

ZDZISŁAW GĘBOŁYŚ

Zespołowa organizacja pracy (teamwork) w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich

Zamiast wstępu

Inspiracje do zajęcia się danym tematem bywają rozmaite. Najczęściej ich źródłem jest ciekawość, chęć poznania lub odkrycia obszarów dotychczas nieznanymi lub słabo rozpoznanych. Zwykle towarzyszy jej motywacja pozytywna, stymulowana od wewnątrz i z zewnątrz. W przypadku tematu niniejszego szkicu było jednak nieco inaczej niż zwykle. Teamwork jako alternatywa dla tradycyjnej, hierarchicznej struktury organizacyjnej, zaprezentowana podczas konferencji w Białymstoku w 2007 roku¹, przyjęta została, jak pamiętam, i jak odnotowała w sprawozdaniu z konferencji H. Brzezińska-Stec, z dużym zainteresowaniem przez uczestników². Zainteresowaniu towarzyszył jednakowoż pewien sceptycyzm co do możliwości zastosowania „niemieckich rozwiązań” w polskich bibliotekach. Do kwestii tych powrócę w dalszej części tekstu. Po raz drugi zetknąłem się z owym sceptycyzmem 12 listopada 2007 roku, podczas wykładu wygłoszonego dla bibliotekarzy Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu, poświęconego teamwork w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich. Właśnie te dwa „incydenty”, które innych skłoniłyby być może do porzucenia tematu, utwierdziły mnie w przekonaniu, że warto się nim zająć jeszcze głębiej, przestudiować go ponownie i spróbować spopularyzować, wbrew sceptykom, którzy wątpią, że podobne przedsięwzięcie może się u nas udać.

¹ *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Konferencja naukowa (Białystok, 4-6 czerwca 2007 rok).

² Zob. H. Brzezińska-Stec, *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Konferencja naukowa (Białystok, 4-6 czerwca 2007 rok), „Przegląd Biblioteczny” 2007, z. 3, s. 416-419.

Celem tego tekstu jest przedstawienie, dotąd niestosowanej w polskich bibliotekach szkół wyższych, formy organizacji zespołów ludzkich – teamwork. Wychodząc od założeń teoretycznych, zostanie pokazane praktyczne zastosowanie teamwork w trzech niemieckich bibliotekach uniwersyteckich, ze szczególnym zwróceniem uwagi na przyczyny odejścia od hierarchicznej organizacji pracy i zastąpienie jej organizacją zespołową. W zakończeniu postaram się pokazać poszczególne etapy wdrożenia zasad teamwork.

Wady i zalety tradycyjnych struktur organizacyjnych w bibliotekach

Powszechnie wiadomo, że nie ma idealnych struktur organizacyjnych, nie tylko zresztą w odniesieniu do bibliotek. Wiadomo też, że organizacja biblioteki stanowi, tak w warunkach polskich, jak w zagranicznych, złożony układ wielu komórek organizacyjnych, odzwierciedlających cele i zadania biblioteki, zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe, tudzież uwarunkowania przestrzenne i techniki pracy³. Struktury organizacyjne bibliotek uczelnianych są do siebie bardzo podobne. Wprawdzie nie obowiązuje jakiś jeden model struktury dla wszystkich bibliotek, ale też, jak zauważa Jacek Wojciechowski, wybitny znawca tej problematyki⁴, z czym możemy się tylko zgodzić, główną podstawą układu struktury organizacyjnej biblioteki uczelnianej jest układ procesualny (funkcjonalny), wyodrębniający w formie komórek organizacyjnych podstawowe strefy procesualne, takie jak:

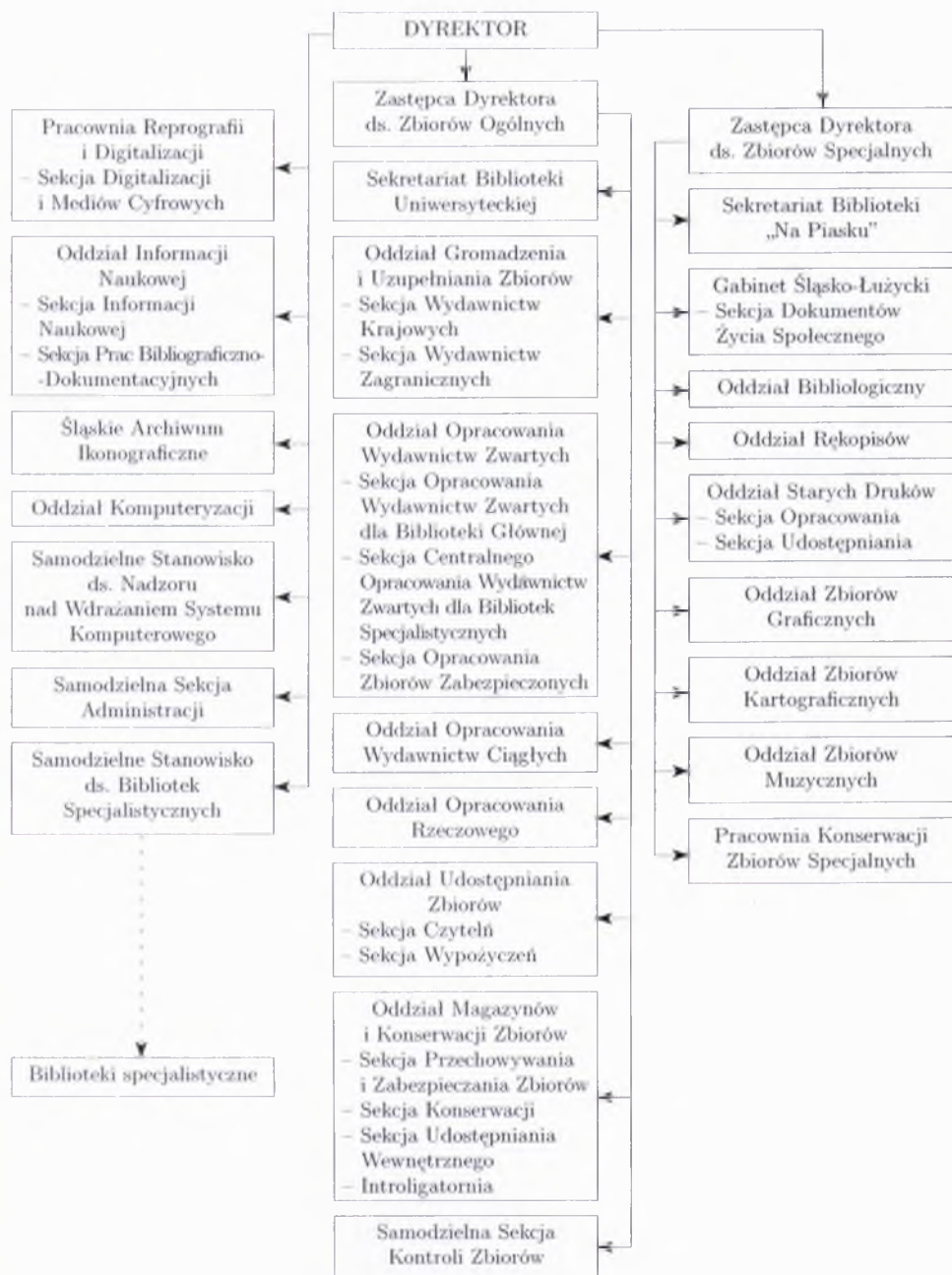
- zarządzanie,
- gromadzenie/opracowanie/katalogowanie,
- przechowywanie/konserwacja/udostępnianie,
- obieg materiałów specjalnych,
- informowanie,
- funkcjonowanie sieci,
- promocja/analizy,
- administracja/obsługa/procesy technik⁵.

