

Katarzyna Falow, Małgorzata Florianowicz

Wymagane kompetencje, poszukiwane cechy... Otwartość jako postawa kluczowa. Od badania kompetencji miękkich po działania zespołu Biblioteki Głównej GUMed w sytuacji zmiany, wyzwania, nowości

Required skills, desired traits... Openness as the key attitude. From researching soft skills to examining activities taken by the staff of MUG's Main Library when faced with changes, challenges and novel situations

Main Library, Medical University of Gdańsk, Poland
Correspondence to: m-florianowicz@gumed.edu.pl

STRESZCZENIE: Otwartość w bibliotekarstwie to – co oczywiste – nie tylko rozszerzanie dostępu do materiałów naukowych i wspieranie rozwoju nauki przez promowanie ruchu Open Access. To także postawa, której oczekują studenci i pracownicy uczelni i którą my, bibliotekarze, chcemy wypracować. W artykule przedstawiamy wyniki badań kompetencji miękkich, które zrealizowaliśmy we współpracy z Działem Wsparcia Rozwoju Pracowników GUMed, uzupełnione przykładami inicjatyw, które Biblioteka Główna podjęła w roku 2021 lub planuje w kolejnym. Opisuując te działania, staramy się potwierdzić tezę, że w obecnych czasach kompetencje merytoryczne bez otwartości są jak książki zamknięte w szafie albo komputery bez prądu.

SUMMARY: Openness in librarianship is, obviously, not limited to expanding access to scholarly materials and supporting the advancement of science by promoting the Open Access movement. It's also an attitude that students and university employees expect and that we, librarians, want to develop. In the article, we present the results of soft skills research that we conducted in conjunction with MUG's Employee Development Support Department, supplemented with examples of initiatives undertaken by the Main Library in 2021 or planned for 2022. By describing these activities, we seek to confirm the thesis that nowadays substantive skills without openness are like books locked in a closet or computers without electricity.

KEYWORDS: Main Library of the Medical University of Gdańsk, librarian soft skills, research on soft skills, libraries

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.

Współczesne biblioteki (przynajmniej w większości) nie są już niedostępnymi skarbcami, a bibliotekarze – ich strażnikami, ale pośrednikami, łącznikami między wiedzą a odbiorcami wiedzy. Udostępnianie własnej kolekcji zbiorów coraz częściej ustępuje miejsca organizowaniu dostępu do informacji, a nowoczesna biblioteka to taka, która łączy w sobie przestrzeń rzeczywistą i wirtualną.

Biblioteka naukowa jest zarówno instytucją edukacyjną – wspierającą kształcenie i uczącą – jak i społeczną. Bibliotekarze więc są też nauczycielami i gospodarzami „trzeciego miejsca”, a zatem ważnymi organizatorami życia uczelnianej społeczności. Coraz częściej wskazuje się także na kulturotwórczą rolę bibliotek akademickich, będących miejscem spotkań i podejmowania inicjatyw kulturalnych, a nie tylko wymiany informacji.

Na pracę biblioteki wpływ mają jej użytkownicy i środowisko (np. akademickie), w jakim ona funkcjonuje. Są to czynniki podlega-

jące ciągłym – ostatnio coraz większym i szybciej następującym – zmianom. Dlatego dość oczywistą konstatacją jest, że biblioteki i bibliotekarze funkcjonują w warunkach zmiany. Wynika to zarówno z rozwoju nauki, nowych uregulowań prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego czy reorganizacji i nowych zadań uczelni, jak i ze zmieniających się potrzeb użytkowników oraz pojawiania się nowych ich grup (przykładem są choćby studenci i pracownicy pochodzący z innych krajów).

Zmiany obejmują unowocześnianie i automatyzowanie usług czy integrowanie systemów bibliotecznych, do czego należy dodać ewolucję oferty – rozszerzanie jej o nowe typy zasobów i sposoby ich udostępniania. Wynika stąd wymóg bieżącego uzupełniania wiedzy i umiejętności.

Źródłem kolejnych zmian są modernizacja przestrzeni bibliotecznej (o czym pisałyśmy w 2018 r. [1]), proces reorganizacji struk-

tury organizacyjnej lub – jak w przypadku Biblioteki Głównej Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (BG GUMed) – zmiany personalne. Odchodzenie doświadczonych pracowników przekłada się na konieczność przejęcia obowiązków przez następców i reorganizacji pracy, ale również na problem ze znalezieniem nowych członków zespołu odpowiadających potrzebom biblioteki.

Dlatego postawa gotowości, otwartości na zmianę wydaje nam się kluczowa, gdy pytamy o to, czego nam potrzeba – w nas samych, kiedy mamy zmierzyć się z nowym zadaniem, oraz w innych, z którymi przyjdzie nam (lub chcielibyśmy) pracować. Stąd właśnie wynika podjęcie przez nas tematu kompetencji miękkich¹ u bibliotekarzy.

KOMPETENCJE BIBLIOTEKARZY A ICH PRACA

Wykształcenie bibliotekarskie jest bardzo ważne, stanowi niezbędną bazę i pomaga w codziennym wypełnianiu zadań związanych z podstawowymi procesami bibliotecznymi. Jednak nowe zadania sprawiają, że wykształcenie nie wystarcza, aby pracownik był w stanie w pełni dostosować się do dynamicznej sytuacji i realizować obowiązki o zmiennym zakresie i/lub stopniu trudności, a w efekcie – aby był uwzględniany w systemie awansowania i adekwatnie motywowany.

Każdy z pracowników biblioteki ma określone umiejętności, kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie i energię, w różny sposób angażuje się w pracę. W tym kontekście ważne jest, aby zajmowane stanowisko i przydzielone obowiązki pozwalały wykorzystać kompetencje danej osoby dla dobra biblioteki, a jednocześnie zaspokoić indywidualne potrzeby pracownika.

