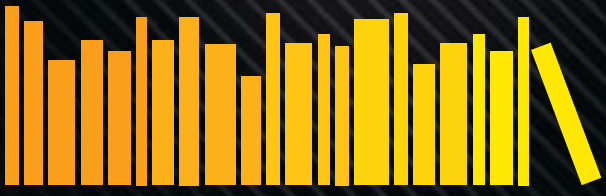
# Zarządzanie biblioteką

Nauka-Dydaktyka-Praktyka



WYDAWNICTWO SBP

Polish Librarians Association
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

# Library management

ed. Maja Wojciechowska

Warsaw 2019

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

# Zarządzanie biblioteką

pod redakcją Mai Wojciechowskiej

Warszawa 2019

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
«**NAUKA – DYDAKTYKA – PRAKTYKA**»
Dariusz KUŹMINA – przewodniczący (UW), Mariola ANTCZAK (UŁ),
Ewa GŁOWACKA (UMK), Artur JAZDON (Poznań), Maria JUDA (UMCS),
Bożena KOREDCZUK (UWr), Joanna PASZTALENIEC-JARZYŃSKA (Warszawa),
Michał ROGOŻ (UP w Krakowie), Remigiusz SAPA (UJ), Barbara SOSIŃSKA-
-KALATA (UW), Bogumiła STANIÓW (UWr), Anna TOKARSKA (UŚ),
Elżbieta Barbara ZYBERT (UW)

**Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Gdański**

Recenzja
Prof. dr hab. Wiesław BABIK

Redaktor prowadzący
Marta LACH

Projekt okładki
Tomasz KASPERCZYK

Redakcja techniczna i korekta
Anna LIS

© Copyright Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN: 978-83-65741-26-4

CIP – Biblioteka Narodowa

Zarządzanie biblioteką / pod redakcją Mai
Wojciechowskiej. - Warszawa : Wydawnictwo
Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy
Polskich, 2019. - (Nauka, Dydaktyka, Praktyka
; 189)

Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7 tel. (22) 827-52-96
www.sbp.pl; wydawnictwo@sbp.pl, biuro@sbp.pl
Warszawa 2019. Wyd. I. Ark. wyd. 41,0. Ark. druk. 42,75
Łamanie: Ewa Majewska
Druk i oprawa: TOTEM.COM.PL

Magdalena Cyrklaff-Gorczyca

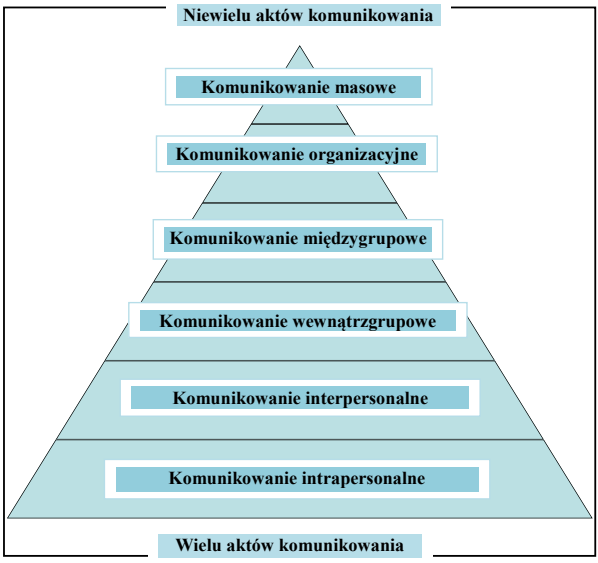
# Rozdział 17
# KOMUNIKACJA I STOSUNKI INTERPERSONALNE