Dobrą egzemplifikacją tej konstrukcji mogą być schematy organizacyjne trzech polskich bibliotek uczelnianych: Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego, Biblioteki Uniwersytetu Wrocławskiego i Biblioteki Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – (rys. 1, 2, 3). Są one w istocie dość do siebie podobne, różnią się stopniem rozczłonkowania niektórych komórek organi-

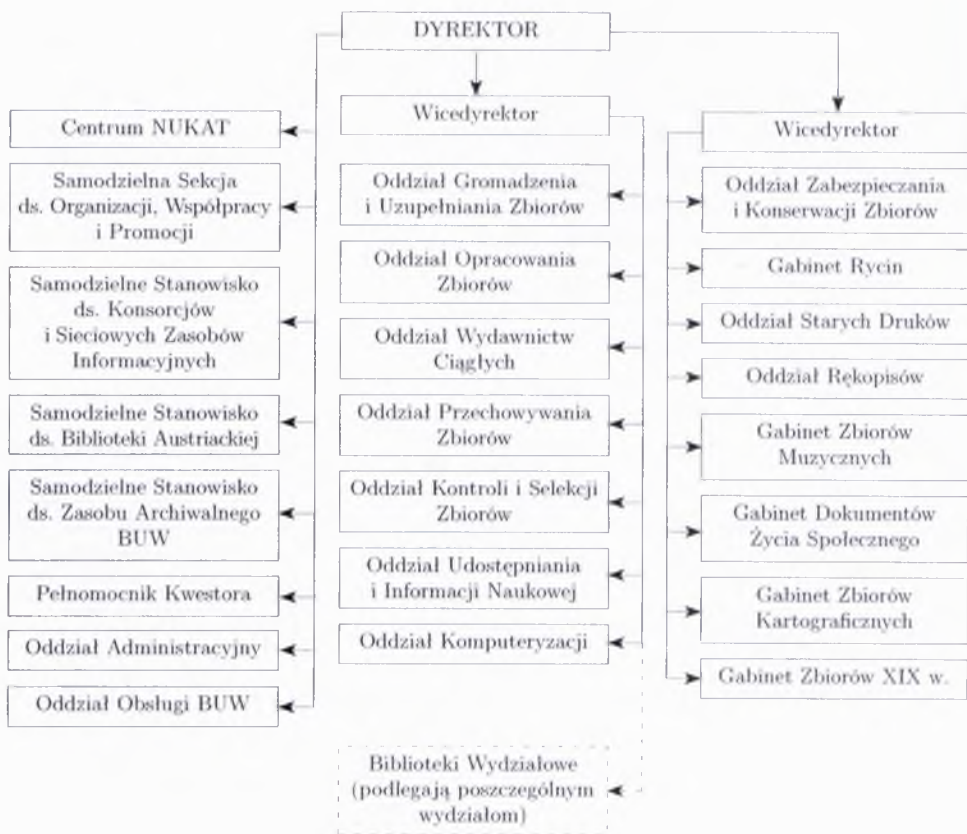
³ Zob. B. Leytner-Zemánek, *Struktura organizacyjna biblioteki głównej w szkole wyższej jako instrument zarządzania*. „Przegląd Biblioteczny” 1998, z. 2/3, s. 150-168.

⁴ Zob. J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa 1998, s. 121.

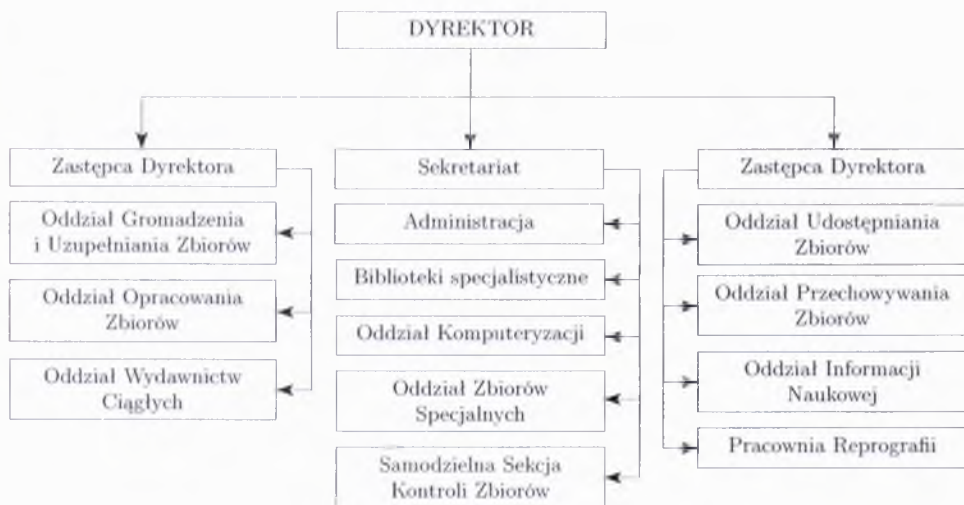
⁵ Ibidem.