Praca w bibliotece często wiąże się z obsługą czytelników. Obecnie dostęp do informacji można zdobyć w różnych rywalizujących ze sobą miejscach, co powoduje, że użytkownicy stają się bardziej wymagający. Są świadomi swoich praw i większą wagę przywiązują do sposobu, w jaki są obsługiwani – standardy obsługi nie mogą odbiegać od przyjętych w instytucjach komercyjnych. Pracownicy mający kontakt z czytelnikami oprócz odpowiedniego wykształcenia i wiedzy merytorycznej powinni mieć określone cechy osobowości i umiejętności interpersonalne: charakteryzować się otwartością, życzliwością, elastycznością i cierpliwością – także w kontakcie z czytelnikami trudnymi [3]. Dopiero postawa i cechy pracownika w połączeniu z wiedzą i umiejętnościami decydują o jakości świadczonych usług i wartości uzyskanej informacji, a więc o satysfakcji użytkownika i wreszcie o pozytywnej ocenie biblioteki.

W teorii zarządzania często zwraca się uwagę na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę i podkreśla ogromne znaczenie takiej postawy, jednocześnie wskazując, że wynika ona bezpośrednio z umiejętności współdziałania i motywacji. Na nie zaś wpływ mają świadomość sensu i satysfakcja z podejmowanych

działań i/lub bycia częścią zespołu, możliwość rozwoju i/lub sprawdzenia się w realizacji ambitnych zadań oraz – oczywiście – motywująca i doceniająca postawa przełożonych. W opracowaniach specjalistów od zarządzania zasobami czy psychologów pracy za uważać można, że waga zaangażowania w pracę, inteligencji emocjonalnej, umiejętności współdziałania, kreatywności i nastawienia na rozwój – a więc cech, zachowań i kompetencji, które nie wynikają bezpośrednio z wykształcenia – wciąż rośnie. Nie przypadkiem zatem nazywa się je kompetencjami przyszłości i coraz częściej wspomina o konieczności ich rozpoznawania i rozwijania [4].

Wśród autorów podejmujących temat kwalifikacji i kompetencji bibliotekarzy zdarzają się i tacy, którzy idą nawet dalej i stwierdzają, iż czas skończyć z awansowaniem jedynie na podstawie wymogów formalnych (wykształcenia, stażu, publikacji), a docenić przydatność określonych umiejętności i wynikającą z nich efektywność [5].

Kompetencje bibliotekarzy w dobie zmian wymuszonych rozwojem technologicznym, nowymi uregulowaniami prawnymi dotyczącymi funkcjonowania nauki lub ewoluującą rolą bibliotek były już przedmiotem opracowań [6]. Odwołując się do różnych definicji, opisywała je m.in. Maja Wojciechowska w referacie *Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania* [7]. Na podstawie artykułu stwierdzić można, że tytułowe kompetencje to pewne zespoły cech i zachowań, „wewnętrzne motywacje, uzdolnienia i predyspozycje, które trzeba dobrać, aby w kompetentny sposób wykonać zadania i misje na danym stanowisku” [7 p. 25]. Ponadto autorka podkreśla, iż można je nabywać i świadomie kształtować, a ich znajomość powinna odgrywać istotną rolę już na etapie zatrudniania nowych pracowników. Proces badania kompetencji będzie nabierał znaczenia jako element zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotekach.

Na kompetencjach miękkich skupiają się Joseph S. Arun w artykule *Soft Skills for Library Professionals* [8] oraz Sumeet Kumar w tekście *Inevitability of Soft Skills and Professional Communication for Library Professionals in the Contemporary Scenario* [9]. Obaj wskazują na: umiejętność słuchania i komunikacji (zarówno werbalnej, jak i pisemnej, na którą składają się nie tylko komunikaty kierowane do użytkowników, ale także możliwość pomocy, np. w tworzeniu publikacji czy raportów), ogólne umiejętności interpersonalne, pozwalające na pracę z różnymi typami użytkowników i współpracę z innymi członkami zespołu, zorientowanie na użytkownika, umiejętności przywódcze i/lub pracy zespołowej, umiejętność negocjacji i rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania decyzji i planowania, kwalifikacje dydaktyczne i prezentacyjne, skłonność do rozwoju i samodoskonalenia, wreszcie – wysoką etykę pracy, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, a nawet odpowiednią prezencję.

¹ Według *Wielkiego słownika języka polskiego* kompetencje miękkie to „zdolności i umiejętności pracownika niezwiązane bezpośrednio z charakterem wykonywanej pracy, ale umożliwiające mu samoorganizację, efektywne wykorzystanie czasu pracy i współpracę z innymi osobami w firmie” [2].

Dotychczasowe opracowania poruszające temat kompetencji miękkich odnosiły się przede wszystkim do relacji bibliotekarz–użytkownik [10]. Dla nas – jako nowo organizującego się zespołu – ważniejsze były kompetencje kreatywne oraz te dotyczące budowania relacji i współdziałania w obrębie biblioteki i poza nią, w strukturach, w których biblioteka funkcjonuje. Na takich kompetencjach koncentruje się również Margaret Henderson w tekście *Why You Need Soft and Non-Technical Skills for Successful Data Librarianship* [11]. Do ww. cech autorka dodaje elastyczność, umiejętność adaptacji i otwartość na potrzeby użytkowników (studentów, pracowników, naukowców) wykraczające poza typowo biblioteczne poszukiwanie danych. Wagę kompetencji miękkich w środowisku akademickim wysuwa na pierwszy plan Emy Nelson-Decker w artykule *The X-factor in Academic Libraries: The Demand for Soft Skills in Library Employees* [12].

Uwzględnienie współdziałania wykraczającego poza zespół biblioteczny jest dla niniejszego tekstu o tyle istotne, że przedstawiając znaczenie postawy otwartości, mówić będziemy przede wszystkim o inicjatywach łączących działania BG GUMed oraz innych jednostek uczelnianych i pozauczelnianych.