## 17.1. Istota i poziomy komunikacji

Komunikacja międzyludzka jest zagadnieniem złożonym. Jeden z jej badaczy – Theodore Clevenger Jr., podkreślał na początku lat 90. ubiegłego wieku, że trudności z definiowaniem dla potrzeb nauki pojęcia komunikacja wynikają z rozpowszechnienia się słowa komunikować. Czasownik ten jest w rezultacie jednym z najbardziej przeciążonych terminów [3, s. 351]. W tym miejscu warto także wspomnieć, że coraz częściej w polskiej literaturze przedmiotu pojawia się określenie komunikologia[1], które ma oznaczać naukę o komunikacji, jednak zdaniem Emanuela Kulczyckiego istnieje jeszcze zbyt niska świadomość metodologiczna w środowisku naukowym, która mogłaby pozwolić na rzetelne formowanie się tej dyscypliny [21, s. 27-28]. Termin komunikacja pochodzi od łacińskiego czasownika *communico* oznaczającego „udzielić komuś wiadomości" oraz od rzeczownika *communio* oznaczającego „wspólność, poczucie łączności". Z kolei sam wyraz *communication* pojawił się w XIV w. i oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków". Dopiero w XVI w. nadano mu kolejne znaczenie, a mianowicie „transmisja, przekaz", co było związane z rozwojem sieci dróg i poczty [9, s. 11]. W samym *Słowniku języka polskiego PWN* podane są cztery definicje komunikacji, w tym: ruch środków lokomocji, przepływ informacji między urządzeniami oraz przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą [19]. W języku polskim pojęcie komunikacja funkcjonuje zatem w dwóch znaczeniach: jako sposób porozumiewania się i jako transport. W celu zaś wyeliminowania dwuznaczności zaleca się używanie terminu komunikowanie się na określenie zjawiska porozumiewania się ludzi [9, s. 12]. W niniejszym rozdziale słowa **komunikacja** i **komunikowanie się będą** używane zamiennie i **rozumiane jako „proces porozumiewania**

[1] Szerzej na temat komunikologii zob. 22.

**się jednostek, grup lub instytucji, [którego] celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki**" [9, s. 13]. Poziomy te można zobrazować w postaci piramidy (Rys. 1), co zaproponował już w latach 80. ubiegłego wieku Denis McQuail, który wniósł duży wkład w rozwój teorii komunikowania masowego [zob. np. 24]. Podstawą tej piramidy jest **komunikowanie intrapersonalne** rozumiane jako przetwarzanie informacji przez centralny układ nerwowy człowieka. Mamy tutaj do czynienia z procesem biologiczno-psychicznym, w którym jednostka reaguje na swoje potrzeby (np. głód), dokonuje autorefleksji bądź analizy informacji i wiedzy docierającej z zewnątrz. **Komunikowanie interpersonalne** z kolei dotyczy porozumiewania się między jednostkami i obejmuje porozumiewanie się werbalne oraz niewerbalne, a także wszelkie aspekty związane z psychologią różnic indywidualnych, a więc wpływem osobowości, cech temperamentu czy poziomu inteligencji na sposób wyrażania i przyjmowania komunikatów. W **komunikowaniu grupowym** z kolei chodzi o interakcje wewnątrz, na przykład rodziny czy plemienia, a więc w ramach takich komórek, w których zaczyna się zarysowywać wyraźnie kwestia bezpośrednich powiązań, hierarchii, norm i zakazów. Na kolejnym poziomie drabiny pojawia się **komunikowanie międzygrupowe** charakterystyczne dla większych grup, jak na przykład wspólnoty lokalne, stowarzyszenia czy zrzeszenia, w których nie wszyscy członkowie mają bezpośrednią styczność z sobą, co




Rysunek 1. Piramida komunikacji według Denisa McQuaila

Źródło: MCQUAIL Denis. *Teoria komunikowania masowego*. Warszawa, 2007, s. 36.

może rodzić problemy związane z kontrolą i skutecznym przepływem informacji. Przedostatnim elementem drabiny jest **komunikowanie organizacyjne** (instytucjonalne) mające charakter sformalizowany z jasno zdefiniowaną władzą i rolami, zaś najwyższy poziom komunikowania w społeczeństwie to **komunikowanie masowe**, w które zaangażowane są rzesze ludzi, uczestniczących w tzw. publicznej sieci komunikacyjnej, opartej głównie o media masowe [24, s. 36-37; 9, s. 18-19]. W bibliotece mamy do czynienia z każdym rodzajem opisanych wyżej etapów komunikowania. Przykładowo komunikowanie intrapersonalne i wynikająca z niego realizacja, bądź deprywacja potrzeb człowieka, wpływa na jego komunikowanie się ze współpracownikami czy też z klientami.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu uczestnictwa biblioteki i jej pracowników w kolejnych szczeblach piramidy komunikacji, w dalszej części rozdziału skupiono się tylko na wybranych elementach, czyli ogólnej charakterystyce modelu komunikowania w bibliotece oraz psychologicznych aspektach komunikacji i stosunków interpersonalnych.