Rys. 1. Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu. Schemat organizacyjny (http://www.bu.uni.wroc.pl/obuw/schemat_organizacyjny.pdf [dostęp 23.05.2008])



Rys. 2. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie. Schemat organizacyjny



Rys. 3. Biblioteka UMCS. Schemat organizacyjny (<http://www.bg.umcs.lublin.pl/nowa/strukbg.php>)

zacyjnych, zwłaszcza zajmujących się zbiorami specjalnymi, ale w zasadzie wpisującymi się w schemat (model) przedstawiony przez J. Wojciechowskiego. Model ten – pisze Marek Górski – cechuje komfort stabilizacji, co w perspektywie grozi wpadnięciem w rutynę⁶. Nie od dzisiaj znane są wady tego modelu:

- podział według realizowanych procesów,
- wyekspozowanie segmentu usługowego,
- odpowiedzialność za rezultaty,
- długa droga między stanowiskiem pracy a kierownictwem biblioteki,
- słaba komunikacja pomiędzy równorzędnymi komórkami organizacyjnymi.

Bibliotekarze bibliotek szkół wyższych wspierani autorytetem Wojciechowskiego jedyne remedium, które mogłyby usprawnić obecny model, widzą – jak się wydaje – w dopuszczeniu innych sposobów podziału, z powodzeniem spełniających bieżące wymagania organizacyjno-funkcjonalne. Nietrudno odgadnąć, że może chodzić o specjalistów dziedzinowych, o stanowisko bibliotekarza systemowego, o struktury macierzowe, zwane też w niektórych miejscach zespołami zadaniowymi⁷. Zmiany te, generalnie rzecz biorąc, mają charakter kosmetyczny, dopasowują bibliotekę do współczesnych wyzwań stojących przed nią, i nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie fakt, że nie likwidują one wspomnianych defektów struktury hierarchicznej. Mamy zatem do czynienia ze swoistą kwadraturą koła. Nie zmieniamy struktury, chociaż wiemy, iż jest ona wadliwa, bo podobno nie ma lepszej, bo podobno nie ma nic gorszego niż rewolucyjne zmiany. Jednocześnie, gdy na „horyzoncie” pojawia się, być może, lepsza alternatywa, to jej nie wprowadzamy, obawiając się, że nic ona nie zmieni.

Teamwork

Źródłem nieporozumień w odniesieniu do wszelkich nowinek, także tych z obszaru zarządzania, są niewiedza i brak wiary w powodzenie. Bodaj największym zagrożeniem jest opór zespołu, obawiającego się pogorszenia aktualnie zajmowanej pozycji, utraty przywilejów, tego, że nie podoła nowym wyzwaniom. Żadnego z tych czynników nie wolno bagatelizować, ale też nie wolno przydawać im nadmiernego znaczenia, a już w żadnym wypadku dopuścić do sytuacji, gdy czynniki te paraliżują wolę zmian. Zamiast tego

⁶ M. M. Górski, *Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece*, w: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, red. M. Kocójowa, Kraków 2004, s. 201-205.

⁷ B. Leytner-Zemánek, op. cit., s. 150-168.

należy wyjaśniać, przekonywać, prostować i uzgadniać. To normalny i niezbędny etap w implementacji nowych metod zarządzania. Źródeł sceptycyzmu bibliotekarzy, o którym wspominaliśmy już we wstępie, wobec nowej formy organizacyjnej doszukać się możemy w nikłej wiedzy na ten temat, dalej w tym, że problem ten „zaistniał” w polskiej literaturze fachowej dopiero niedawno⁸. Bibliotekarze pragną poznać namacalne dowody funkcjonowania nowego modelu organizacyjnego bibliotek. Można je poznać w obcych publikacjach⁹, i tylko w dwóch polskich¹⁰.

Jedną z najzgrabniejszych definicji teamwork jest wykoncypowana przez W. Piotrowskiego od pierwszych liter nazwy team:

t – together – razem,
 e – everyone – każdy,
 a – archives – osiągnięcie,
 m – more – więcej.

Razem, czyli w zespole (teamie). Team to coś więcej aniżeli grupa osób (bibliotekarzy) wykonująca przydzielone zadania w jednej z komórek organizacyjnych biblioteki. Team, w myśl koncepcji teamwork, to zespół realizujący przydzielone mu samodzielne zadania, kompletnie zorientowany na wyniki (zadania i cele), przy wykorzystaniu zdolności i umiejętności członków zespołu. Teamwork nie oznacza bynajmniej rewolucji w dynamicznej organizacji pracy bibliotecznej. Bieg pracy bibliotecznej wyznacza droga książki (dokumentu), podlegającej kolejnym etapom „obróbki” (opracowanie, udostępnianie, przechowywanie). Teamwork nie jest również totalną negacją dotychczasowego układu organizacyjnego, którego osią są następujące po sobie procesy. Nie jest też odpowiednikiem zespołów zadaniowych, stworzonych w wielu polskich bibliotekach.

⁸ Zob. M. M. Górski, op. cit., s. 201-205; E. Głowacka, *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*, Toruń 2000, s. 111-128.