BADANIE KOMPETENCJI W BG GUMED

W przywołanej już publikacji *Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania* Maja Wojciechowska opisuje metody badania kompetencji, dzieląc je na nieustrukturyzowane (obserwacja, samoobserwacja, rozmowa) i ustrukturyzowane (testy inteligencji, testy i skale obserwacyjne służące do mierzenia zdolności szczególnie takich jak zdolności werbalne, motoryczne, przestrzenne czy manualne, testy wspomagające badanie osobowości). Dopełniają je charakterystyki stanowisk pracy i profile selekcyjne [7]. Wszystkie te narzędzia wspierają profesjonalną weryfikację cech i predyspozycji pracowniczych.

Dlatego też – nie ograniczając się do intuicyjnej oceny cech bibliotekarzy pracujących w BG – postanowiliśmy sięgnąć po narzędzie wykorzystywane przez Dział Wsparcia Rozwoju Pracowników GU-Med. Jednym z głównych celów tej nowo utworzonej jednostki jest wyszukiwanie kandydatów – zarówno na stanowiska nauczycieli akademickich, jak i szeroko rozumianej administracji (również BG) – o możliwie najwyższym potencjale. Do zadań działu należy wspieranie kadry kierowniczej w zakresie planowania zatrudnienia oraz doskonalenia zawodowego i rozwoju pracowników. W swojej pracy jednostka postuluje więc relacyjny styl zarządzania, podkreślający potencjał i potrzeby człowieka, a także kształtowanie przyjaznego środowiska pracy [13].

Poszukiwanie kompetencji najbardziej pożądanых w obecnej sytuacji biblioteki opartyśmy na kwestionariuszu *Insightful Profiler™ (iP121) – profilowanie osobowości zawodowej*, opracowanym przez firmę Advisio [14]. Do najważniejszych celów raportu iP Coach, sporządzanego na podstawie badania tym narzędziem diagnostycznym, należy ustalenie: czynników, które (de)motywuują do pracy, zadatków do kształtowania kluczowych kompetencji zawodowych, wewnętrznych ograniczeń pomyślnego rozwoju zawodowego, cech, które wyróżniają badanego na tle innych osób, oraz inklinacji do pełnienia określonych funkcji w zespole.

Pomiar psychometryczny bazuje na ustosunkowaniu się badanego do stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu i wykorzystuje skale kontrolne wiarygodności. Stwierdzenia stanowią opis sytuacji, wobec których określa się swoją postawę i potencjalne zachowanie. Odpowiedzi sytuują osobę ankietowaną na dwubiegunowej skali, np. praca z ludźmi vs praca w samotności lub analityczne podejmowanie decyzji po rozważeniu wszystkich „za” i „przeciw” vs szybkie podejmowanie decyzji pod wpływem intuicji (impulsu). Efektem badania jest generowana przez program wszechstronna analiza osobowości, uwzględniająca zadatki do kształtowania kluczowych kompetencji zawodowych². Jak podkreślają autorzy, „treści raportu (...) opisują, jak wypadasz na tle innych osób, i nie dotyczą tego, za kogo się uważasz lub jak siebie odbierasz”³, a więc otrzymujemy predefiniowany opis predyspozycji, który pokazuje, czym badany wyróżnia się na tle innych ludzi (perspektywa porównań społecznych). Ponadto badanie skłania do refleksji nad indywidualnością, poszerza świadomość własnych atutów, a także wskazuje obszary, nad którymi – być może – warto pracować.

Na potrzeby niniejszej pracy badaniu poddało się siedem osób. Mimo niewielkiej liczby uczestników (spowodowanej wysokimi kosztami wykorzystania narzędzia i ograniczonym czasem) grupa wydaje się reprezentatywna ze względu na swoją różnorodność. Wśród badanych znalazły się zarówno osoby z kadry kierowniczej, jak i osoby, które w ostatnim czasie zmieniły stanowisko pracy; zarówno pracownicy nowo zatrudnieni, jak i ci z długim stażem. Wszyscy badani pracują w mniejszym lub większym zakresie z użytkownikami biblioteki.

PREDYSPOZYCJE OSOBOWOŚCIOWE A DZIAŁANIE W OKREŚLONEJ SYTUACJI

Na podstawie odpowiedzi dotyczących reakcji badanego na różne sytuacje badanie profilu osobowości zawodowej wyznacza pięć kluczowych predyspozycji osobowościowych (PMO – pięciokładnikowy model osobowości, inaczej zwany „Wielką Piątką”) oraz cztery cechy złożone. Pięć kluczowych predyspozycji oso-

² Analiza jest generowana automatycznie w formie raportu iP Coach (dokument elektroniczny/wydruk z programu iP121). Ponieważ przedmiotem artykułu jest zespół cech, a nie charakterystyka konkretnych osób, w tekście wykorzystano fragmenty wszystkich raportów otrzymanych przez przebadanych pracowników BG GUMed.

³ Zobacz: przykładowy raport iP Coach: [15].

bowościowych to: ekstrawersja, stabilność emocjonalna, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumiennosc [14 p. 8, 13]. Cztery cechy złożone zaś – z których każda stanowi wypadkową dwóch predyspozycji z modelu pięcioczynnikowego – to: (1) odporność (poziom odporności na stres oraz gotowość do podejmowania nowych i/lub trudnych zadań); (2) rzetelność (poziom zorganizowania i konsekwencji w działaniu oraz rozważa przy podejmowaniu decyzji); (3) schematyzm (poziom kreatywności, niezależności w myśleniu oraz przychylności wobec nowości, zmian i ciągłego rozwoju osobistego); (4) ekspansywność (poziom asertywności, proaktywności, gotowości do rywalizacji i podejmowania ryzyka) [14 p. 23-4].

Po wypełnieniu kwestionariusza odpowiedzi są analizowane, a w rezultacie przygotowany zostaje opis potencjału pracownika, czyli charakterystyka predyspozycji i cech złożonych. Wynik stanowić może podstawę do przewidywania zachowania w danej sytuacji. Innymi słowy, badanie pozwala określić, jak prawdopodobnie zachowa się pracownik w konkretnej strukturze organizacyjnej, jaką postawę przyjmie wobec nowych zadań i/lub sytuacji czy wyzwań.