## 17.2. Model procesu komunikowania w bibliotece

W zależności od przyjętej teorii w literaturze przedmiotu występują modele komunikacji wyodrębnione ze względu na kryterium stosunku do ukazywanej rzeczywistości, które dzielą się na modele odwzorowujące rzeczywistość oraz modele będące wzorcami, czyli konstrukcją teoretyczną o stanie pożądanym procesu komunikacji. Ze względu na kolejne kryterium – użyteczności – istnieje model opisowy, który ukazuje poszczególne elementy komunikacji, model operacyjny, pozwalający na pomiar oraz prognozowanie procesu komunikowania i model funkcjonalny, który umożliwia określanie relacji oraz innych zależności między elementami procesu komunikacji [24, s. 75-76]. Następnie występuje podział ze względu na budowę modelu, a w nim modele linearne, ukazujące proces komunikowania od nadawcy do odbiorcy zawsze w linii ciągłej, oraz modele koncentryczne, które przedstawiają komunikowanie jako proces dynamiczny, opierający się na negocjowaniu i transakcji nadawcy z odbiorcą. W ostatnim podziale autorstwa Gillesa Fauconniera pojawiają się modele strukturalne ukazujące tylko elementy procesu, modele dynamiczne ilustrujące jego przebieg, modele funkcjonalne, które poszukują zależności między tymi elementami oraz modele operacjonalne, które pozwalają prognozować przebieg procesu komunikowania [24].

W niniejszym rozdziale warto wspomnieć tylko o pewnych najważniejszych modelach komunikacji, na bazie których został stworzony model komunikowania w bibliotece. Bogusława Dobek-Ostrowska podaje jako pierwsze podstawowe linearne wzorce, a w ich ramach – model aktu perswazyjnego

Harolda Lasswella oraz model przekazu sygnałów Claude'a Shannona i Warrena Weavera z 1948 r. Jeśli chodzi o ten pierwszy, to oparty został na Arystotelesowskiej triadzie komunikowania: nadawca (niegdysiejszy mówca), przekaz (treść przemówienia) oraz odbiorca (słuchacz), bez których akt komunikacyjny byłby niemożliwy [24, s. 77].

Komunikacja ludzi opiera się na pięciu podstawowych pytaniach: Kto mówi? Co mówi? Poprzez jaki kanał mówi? Do kogo mówi? oraz Z jakim skutkiem mówi? (zob. Rys. 2). Ten sposób porozumiewania się ma charakter instrumentalny oraz perswazyjny, bo nadawca ma jasno określony cel, a mianowicie spowodowanie zmiany lub wzmocnienia postawy odbiorcy poprzez przekazane treści w komunikacie.

Rysunek 2. Model aktu perswazyjnego Harolda Lasswella

Źródło: DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław, 1999, s. 78.

Z kolei matematyczny model Shannona i Weavera (Rys. 3) dotyczy transmisji sygnałów w strukturach technicznych typu telefon czy telegraf. Twórcy wyróżnili w nim trzy poziomy problemów komunikacyjnych:

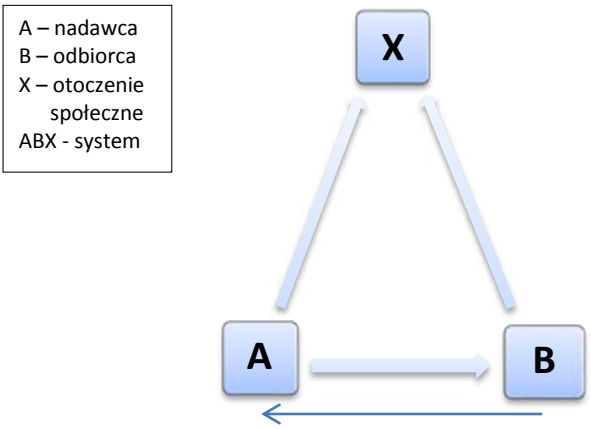
1. Poziom A: kwestie techniczne, czyli jak dokładnie symbole komunikacyjne mogą być przesyłane?
2. Poziom B: problemy semantyczne, czyli z jaką dokładnością przesyłane symbole przekazują pożądane znaczenie?
3. Poziom C: problemy efektywności, czyli z jaką efektywnością otrzymane znaczenie prowadzi do pożądanego zachowania? [11, s. 22-23].