⁹ Zob. K. Ceynowa, „Toyotismus” in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Leanmanagement” einlassen [online] (http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/97_08_03.htm [dostęp: 23.05.2008]). Zob. K. Richter, M. Kissler, *Entwicklung leistungsfähiger Projektteams*, w: *Wissen in Aktion. Wege des Knowledge-Managements*, 22. Online-Tagung der DGI, Frankfurt am Main, 2. bis 4. Mai 2000. Proceedings, hrsg. von R. Schmidt, Frankfurt a.M. 2000, s. 358-364. *Teamwork and collaboration in libraries: tools for theory and practice*, ed. M. B. Silvermann, 2002. *Information und Öffentlichkeit. 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI), Leipzig, 20. bis 23. März 2000 zugleich 90. Deutscher Bibliothekartag, 52. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft und Informationspraxis e.V. (DGI)*, hrsg. von G. Ruppelt und H. Neißer, Wiesbaden 2000.

¹⁰ Zob. M. M. Górski, op. cit., s. 201-205; E. Głowacka, op. cit., s. 11-128.

Czym zatem jest teamwork i co oznacza jego wprowadzenie w życie? Podstawowym celem teamwork jest zerwanie starych struktur personalnych, starych schematów myślenia i pracy. Niezmiennosc funkcji i zadań ma zastąpić ich wymiennosc. Kontrapunktem dla rzadko zmieniającego się składu ma być wymienny skład osobowy (team). Zadania, które dotychczas wykonywały komórki organizacyjne, w teamwork zostają przeniesione na teamy, przy czym team wykracza poza granice starych komórek organizacyjnych. W teamwork znika pojęcie: „kierownik”. Jego miejsce zajmuje lider. Nie jest on jednak typowym zarządcą, ale raczej moderatorem, uprawnionym do podejmowania określonych decyzji. Lider – przede wszystkim osoba, która posiada faktyczny, a nie formalny autorytet, członkowie zespołu to dla niego partnerzy, a nie podwładni – angażuje zespół do rozwiązywania konkretnych problemów i wykonywania określonych zadań, popiera innowacyjność, przekazuje opinie zespołu kierownictwu biblioteki. Do powstania teamu nie wystarczy jednak tylko wybór odpowiedniego lidera dla zespołu liczącego od 7 do 10 osób. Warunkiem *sine qua non* powstania zespołu (teamu) jest diametralna zmiana postaw jego członków. Każdy członek teamu musi się uczyć od zespołu, a zespół od niego. Pojedyncza osoba porusza się w obszarze napięć pomiędzy indywidualną wolnością podejmowania decyzji a jej społecznymi skutkami. W myśl tych założeń celem teamwork jest pewna przemiana osobowości członków zespołu: większe poczucie przydatności, wzrost poczucia własnej wartości i pewności siebie. Różnorodność myślenia, światopoglądu, przy wolności dyskusowania i analizowania, to źródło potencjalnego sukcesu.

Teamwork w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich

Sprawdzianem dla, nawet najlepszej, teorii jest praktyka. To truizm, wart jednak przypomnienia, gdy pomyślimy o wielokrotnie przez bibliotekarzy wyrażanym sceptycyzmie wobec idei teamworku. Postawa ta byłaby zupełnie zrozumiała, gdyby teamwork był kolejną koncepcją zarządzania bibliotekami niewprowadzoną w życie. Tak jednak nie jest. Dowodów na to dostarczają nam niemieckie biblioteki uniwersyteckie i niemieckie biblioteki publiczne, które w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, zaryzykowały i przeprowadziły eksperyment polegający na wprowadzeniu zasad teamwork. Co je pchnęło do tego? Jakie były czynniki decydujące? Spróbujemy to wyjaśnić na przykładzie trzech niemieckich bibliotek uniwersyteckich: Biblioteki Uniwersytetu¹¹ w Konstancji, Biblioteki Uniwersytetu Technicz-

¹¹ W dalszej części tekstu będziemy używać skrótu BU.

nego w Monachium (BUT) oraz Biblioteki Uniwersytetu w Dortmundzie. Spójrzmy jednak najpierw na „stare”¹² schematy organizacyjne tych bibliotek przed reorganizacją – zob. rys. 4, 5.

W gruncie rzeczy nie odbiegają one od schematów organizacyjnych polskich bibliotek uniwersyteckich. Mamy na myśli istotę, tj. zgrupowanie komórek organizacyjnych według kryterium funkcji (procesów), a nie odrębności wyrażające się w ogólnej liczbie komórek organizacyjnych czy też w – charakterystycznych dla niemieckich bibliotek uniwersyteckich – stanowiskach bibliotekarzy dziedzinowych. To pierwszy argument przeciwko rzekomej niemożności zastosowania „niemieckich rozwiązań” w polskich bibliotekach. Argument, przyznajemy, niewystarczający do całkowitego przyjęcia nowego modelu organizacyjnego. Dlatego też „wzmocnimy” go wyszczególnieniem rzeczywistych przyczyn reorganizacji w omawianych bibliotekach.