Do obszarów funkcjonalnych diagnozowanych przy wykorzystaniu iP121 należą zadatki do rozwijania kluczowych kompetencji zawodowych. Określają one potencjał i gotowość do takich, a nie innych zachowań i postaw. Badaniu podlegają: komunikatywność – umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji; myślenie analityczne – umiejętność podejmowania rozważnych decyzji; adaptacyjność – umiejętność pracy w stresujących warunkach, pod presją czasu i/lub wyniku; kreatywność – umiejętność opracowywania twórczych rozwiązań; praca zespołowa – umiejętność pracy w zespole; przywództwo – umiejętność przewodzenia innym i kierowania zespołem; planowanie/organizowanie – umiejętność organizacyjne [14 p. 34].

Odpowiednie predyspozycje definiowane są przez wymagania stanowiska pracy, a zadatki opisują preferencje (gotowość) do pracy w określonych warunkach. W praktyce wiąże się to z założeniem, że kształcenie i nabieranie doświadczenia w danym obszarze powinno przynieść satysfakcję i szybko (lub szybciej niż u innych) owocować zdobyciem wprawy, wypracowaniem niezbędnej wiedzy, pożądanych postaw i oczekiwanych strategii działania. Warto dodać, że raport przedstawia tylko te zadatki, w których przypadku badany wykazuje podwyższony lub bardzo wysoki poziom na tle innych osób.

WYNIKI: MOCNE STRONY, DOMINUJĄCE CECHY I PREDYSPOZYCJE

Po otrzymaniu wyników analiz zebrałyśmy je w celu sformułowania ogólniejszych wniosków. Zanim jednak do nich przejdziemy, chcielibyśmy przytoczyć określenia predyspozycji, które pojawia-

ły się w raportach⁴. Najczęściej powtarzały się: *otwartość na zmiany i gotowość do przeprowadzania zmian, orientacja na działanie; otwartość na współpracę, zaufanie do ludzi i przychylny stosunek do nich, gotowość do ich wspierania; gotowość do nawiązywania kontaktów, poznawania nowych ludzi oraz budowania i podtrzymywania relacji; towarzyskość i śmiałość, także wobec osób nieznanymi lub darzonych autorytetem; preferowanie pracy z ludźmi, która wymaga rozmawiania z nimi lub prezentowania im czegoś, lub informowania ich o czymś. Ponadto: wybieganie myślami w przyszłość, rozważanie nowych możliwości i kierunków działania; optymistyczne oczekiwania odnośnie do rozwoju sytuacji, co owocuje gotowością do pracy w niesprzyjających warunkach, w tym pod presją czasu i wyniku; pewność siebie i wiara we własne możliwości oraz poczucie panowania nad sytuacją niezależnie od warunków; odporność na frustrację i porażki, szybkie powracanie do równowagi psychicznej po poniesieniu porażki i gotowość do podejmowania trudnych wyzwań; nastawienie na tworzenie innowacyjnych rozwiązań lub kreatywne spożytkowanie już istniejących; otwartość na zmiany i gotowość do przeprowadzania zmian, zarówno w swoim postępowaniu, jak i we własnym otoczeniu; orientacja na działanie oraz poszukiwanie wciąż nowych, bardziej skutecznych sposobów realizacji własnych zamierzeń. Nie zabrakło również takich cech, jak: wyczerpanie na detale oraz konsekwencje rozważnych rozwiązań lub planowanych działań; preferowanie działania z wizją konkretnego celu oraz jasnym harmonogramem pracy.*

Już po skrótowym wglądzie w wyniki zauważyć można najczęściej powtarzające się mocne strony badanych. Dotyczą one szeroko pojętego podejścia do nowych sytuacji, zadań czy ludzi. Chodzi tu zarówno o nowości/odmienności, z którymi musimy się konfrontować, jak i o nowe okoliczności kreowane przez nas, oparte na spontaniczności, umiejętności adaptacji, zastosowania niesztampowego podejścia, a nawet zmiany kierunku działania. Innymi istotnymi i mocno rozwiniętymi cechami naszych pracowników są komunikatywność, dobre nawiązywanie i podtrzymywanie relacji w zespole oraz współpraca.

Sześć z siedmiu badanych osób osiągnęło najwyższy możliwy wynik w zakresie otwartości, wskazujący na pomysłowość, ciekawość i gotowość do przyjęcia nowego czy odmiennego zadania. Tytułowa otwartość jest więc naszą „supermocą”.

WYNIKI: OKREŚLENIE OSOBOWOŚCI ZAWODOWYCH

Znajomość własnych predyspozycji ma duże znaczenie dla wyboru kierunków rozwoju, to zaś wiąże się z poczuciem satysfakcji z wykonywanej pracy. Zadowolenie z samego siebie wpływa także na efektywność we właściwie dobranych zadaniach, pozwalających optymalnie wykorzystać konkretne zadatki, oraz daje możliwość świadomego dodawania wartości do aktywności zespołu.

⁴ Na podstawie raportów iP Coach wszystkich przebadanych pracowników BG GUMed.

Z kolei wartość, którą stanowią dla zespołu, ma kluczowe znaczenie jako przedmiot naszej troski w obecnej sytuacji Biblioteki Głównej GUMed i jako temat niniejszego artykułu.

Poza wskazaniem cech rozwiniętych w stopniu podwyższonym lub bardzo wysokim – jak to nazywają twórcy raportów iP – badanie pozwala określić osobowość zawodową pracowników, czyli poznać role zespołowe, w których najlepiej się oni odnajdą. Zawsze przedstawia się po dwie dominujące role, aby podkreślić, że w praktyce zawodowej występujemy w różnych rolach, w zależności od typu zadania lub miejsca w strukturze. Dlatego też optymalne jest posiadanie predyspozycji lub inklinacji do przynajmniej dwóch z pięciu podstawowych ról zespołowych [14 p. 77]. Ponadto – znów powołując się na twórców kwestionariusza – dobrze skomponowany zespół składa się z osób, z których każda jest w stanie obsadzić więcej niż jedną rolę, i jednocześnie z osób, które wspólnie są w stanie wcielić się we wszystkie kluczowe role zespołowe [14 p. 35].

