленческой команды / М. В. Субботина // Справ. по упр. персоналом. — 2004. — № 3. — С. 64–75.