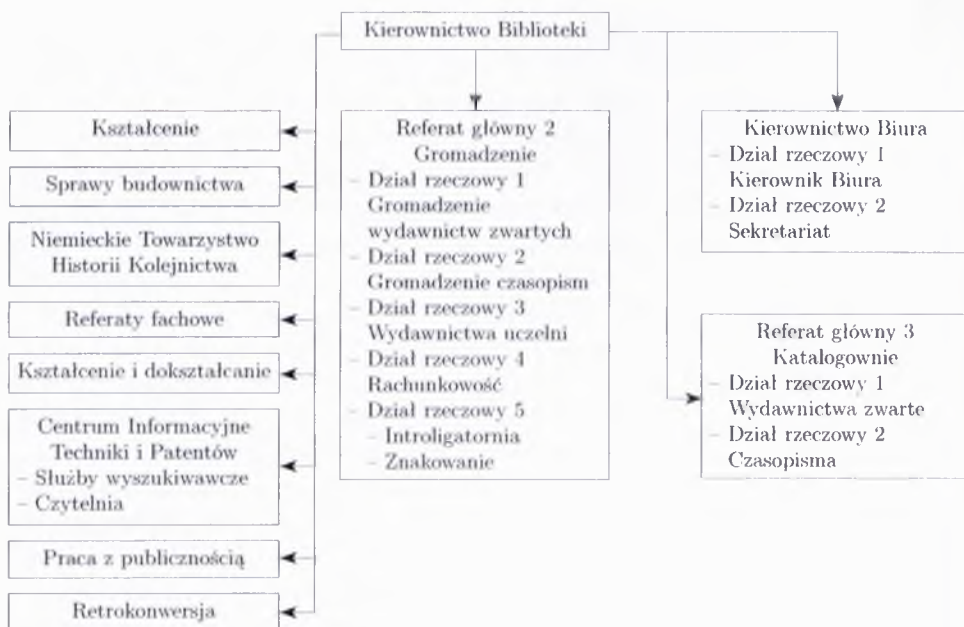
Przyczyny, które legły u podstaw przeobrażeń organizacyjnych w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich, możemy podzielić na „subiektywne” (niedostatek funduszy) i „obiektywne” (automatyzacja procesów bibliotecznych). Faktycznym sprawcą (impulsem) stało się zastosowanie w bibliotekach technik automatycznego przetwarzania danych, czyli stopniowe zautomatyzowanie głównych procesów bibliotecznych. Rychło na jaw zaczęły wychodzić niedostatki hierarchicznych struktur organizacyjnych, w szczególności: rozproszenie odpowiedzialności oraz długa ścieżka opracowania mediów.

Przebieg reorganizacji

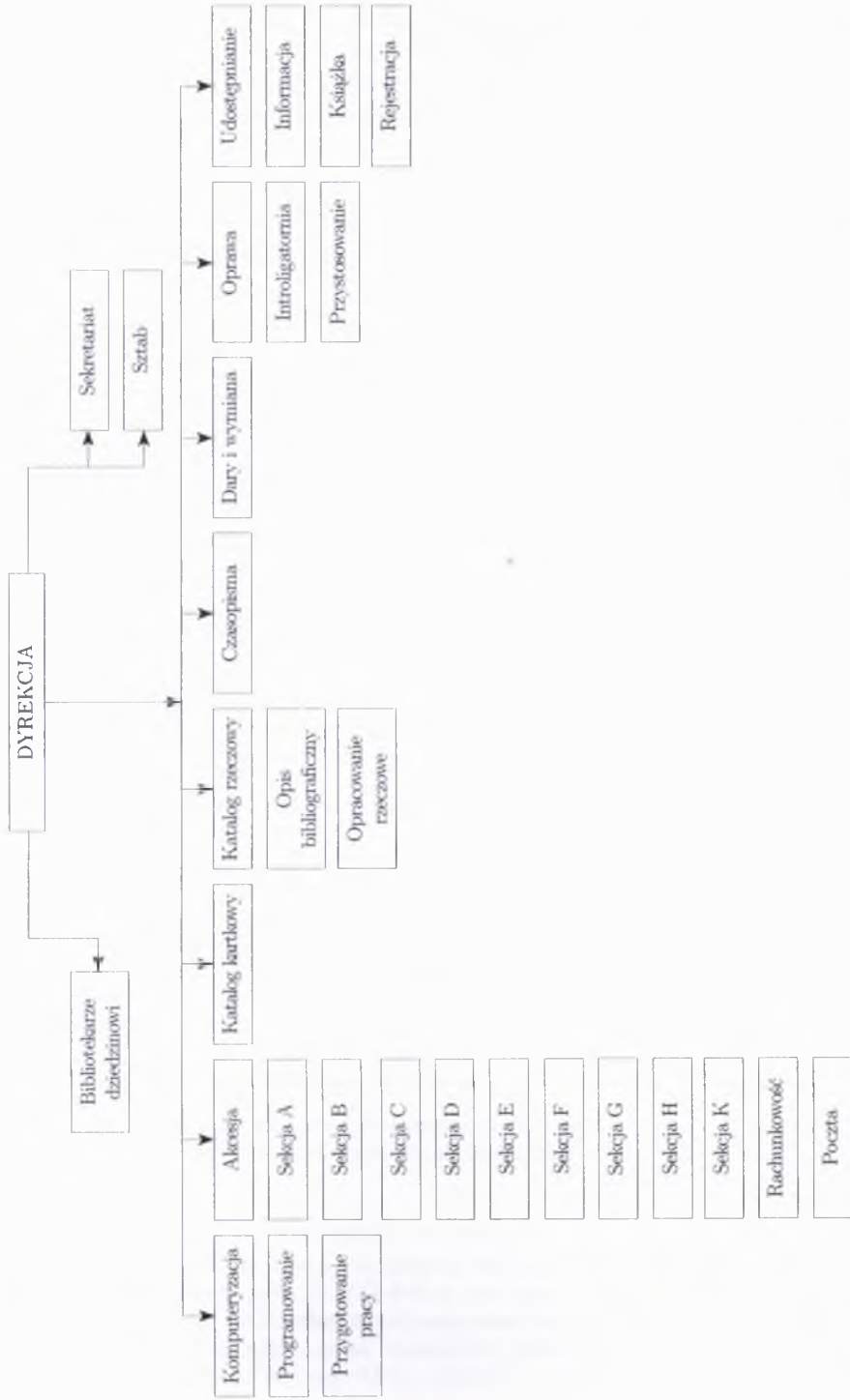
Z całą pewnością przyczyną obaw bibliotekarzy mogłoby być tempo zmian i niedostateczna informacja o zamierzeniach. Trudno – jak się wydaje – racjonalnie je uzasadnić. Warunkiem powodzenia jakiegokolwiek reorganizacji jest właśnie szeroko zakrojona kampania informacyjna, a nadmierny pośpiech w tego rodzaju przedsięwzięciach nie powinien mieć miejsca. Przeczy temu zarówno teoria, jak i praktyka. W BU Erfurt/Gotha faktyczną reorganizację biblioteki poprzedziło utworzenie w 1996 roku zespołu pilotażowego, którego członkowie wizytowali biblioteki, w których wprowadzono zespołową organizację pracy (Konstancja, Trewir), studiowali literaturę fachową. Można przypuszczać, że podobne kroki towarzyszyły reorganizacjom w trzech analizowanych bibliotekach (Konstancja¹³, Dortmund, Monachium). Opis restrukturyzacji

¹² Niestety, mimo usilnych starań autorowi nie udało się zdobyć poprzedniego schematu organizacyjnego BU Monachium.