Rysunek 3. Model przekazu sygnałów Shannona i Weavera

Źródło: DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław, 1999, s. 78.

Zastąpienie nadajnika nadawcą, a odbiornika odbiorcą pozwoliło na odniesienie tego modelu do komunikacji międzyludzkiej. W ten sposób rozumiany proces komunikowania się to transmisja pewnej informacji, wiadomości czy przekazu. Początkowy decydent, czyli źródło informacji, decyduje, którą informację wysłać i jest ona następnie przekształcana przez nadawcę (nadajnik, przekaźnik) w sygnał, który poprzez odpowiedni kanał wędruje do odbiorcy. Drogę tę może zakłócić szum komunikacyjny, który rozumiany jest jako wszelkiego rodzaju zakłócenia, czyli przeszkody na linii telefonicznej, zaburzenia mowy, myśli czy nawet niewygodne krzesło odbiorcy [por. 11, s. 23].

Warto jeszcze wspomnieć o modelu Theodore'a Newcomba (Rys. 4), który akcentuje analizę komunikowania w relacjach społecznych. W przeciwieństwie do poprzednich modeli wyróżnia on A i B, którzy mogą być jednocześnie komunikatorami (nadawcami) oraz adresatami (odbiorcami). Każdy z nich działa indywidualnie, ale także w strukturze, jak na przykład organizacja. Do tego dochodzi X, który jest przedmiotem bądź osobą z ich otoczenia społecznego. Te trzy elementy wzajemnie na siebie oddziaływają i każda zmiana w którymś z nich, wywołuje zmianę w innych. Transmisja potrzebnych informacji jest podstawą tego, jak się zachowywać i dostosowywać do zachodzących w społeczeństwie zmian [9, s. 80].

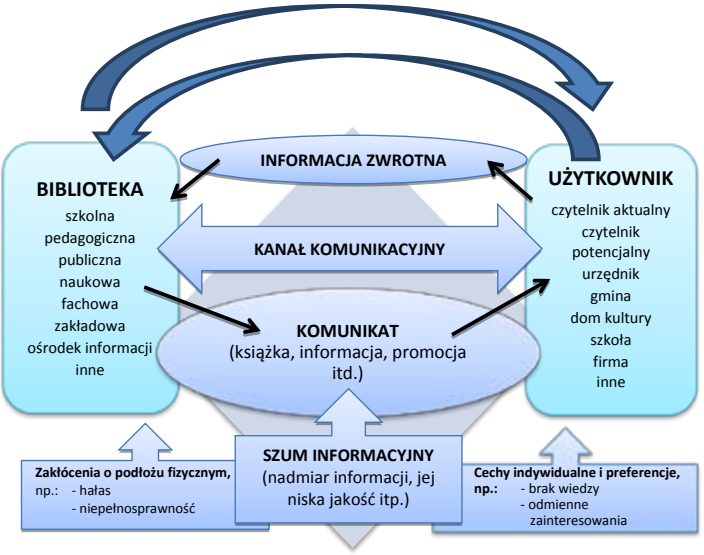



Rysunek 4. Model trójkątny Newcomba

Źródło: DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław, 1999, s. 80.

Biorąc pod uwagę główne modele komunikacji i ich elementy Małgorzata Kisilowska stworzyła na ich podstawie model komunikacji w bibliotece. Zaznaczyła ona w swych rozważaniach na ten temat, że współczesna biblioteka nie może pełnić tylko roli pośrednika „cudzych komunikatów", czyli między nadawcą komunikatu-autorem książki (artykułu itp.) a odbiorcą-czytelnikiem,

który chce ją wypożyczyć [17, s. 20-22]. Bibliotekarz często odpowiada na trudne zapytania użytkowników, w czym wykorzystuje swoje umiejętności, ale też inwencję twórczą oraz wiedzę wynikającą z doświadczenia zawodowego, jak i życiowego, a więc staje się w wielu sytuacjach autorem kontentu, co w dobie szybko przyrastającej ilości danych jest zabiegiem koniecznym. Biblioteka i bibliotekarz zatem stają się nadawcami w procesie komunikacji społecznej. Tak samo będzie w przypadku użytkownika biblioteki, który w obecnych czasach pełni coraz bardziej aktywną rolę czytelnika. On także może być zarówno nadawcą, jak i odbiorcą komunikatu. Ponadto wewnątrz placówki bibliotecznej także następuje taka podwójna rola, a mianowicie na poziomie jej pracowników – tego samego szczebla bądź reprezentujących odmienne stanowiska i różne miejsca w hierarchii [17, s. 22].