Poniżej przedstawiamy dominujące role (czyli charakterystyczne style zachowania), które badani z BG GUMed w stanie efektywnie odgrywać, dodając coś cennego do prac całego zespołu⁵.

Po dwie osoby łączą role:

- dobrego opiekuna i twórczego wizjonera;
- uporządkowanego taktyka i przezornego strażnika.

Pozostałe osoby to:

- dobry opiekun i sprawny realizator;
- twórczy wizjoner i sprawny realizator;
- dobry opiekun i przezorny strażnik.

Warto też przytoczyć opisy najczęściej występujących ról.

Dobry opiekun to osoba, dla której ważne jest, aby zespół był zgrany, a praca w nim przebiegała bezkonfliktowo. Dba więc o porozumienie i otwartą komunikację. Uspokaja, gdy atmosfera w zespole staje się burzliwa, oraz dopinguje i wzbudza nadzieję, gdy podupada morale. O ile twórczy wizjoner i uporządkowany taktyk dbają o sprawne realizowanie zadań, o tyle dobry opiekun dba o to, aby zadania były realizowane w przyjemnej atmosferze [14 p. 78].

Twórczy wizjoner jest osobą kreatywną, ciekawą świata i innych ludzi. Trafnie dostrzega nadarzające się okazje i docenia dostępne możliwości oraz potrafi je zakomunikować innym w inspirujący sposób. Umie planować z rozmachem, niekiedy jednak na dużym poziomie ogólności, w związku z czym potrzebuje u swego boku uporządkowanego taktyka, który będzie w stanie przekształcić wizje w konkretne plany działania [14 p. 77].

Uporządkowany taktyk, jako osoba trzeźwo myśląca, koncentruje swoją uwagę na tym, co można i należy zrobić, aby przybliżyć się do realizacji założonego celu. Cechuje się skrupulatnością, uważnością na szczegóły, metodycznością działania i rozważą [14 p. 77].

Przezorny strażnik to osoba, która potrafi dostrzec dziurę w całym. Do entuzjazmu twórczego wizjonera dodaje krytyczny osąd, pozwalający dopracować pomysły i ustrzec się przed niepotrzebnym ryzykiem lub popełnieniem błędu. W tym względzie stanowi dopełnienie uporządkowanego taktyka [14 p. 78].

RÓŻNE KOMPETENCJE I RÓŻNE ZADANIA, ALE JEDEN ZESPÓŁ

Identyfikacja mocnych stron poszczególnych pracowników i ról zawodowych, w których dobrze się oni odnajdują, pozwala na dopasowywanie zadań i obowiązków odpowiadających ich umiejętnościom i ambicjom. Na kolejnym poziomie istotne jest określenie komplementarności kompetencji indywidualnych, tak aby sumę atutów przekuć w wartość zespołową. Jak wynika z powyższego przedstawienia ról, obecnie nasz zespół jest skomponowany z osób, których kompetencje się uzupełniają i skutkują sprawnym wykonywaniem obowiązków.

W dalszej części artykułu przedstawiamy sytuacje, wyzwania czy inicjatywy, które – mamy nadzieję – weryfikują w praktyce nasze kompetencje indywidualne i sprawność całego zespołu.

ADAPTACJA, ELASTYCZNOŚĆ W KRZYSIE – DZIAŁANIE W CZASIE PANDEMII

Otwartość – którą przewidywaaliśmy i którą potwierdziły wyniki badań oraz której poszukujemy u nowych pracowników – to nie tylko odpowiedź na potrzeby czytelników, wymagania współczesnej nauki i dynamiczny rozwój technologii. Paradoksalnie, postawa otwartości okazała się bardziej istotna i pożądana wraz z zamknięciem wymuszonym przez epidemię koronawirusa. Okres pandemicznych zagrożeń i obostrzeń był ciągiem sytuacji, które testowały nasze umiejętności adaptacji i reagowania na nowe lub szybko zmieniające się warunki pracy.

W BG GUMed udało się sprawnie przenieść większość działań w przestrzeń wirtualną, zbudować nowy sposób komunikacji wewnątrz biblioteki i uczelni oraz – dzięki pomysłowi, by szafka w szatni zamienić na paczkomat do odbioru książek – niemal przez cały okres zamknięcia zachować ciągłość wypożyczeń.

Naszą szczególną satysfakcją budzi fakt, że w tym trudnym czasie udało się zdalnie zorganizować szkolenia, zainicjować działalność klubu dyskusyjnego, a zwłaszcza przygotować w nowej formule obchody Tygodnia Bibliotek.

Dwie ostatnie inicjatywy – dyskusje na Zoomie, seria filmików przedstawiających i promujących bibliotekę, a nawet spotkanie autorskie udostępniane w sieci – to z jednej strony przykłady naszej pomysłowości, kreatywności i odwagi (nie ukrywamy, że działaliśmy bez pewności, iż się powiedzie), a z drugiej – efekt współpracy z innymi jednostkami oraz studentami i naukowcami GU-Med. Należy tu wspomnieć zwłaszcza Sekcję ds. Komunikacji, któ-

⁵ Na podstawie raportów iP Coach wszystkich przebadanych pracowników BG GUMed.

rej pracownicy zapewнили nam wsparcie techniczne i nie szczędzili rad dotyczących zagadnień związanych z promocją, oraz redakcją „Gazety GUMed”, z którą zawsze łączyła nas bliska współpraca. Szczegóły podjętych projektów opisujemy w dalszej części artykułu.

UMIĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY

Współpraca biblioteki akademickiej z innymi agendami uniwersytetu to standard. Na co dzień działamy w kontakcie ze studentami i pracownikami oraz innymi jednostkami w obrębie uczelni (dziekanaty, katedry i kliniki, Dział Promocji, Sekcja ds. Komunikacji, Dział Nauki, Dział Projektów, Muzeum GUMed, redakcja „Gazety GUMed”). Zaobserwowaliśmy, że współpraca ta coraz mocniej opiera się na relacjach, które pracownicy biblioteki nawiązują z innymi członkami społeczności uczelnianej. Dużo łatwiej wtedy o nowe pomysły, satysfakcję z realizowanych przedsięwzięć oraz poczucie, że BG staje się partnerem i pełnowartościowym, aktywnym członkiem społeczności GUMed.

Poza uczelnią współpracujemy z różnymi instytucjami Trójmiasta (przykładem z ostatniego roku jest Związek Uczelni im. Daniela Fahrenheita) oraz innymi uczelniami medycznymi.

Możemy w skrócie mówić, że to biblioteka działa/współpracuje/współtworzy, ale to przecież bibliotekarze wykonują pracę, dzięki czemu kształtują pozytywny wizerunek instytucji, dbają o jej reputację i rozwój.

PARTNERSTWO TO KONIECZNOŚĆ ROZWOJU WRAZ Z CAŁĄ INSTYTUCJĄ – BIBLIOTEKA IDUB

Właśnie do rozwoju i zmiany, w obliczu zmian wprowadzanych przez pozostałych partnerów, zobowiązuje partnerstwo, bycie stroną na prawach – owszem – odpowiednich do miejsca w strukturze, ale jednak podmiotowych, a nie tylko wspierających.

Z takim wyzwaniem mieliśmy do czynienia, gdy GUMed stał się jedną z uczelni realizujących plany rozwojowe w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” (IDUB). Ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeprowadziło konkurs, w wyniku którego 10 polskich uczelni (spośród 20 uprawnionych do udziału) otrzymuje w latach 2020–2026 podwyższoną o 10% dotację na realizację planów rozwojowych zawartych we wnioskach konkursowych.

W ramach IDUB biblioteka monitoruje wskaźniki bibliometryczne (obligatoryjne i fakultatywne) określające jakość działalności naukowej prowadzonej na uczelni [16]. Monitoring wskaźników jest możliwy dzięki wykorzystaniu bazy Scopus i narzędzia SciVal, za pomocą których wylicza się dane dla priorytetowych obszarów badawczych: onkologii, kardiologii i medycyny sercowo-naczyniowej oraz biochemii, genetyki i biologii molekularnej [17].

Praca BG na rzecz GUMed jako uczelni badawczej rozpoczęła się już na etapie przygotowywania danych do wniosku konkursowego. Systematyczne sprawdzanie wskaźników i opracowywanie analiz

bibliometrycznych dorobku naukowców pracujących w priorytetowych obszarach badawczych trwać będzie przez cały okres realizacji programu. Wyzwaniem – merytorycznym, ale i psychologicznym, bo wymagającym kreatywności i gotowości na zmianę – było zarówno podjęcie prac z wykorzystaniem nowych narzędzi analitycznych, jak i wykonywanie zupełnie nowych zadań i sugerowanie niestosowanych dotychczas rozwiązań. Innowacyjność programu sprawiła, że nie mogliśmy korzystać z wcześniejszych doświadczeń i musieliśmy przygotować się do merytorycznego odpowiadania na pytania, które jeszcze nie padły – czyli wypracować myślenie strategiczne pozwalające nam przewidzieć, z jakimi problemami mogą się do nas zwrócić studenci, pracownicy czy zewnętrzne instytucje.

WSPÓŁPRACA I OTWARTOŚĆ W NAUCE – PROJEKT PPM

Otwartość, którą umieściliśmy w centrum zainteresowania w niniejszym artykule, ma w świecie nauki i bibliotekarstwa jeszcze jedno istotne znaczenie.

Polityka otwartości, czy też problematyka otwartego dostępu do publikacji i wyników badań naukowych, nie od dziś jest ważnym tematem debaty publicznej, priorytetem jednostek naukowych, a w działalności bibliotek akademickich – punktem, wokół którego skupia się coraz więcej oczekiwań.

Stała się także głównym celem utworzenia Polskiej Platformy Medycznej (PPM): portalu zarządzania wiedzą i potencjałem badawczym. PPM gromadzi i umożliwia przeszukiwanie w jednym miejscu zasobów wszystkich partnerów projektu – siedmiu uniwersytetów medycznych: Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu, Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, Uniwersytetu Medycznego w Lublinie, Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego, Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz Instytutu Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi. To nie miejsce, by szczegółowo przedstawiać cele i podjęte działania [vide 18], dlatego ograniczymy się do wymienienia najważniejszych elementów naszego wkładu. Współtworzyliśmy założenia projektu, a obecnie w jego ramach przedstawiamy pracowników naszej uczelni i ich dorobek naukowy (ponad 1600 profili naukowców, ponad 42 000 opisów publikacji, niemal 5900 publikacji dostępnych z pełnym tekstem). Ponadto promujemy zasoby repozytorium, nowatorskie funkcje PPM, ideę platformy medycznej wspólnej dla całego środowiska oraz ideę otwartości w nauce – metodami tradycyjnymi (plakaty, ulotki i teksty informacyjne), a także w mediach społecznościowych (posty, filmy).

Warto podkreślić, że to kolejny wykraczający poza naszą macierzystą uczelnię przykład współdziałania, kreatywnego myślenia i nastawienia na rozwój.

INICJOWANIE WSPÓLNYCH DZIAŁAŃ I ODPOWIEDŹ NA OCZEKIWANIA SPOŁECZNOŚCI AKADEMICKIEJ

Prace dotyczące IDUB to wyzwanie postawione nam przez władze uczelni w związku z jej rozwojem. Współpraca przy tworzeniu PPM to wyzwanie wynikające z ogólnoświatowej tendencji do otwierania nauki. Powróćmy jednak jeszcze do działań – niekoniecznie związanych stricte z nauką – które są naszą biblioteczką inicjatywą i świadectwem naszego otwierania się na społeczność Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego.