¹³ A. Kirchgässner, *Bibliothek – Arbeit – Mensch Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz* (<http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2001/720/pdf/BUB01-8.pdf> [dostęp 23.05.2008]).



Rys. 4. Schemat organizacyjny Biblioteki Uniwersyteckiej w Dortmundzie (przed reorganizacją). Źródło: M. Nagelmeier-Linke, *Am Anfang war das Leitbild*, w: *Information und Öffentlichkeit*. 90. Dt. Bibliothekartag, hrsg. von G. Ruppelt i in., Wiesbaden 2000, s. 149



Rys. 5. Biblioteka Uniwersytecka w Konstancji. Struktura organizacyjna z roku 1977. Źródło: A. Kirchgäßner, *Bibliothek - Arbeit - Mensch Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz* (<http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2001/720/pdf/BUB01-8.pdf> [dostęp 23.05.2008])

BUT Monachium, autorstwa jej dyrektora, Reintera Kallenborna¹⁴, pokazuje to dobitnie. W Monachium reorganizacja biblioteki stała się sprawą ogólnouczelnianą. W 1996 roku senat tej uczelni powołał w tym celu komisję¹⁵, a w 1998 roku przez firmę zewnętrzną została dokonana ewaluacja całego systemu bibliotecznego – zob. tabela 1.

Kolejnym etapem implementacji teamwork do organizacji bibliotek jest całkowita lub częściowa restrukturyzacja biblioteki. W BU Dortmund jak na razie przyjęto wariant cząstkowy, ograniczając się do przebudowy jednego z działów¹⁶, zob. rys. 6.

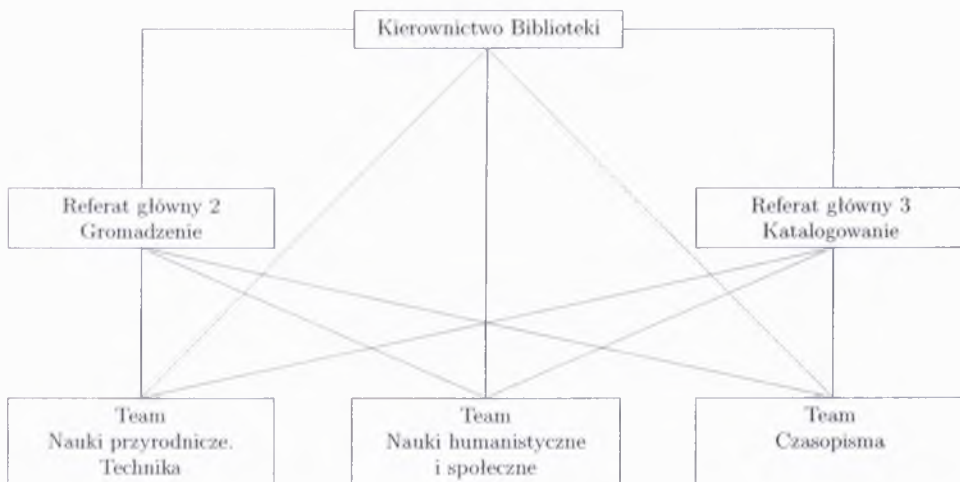
Tabela 1. Przyczyny zastosowania teamwork w wybranych niemieckich bibliotekach uniwersyteckich. Źródło: M. Nagelmeier-Link, *Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek: Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund* [dostęp 23.05.2008] (http://www.na-li.thlinke.eu/eigene_dateien/auf_dem_weg_zur_lernenden_bibliothek.pdf). A. Kirchgässner, *Bibliothek – Arbeit – Mensch Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz* [dostęp 23.05.2008] (http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2001/720/pdf_BUB01-8.pdf). R. Kallenborn, *Aspekte der Organisationsentwicklung am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München* [dostęp 2008-05-23] (http://www.bibliothek-saur.de/2004_3/318-326.pdf)

BU Dortmund	BU Konstancja	BUT Monachium
1. Zmiana kierownictwa	1. Automatyzacja procesów bibliotecznych	1. Standaryzacja procesów pracy (także automatyzacja)
2. Zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych	2. Rozdrobnienie kierownictwa (kilkumastu kierowników działów)	2. Redukcja personelu i budżetu
3. Długi czas opracowania mediów	3. Rozproszenie procesu pracy – długi czas opracowania w połączeniu z rozmyciem odpowiedzialności	3. Brak koordynacji w zarządzaniu pomiędzy biblioteką centralną a bibliotekami wydziałowymi
4. Brak odpowiedzialności za osiągnięte wyniki	4. Archaiczne narzędzia pracy (katalogi)	
5. Anachroniczny podział pracy		