Rysunek 5. Komunikacja w bibliotece – od biblioteki do użytkownika i odwrotnie

Źródło: oprac. własne na podstawie: KISILOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa, 2001, s. 22-23.

Rysunek 5 przedstawia nieznacznie zmodyfikowany model komunikacji w bibliotece, który stworzyła M. Kisilowska. Dodane przez autorkę rozdziału strzałki na górze schematu mają odzwierciedlać dynamizm wchodzenia w rolę nadawcy i odbiorcy – raz biblioteki, a innym razem użytkownika i odwrotnie. Równie dobrze więc mogłyby to być dwa schematy – tak, jak to przedstawiła M. Kisilowska w swoim opracowaniu. Dodatkowo podzielono także zakłócenia wprowadzające zamieszanie w komunikacji. Do fizycznych mogą należeć jeszcze: choroba, chwilowa niedyspozycja bibliotekarza i/lub użytkownika,

remont w bibliotece, problem w dotarciu do biblioteki (bariera komunikacyjna) i inne. Z kolei w cechach indywidualnych i preferencjach mogą się pojawić jeszcze na przykład: cechy temperamentalne, osobowościowe, brak znajomości języka, odmienny światopogląd itp.

Analizując powyższy schemat należałoby odpowiedzieć sobie na pytanie: kto inicjuje komunikację między biblioteką a użytkownikiem. Zaczynając od dolnych strzałek na linii biblioteka→komunikat→użytkownik widać, że w tej sytuacji to biblioteka inicjuje działania skierowane do aktualnych i potencjalnych czytelników oraz swojego otoczenia społecznego i biznesu. Tutaj nadawcą komunikatu pierwotnego jest biblioteka, która proponuje swoim użytkownikom działania edukacyjne, kulturalne, promuje swojego usługi czy informuje o ważnych wydarzeniach w regionie. Z kolei na linii użytkownik→komunikat→biblioteka pojawiają się zapytania czytelników, którzy inicjują z tego powodu kontakt z bibliotekarzem. W odpowiedzi może im zostać udostępniony konkretny dokument bądź udzielona szybka informacja ustna (rozmowa bezpośrednia, telefoniczna) lub pisemna (chat, opcja „zapytaj bibliotekarza"). Inny charakter będą miały kontakty formalne z urzędami oraz potencjalnymi sponsorami, które bardzo często odbywają się w formie pisemnej według z góry określonych zasad [17, s. 23-24]. Należy także dodać, że wewnątrz biblioteki odbywają się w ramach komunikacji wewnętrznej interakcje między pracownikami, których charakter został przedstawiony w następnym podrozdziale.

Grono potencjalnych uczestników procesu komunikacji biblioteki z otoczeniem będzie się kształtowało w zależności od jej typu i wynikającego z niego profilu działania oraz podległości instytucjom pod względem formalnym i merytorycznym. Przykładowo biblioteki pedagogiczne i szkolne działają w szeroko rozumianym środowisku edukacyjnym, o specyficznych potrzebach informacyjnych oraz z jasno wyznaczonymi zadaniami i strukturą podległości. Największe grono użytkowników o różnej rozpiętości wiekowej oraz zainteresowaniach posiadają biblioteki publiczne, które mają za zadanie zaspokajać potrzeby zarówno edukacyjne, jak i zawodowe, kulturalne czy społeczne. Wszystkie procesy komunikacyjne, które będą się odbywały w ramach tych kontaktów można podzielić na personalne (na linii bibliotekarz-użytkownik i odwrotnie) oraz wewnątrzorganizacyjne, czyli między pracownikami biblioteki. Z kolei w wymiarze komunikacji instytucjonalnej pojawiają się kontakty: biblioteka a instytucje nadrzędne, biblioteka a instytucje o pokrewnym profilu działania, biblioteka a sponsorzy [17, s. 24-25].