Dbając o materialne świadectwa historii Akademii Medycznej w Gdańsku, współdziałamy z muzeum funkcjonującym w naszej uczelni. Organizujemy razem wystawy, poświęcone przykładowo inauguracji pierwszego roku akademickiego Akademii Lekarskiej w Gdańsku (poprzedniczki GUMed) w 1945 r. albo lekarzom uczelni biorącym udział w walkach o odzyskanie niepodległości Polski w 1918 r. Kolejnym krokiem w kierunku zacieśniania współpracy jest wspólne wystąpienie o finansowanie sprzętu i oprogramowania pozwalającego na digitalizację i skatalogowanie zbiorów specjalnych oraz dokumentów życia akademickiego.

Dzisiejsze życie społeczności GUMed i jego przemiany są głównym tematem Roku Komunikacji i Integracji Międzykulturowej, współorganizowanego przez liczne jednostki. W ramach tego przedsięwzięcia szukamy platformy, miejsca czy idei, wokół których budować można relacje łączące ludzi uczelni niezależnie od pochodzenia, języka czy pozycji w strukturze. Biblioteka współorganizuje spotkania i akcje, które w roli czynnika integrującego obsadzają książkę. Na przykład w listopadzie 2021 r. odbyło się spotkanie z cyklu Morning Coffee, organizowanego rotacyjnie przez różne jednostki GUMed. Studenci oraz pracownicy biblioteki i uczelni mogli w nieformalnej atmosferze porozmawiać m.in. o inicjatywach kulturalnych BG i zaprzyjaźnionego z nami Muzeum GUMed.

O organizacji Tygodnia Bibliotek już wspominałyśmy. W roku 2021 obchody odbywały się pod hasłem „Znajdziesz mnie w bibliotece”, które na przekór trwającej pandemii zapraszało do korzystania z bibliotecznych zbiorów, szukania pomocy u bibliotekarzy, poznawania fascynujących ludzi i historii. Biblioteka GUMed zaofiarowała swoim czytelnikom liczne atrakcje, oczywiście w formule online. Przez cały tydzień publikowaliśmy filmy nagrane przez bibliotekarzy i naszych gości. Można było się dowiedzieć, do kogo zwrócić się z konkretnym problemem, oraz poznać wyjątkowe osobowości – bibliotekarzy i lekarzy związanych z uczelnią (dr hab. n. med. Jerzy Jankau, kierownik Kliniki Chirurgii Plastycznej GUMed, i dr n. med. Marek Bukowski, kierujący Muzeum GUMed). Zaprezentowaliśmy też nasze niezwykle zbiory – zarówno tradycyjne, jak i elektroniczne. Zaprosiliśmy na rozmowę wokół powieści *Kraboszki* Barbary Piórkowskiej, będącej autobiograficznym zapisem doświadczenia choroby nowotworowej. Lektura stała się dobrym punktem wyjścia do dialogu o tym, jaki jest i jaki mógłby być polski system ochrony zdrowia. W programie spotkania znalazły się transmisja online wywiadu z autorką, a także dyskusja wokół

powieści na platformie Zoom. W rozmowie udział wzięli pisarka, studenci i nauczyciele akademicy oraz zainteresowani lekarze.

Przy okazji powyższych działań powstały plany i zawiązane zostały przyjaźnie, które pozwoliły nam ruszyć z projektem „LEK.tura na cito”. Inicjatywy kulturalno-edukacyjne kryjące się pod tą nazwą obejmują: (a) podcasty promujące prace naszych pracowników i studentów uczelni, nagrywane w bibliotece, a następnie udostępniane na naszej stronie i w mediach społecznościowych – do września 2021 r. przygotowaliśmy dwa nagrania; (b) Dyskusyjny Klub Książki, prowadzony przez bibliotekarzy i studentów – rozmawiamy o zdrowiu, chorobach, pacjentach i lekarzach w literaturze; w roku 2021 udało się zorganizować 15 spotkań, w tym dwa spotkania autorskie; (c) rekomendacje – poznajemy pozamedyczne zainteresowania osób znanych i lubianych związanych z uczelnią; stworzyliśmy dwa nagrania, które są obecnie przygotowywane do publikacji.

Warto podkreślić, że realizacja opisanych pomysłów (mimo niesprzyjających pandemicznych warunków, mimo głosów i obaw, że nie ma na nie miejsca w uczelni medycznej) to dla nas najlepszy przykład działania postawy otwartości i kompetencji miękkich, które są tematem niniejszego artykułu. Dzięki ciekawości i otwartości na innych podjęliśmy pomysł studentki i otworzyliśmy klub dyskusyjny. Umiejętność współpracy i odwaga w realizacji nowej inicjatywy pozwoliły nam, w odpowiedzi na prośbę jednej z naukowców GUMed, przystąpić do nagrywania podcastów, a gotowość do nawiązywania kontaktów oraz budowanie i podtrzymywanie relacji – zacząć przygotowywać rekomendacje czytelnicze, w których oddajemy głos różnym członkom społeczności GUMed.

PODSUMOWANIE

W roku 2021, w czasie zawirowań związanych z pandemią i znaczących zmian w zespole biblioteki, postawieni przed koniecznością modyfikacji sposobu działania i wyboru pracowników (rekrutowanych i awansowanych), wyraźnie dostrzegliśmy potrzebę dopasowania ludzi do zadań w zależności od kompetencji i predyspozycji. Wyniki przeprowadzonych badań okazały się potwierdzeniem naszego intuicyjnego poszukiwania osób o określonych predyspozycjach oraz przydzielania nowych zadań bibliotekarzom, którzy ujawnili nie tylko merytoryczne kwalifikacje, ale także umiejętności związane z komunikacją i kreatywnym myśleniem. Okazało się, że w obecnej sytuacji BG najlepiej sprawdzają się osoby o wskazywanych wyżej cechach. Kluczowe są umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji oraz pomysłowość i gotowość na nowe, niestandardowe działania i sytuacje.