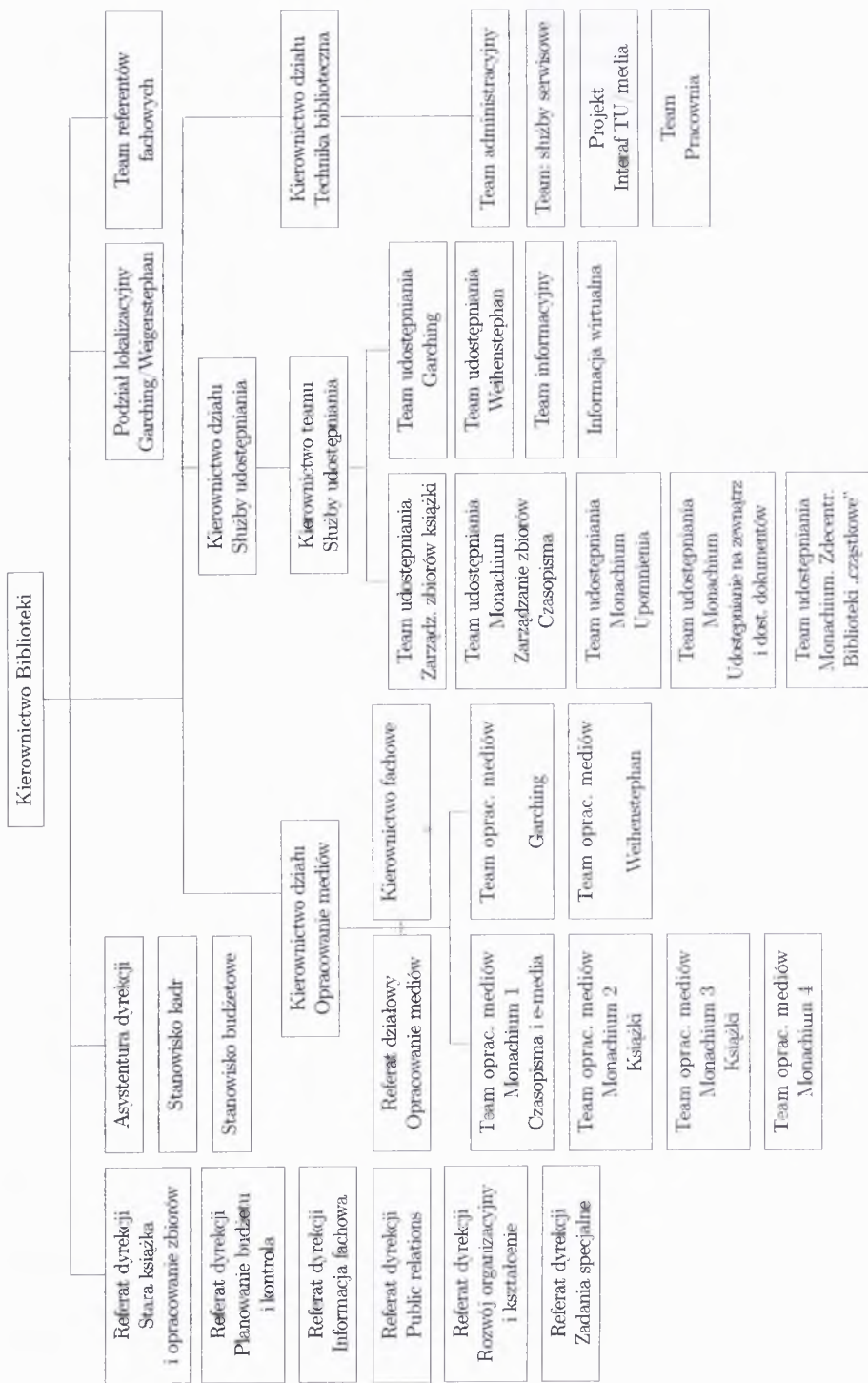
¹⁴ R. Kallenborn, *Aspekte der Organisationsentwicklung am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München* (http://www.bibliothek-saur.de/2004_3/318-326.pdf) [dostęp 23.05.2008].

¹⁵ Ibidem.

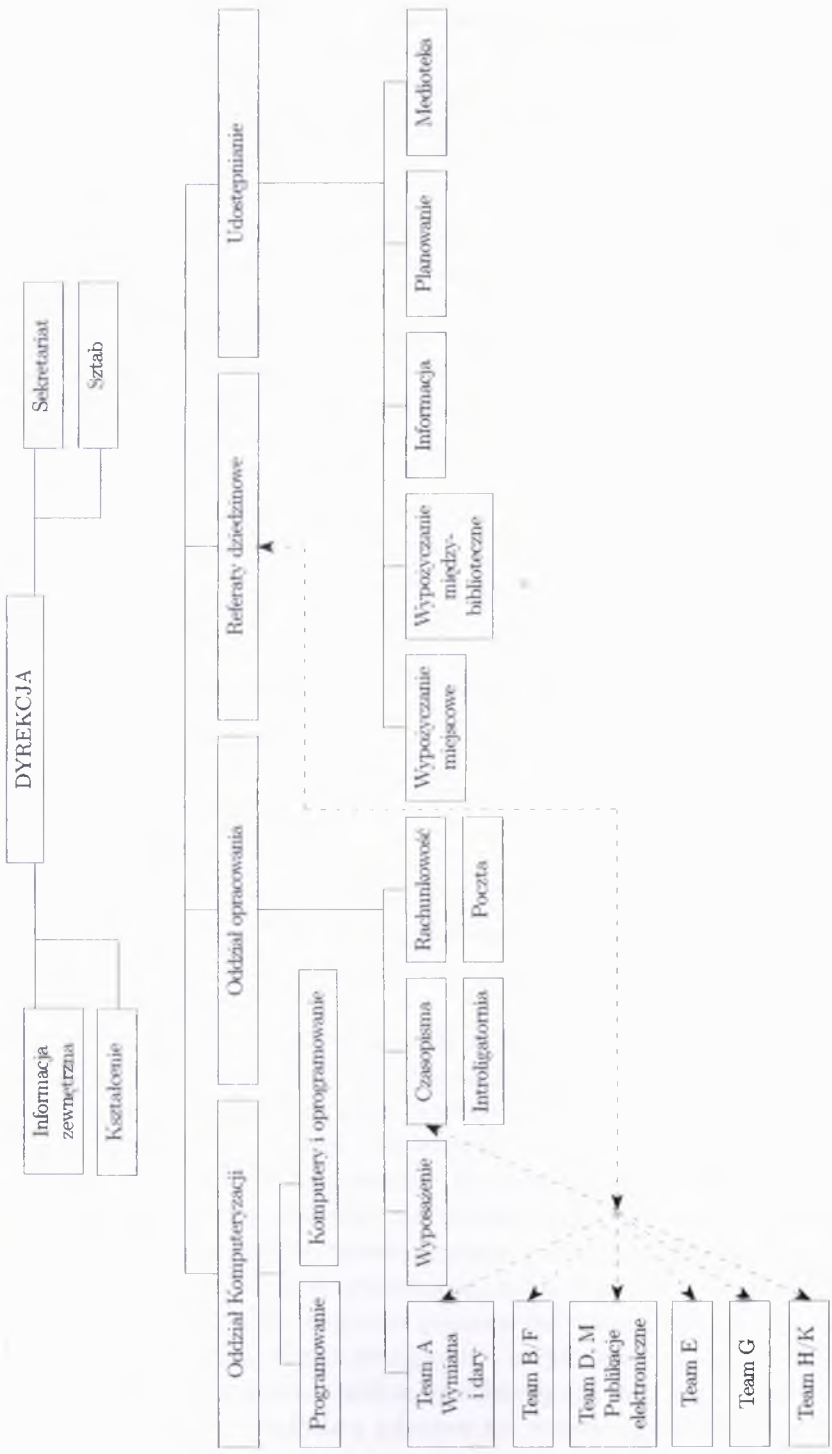
¹⁶ Zob. M. Nagelmeier-Linke, *Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek. Das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund*, w: *Information und Öffentlichkeit...*, op. cit., s. 149-158; M. Nagelmeier-Linke, *Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek: Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund*. (http://www.na-li.thlinke.eu/eigene_dateien/auf_dem_weg_zur_lernenden_bibliothek.pdf) [dostęp 23.05.2008].



Rys. 6. Schemat organizacyjny działów gromadzenia i opracowania w BU Dortmund.
 Źródło: M. Nagelmeier-Linke, *Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek: Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund* (http://www.na-li.thlinke.eu/eigene_dateien/auf_dem_weg_zur_lernenden_bibliothek.pdf [dostęp 23.05.2008])



Rys. 7. BUT Monachium. Schemat organizacyjny (<http://www.biblio.tu-muenchen.de/bibliothek/organigramm.pdf>)



Rys. 8. BU w Konstancji – Struktura organizacyjna 2003

Źródło: A. Kirchgässer, *Bibliothek – Arbeit – Mensch Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz* (http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13_volltexte/2001/720/pdf/BUB01-8.pdf [dostęp 23.05.2008])

W Konstancji i w Monachium restrukturyzacja objęła natomiast całość biblioteki – zob. rys. 7 i 8. Widzimy, że naturalną konsekwencją podjętych działań jest likwidacja nadmiernego rozdrobnienia organizacyjnego biblioteki. Teamwork prowadzi do komasacji oddzielnych dotąd działów w większe komórki organizacyjne. Nie mniej ważnym elementem tego procesu jest redukcja liczebności kierownictwa. Jednak nie samo przemodelowanie struktury organizacyjnej stanowi ideę teamwork. Tak naprawdę zmiany takie mają miejsce również w tradycyjnych, hierarchicznych strukturach organizacyjnych. Zgodnie z teorią organizacji pracy zespołowej we wszystkich opisywanych bibliotekach doszło do daleko idącego zrównania pracowników w większych obszarach pracy. Nastąpiło przemieszczenie kompetencji rzeczowych i formalnych. W obecnej strukturze bibliotekarz może otrzymywać polecenia od różnych osób. Teamwork zachwiał – mówiąc najogólniej – „cichą” stabilizację pracy bibliotecznej. W nowej organizacji codzienny przebieg pracy jest ustalony samodzielnie w danym teamie. Podczas gdy w strukturze hierarchicznej działy i stanowiska pracy mają określony zakres obowiązków i obsadę personalną, a wszelkie zmiany są regulowane, to w teamwork występuje stały przepływ pracowników między teamami. W strukturach hierarchicznych zarządzanie sprowadzało się do wydawania poleceń i kontroli. W teamwork podstawą kierowania są uzgodnione cele i priorytety kierownika.

Zamiast zakończenia

Można powiedzieć, nieco przewrotnie, że zespołowa organizacja pracy w bibliotekach uniwersyteckich to niekończąca się historia. Dlatego też, nawet z formalnego punktu widzenia, opatrywanie tekstu na ten temat podtytułem „zakończenie” byłoby „niestosowne”.

Teamwork jako nowy paradygmat organizacyjny bibliotek cieszy się, trzeba to przyznać, sporą popularnością u naszych zachodnich sąsiadów. Oprócz opisanych w tym tekście bibliotek, zaimplementowano go również w BU Lipsk, BU Erfurt/Gotha. Teamwork został z powodzeniem zastosowany również w kilku większych niemieckich bibliotekach publicznych: Monaster, Hamm. Tam właśnie, na miejscu, a nie w literaturze fachowej, przynajmniej na razie, należy szukać odpowiedzi na bardziej szczegółowe pytania dotyczące faz implementacji teamwork, metodyki tworzenia teamów itd. Nie mamy bynajmniej zamiaru namawiać do reorganizowania bibliotek „w nowym duchu”. Reorganizacja to przecież nie kwestia mody, ale świadomy wybór, poprzedzony solidną diagnozą organizacyjną. Przeciwnie, pragniemy przestrzec, za autorką publikacji z zakresu psycho-

logii zarządzania, Claudią Thiel, przed typowymi błędami, popełnianymi przez zwolenników teamwork:

1. Team zwielokrotnia możliwości.
2. Team aktywizuje wszystkich członków.
3. Team jest bardzo kreatywny.
4. Osiągnięcia teamu rosną.
5. Decyzje teamu są bardziej prawidłowe aniżeli indywidualnej osoby.
6. Team przejmuje wiele odpowiedzialności¹⁷.

¹⁷ Zob. C. Thiel, *Typische Team-Irrtüer*, „ManagerSeminare” 2000, z. 41, s. 26.