Choć skupiliśmy się na konkretnych obszarach i – z konieczności – tylko na kilku osobach, staraliśmy się nie tracić z pola widzenia całości zespołu. O jego potencjale świadczy możliwość wzajemnego uzupełniania się kompetencji indywidualnych oraz dopasowywania obowiązków do predyspozycji. Nasze badania potwierdziły też konieczność wspierania rozwoju pracowników o różnych

osobowościach zawodowych, by tworzyli oni wszechstronny, dobrze funkcjonujący zespół. A także byśmy jako całość potrafili inicjować i wspierać różne przedsięwzięcia, na które – jak się okazało – jest miejsce (i oczekiwanie) w nowoczesnej, rozwijającej się uczelni.

Dzięki poszukiwaniu ludzi o konkretnych cechach i rozwijaniu kompetencji miękkich u bibliotekarzy BG podejmujemy coraz to nowe wyzwania we współpracy z coraz licznymi jednostkami GU-Med. Dotychczasowe i kolejne kroki – mamy nadzieję – umocnią bibliotekę w roli ich partnera.

REFERENCE LIST

1. Florianowicz M, Milewska A. Dostrajanie przestrzeni w odnowionym gmachu Biblioteki Głównej Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego. In: Baran S, Bikowska K, editors. *Ewolucja nowych przestrzeni bibliotecznych : od założeń do praktyki*. Olsztyn: Biblioteka Uniwersytecka UWM; 2018.
2. umiejętności miękkie [Internet]. *Wielki Słownik Języka Polskiego*; [cited 13.04.2022.] Available from: <https://wsjp.pl/haslo/podglad/57751/umiejtnosci-miekkie>
3. Piotrowicz G. Bibliotekarz a "użytkownik-klient" we współczesnej bibliotece uczelnianej [Internet]. EBIB; [cited 13.04.2022.] Available from: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/torun/piotrowicz.php>
4. Otwartość, kreatywność i odwaga – kompetencje miękkie to przyszłość na rynku pracy [Internet]. CEO.com.pl Biznes w praktyce; [cited 13.04.2022.] Available from: <https://ceo.com.pl/otwartosc-kreatywnosc-i-odwaga-kompetencje-miekkie-to-przyszlosc-na-ryнку-pracy-44637>
5. Sendecka J, Sierpowski M. Wiedza, kompetencje, zaangażowanie : wartości determinujące rozwój bibliotekarza. In: Piestrzyński T, Jerzyk-Wojtecka J, editors. *Biblioteka w społeczeństwie wiedzy : informacja, edukacja, profesjonalizm: konferencja naukowa Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego : materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; 2015. p. 316-27.
6. Mądrzycki B. Kwalifikacje i uprawnienia bibliotekarza jako pracownika uczelni wyższej w świetle obowiązującego prawa. *Bibliotheca Nostra : Śląski Kwartalnik Naukowy*. 2018;53(3):10-23.
7. Wojciechowska M. Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. *Metody badania. Bibliotheca Nostra : Śląski Kwartalnik Naukowy*. 2010;20(1):25-35.
8. Arun JS, Mini Devi B. Soft Skills for Library Professionals. *Ilis Journal of Librarianship and Informatics*. 2020;3(1):95-8.
9. Kumar S, Bhatt K. Inevitability of Soft Skills and Professional Communication for Library Professionals in the Contemporary Scenario. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2019;7(12):1-3.
10. Konke K, Leszczewicz A, Stankevič M, Kowalska A. Rola bibliotekarza w kształtowaniu relacji z użytkownikami [Internet]. *Most Wiedzy*; [cited 13.04.2022.] Available from: <https://mostwiedzy.pl/pl/publication/rola-bibliotekarza-w-kształtowaniu-relacji-z-użytkownikami,148246-1>
11. Henderson M. Why You Need Soft and Non-Technical Skills for Successful Data Librarianship. *Journal of eScience Librarianship*. 2020;9(1):e1183.
12. Decker EN. The X-factor in academic libraries: the demand for soft skills in library employees. *College & Undergraduate Libraries*. 2020;27(1):17-31. doi: 10.1080/10691316.2020.1781725
13. Eliaz M, Omilian-Mucharska M. Nowe wyzwania w zarządzaniu pracownikami administracyjnymi : z Magdaleną Eliaz, kierownik Działu Wsparcia Rozwoju Pracowników rozmawia Małgorzata Omilian-Mucharska, redaktor naczelna Gazety GUMed. *Gazeta GUMed*. 2021;31(3):32-4.
14. Insightful Profiler (iP121) – profilowanie osobowości zawodowej : podręcznik konsultanta. [s.l.]: Advisio; [2020].
15. Raport iP Coach [Internet]. Advisio; [cited 19.04.2022.] Available from: https://www.advisio.pro/user/themes/plabs/assets/docs/Raport_iP_Coach.pdf
16. Program „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” [Internet]. Ministerstwo Edukacji i Nauki; [cited 13.04.2022.] Available from: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/program-inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza>
17. Pierwsza medyczna uczelnia badawcza w Polsce [Internet]. Gdański Uniwersytet Medyczny; [cited 13.04.2022.] Available from: <https://uczelnia-badawcza.gumed.edu.pl/60346.html>
18. Biczowska P, Falow K, Rysztowski P. Per aspera ad astra – o trudnościach tworzenia otwartego repozytorium na przykładzie otwierania monografii oraz przystosowywania publikacji do standardu WCAG w ramach Polskiej Platformy Medycznej. In: Korycińska P, editor. *Horyzonty informacji 3 : otwarta nauka*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński; 2021. p. 89-105.

KATARZYNA FALOW

Main Library, Medical University of Gdańsk, Poland
Correspondence: katarzyna.falow@gumed.edu.pl
ORCID: 0000-0001-5832-1112

MAŁGORZATA FLORIANOWICZ

Main Library, Medical University of Gdańsk, Poland
Correspondence: m-florianowicz@gumed.edu.pl
ORCID: 0000-0002-7031-4553