## 17.3. Cele, zasady i bariery komunikowania się w bibliotece

Aktywność kadry kierowniczej biblioteki w 60-90% składa się z aktów komunikowania w różnych formach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. We wszystkich organizacjach bez względu na profil ich działalności, a więc także w różnych typach bibliotek, informacje przepływają codziennie określonymi ścieżkami tworząc tzw. sieć komunikacyjną. Przy założeniu, że każdy pracownik będzie się komunikował z każdym, dla biblioteki zatrudniającej N=100 pracowników otrzymujemy z wzoru [N*(N-1)]:2 około 4950 kontaktów międzyosobowych. Każda więc instytucja wymaga systemu, w którym zostanie jasno określone: kto z kim musi się komunikować i w jakim celu. System ten to sieć, w której kontakty przebiegają w wielu kierunkach, przyjmując układ oficjalny (ustalony według pewnego organizacyjnego porządku) lub nieoficjalny (spontaniczny, bezrefleksyjny) [29, s. 17-19].

Uwzględniając wymiary komunikowania, w bibliotece można wyróżnić komunikowanie pionowe „w dół" hierarchii organizacyjnej, komunikowanie pionowe „w górę" tej hierarchii oraz komunikowanie poziome. Komunikowanie się pionowe „w dół" hierarchii inicjowane jest najczęściej przez menedżerów, dyrekcję i/lub kierowników poszczególnych działów biblioteki, i dotyczy przekazywania informacji od przełożonych do podwładnych. Do głównych celów tego typu porozumiewania się należą:

- informowanie o celach i zasadach organizacji;
- powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych;
- przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych;
- wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji;
- informowanie pracowników o ich wydajności;
- ocenianie;
- dostarczanie motywacji;
- doradzanie, pouczanie;
- zachęcanie pracowników do wyrażania zdania, opinii itp. [29, s. 20, por. z 18].

Podkreśleniem władzy jest tutaj zarówno styl komunikatów werbalnych, które charakteryzują się wyważeniem, łagodną stanowczością czy też otwartym wyrażaniem własnych opinii i podejmowaniem decyzji, jak i styl komunikatów niewerbalnych, na które składają się: powściągliwa gestykulacja, spokój i opanowanie oraz odpowiednio dobrany, raczej klasyczny strój [17, s. 86].

Komunikaty przełożonego w komunikowaniu hierarchicznym „w dół" można podzielić w bibliotece na zindywidualizowane (kierowane do pojedynczych osób) bądź zbiorowe. Wśród tych pierwszych pojawiają się na pewno:

- informacje o zmianach w zatrudnieniu: awansie, degradacji, zwolnieniu;
- informacje o zarobkach: podwyżka, cięcia itp.;

- informacje o nowych funkcjach i obowiązkach;
- przypomnienia o rozliczeniach z obowiązków;
- informacje o terminach rozmowy z szefostwem;
- informacje o przyznanych nagrodach, pochwałach, naganach [17, s. 87; por. z 18].

Z kolei w komunikatach kierowanych do wszystkich pracowników podlegających danemu kierownictwu, działowi mogą się pojawić:

- informacje o harmonogramie pracy placówki (np. odpracowywanie dni wolnych w soboty itp.);
- informacje o planowaniu i przyznawaniu urlopów;
- informacje o przyznawaniu premii (motywacyjne);
- informacje o terminach i tematyce zebrań pracowniczych;
- informacje o ofercie socjalnej;
- zaproszenia na jubileusze instytucji i jej pracowników, imprezy świąteczne itp. [17, s. 87-88, por. z 18].

Skutkami, ale także jednocześnie przyczynami – czy to bezpośrednimi, czy pośrednimi – nieprawidłowego komunikowania pionowego „w dół" w bibliotece mogą być:

- brak znajomości lub stosowanie elementów zbyt wielu wzorów komunikowania się jednocześnie;
- nieprecyzyjny sposób przekazywania informacji prowadzący do uzyskiwania informacji niejasnych, dwuznacznych, niekompletnych;
- nieinformowanie pracowników o zmianach;
- brak lub niejasne procedury i wytyczne postępowania w sytuacjach organizacyjnych, personalnych oraz administracyjnych;
- brak oceny pracowniczej i regularnego informowania pracowników o ich postępach lub nieprawidłowo wykonanych zadaniach;
- plotki;
- świadome bądź nieświadome wprowadzanie nieprawdziwych informacji w obieg;
- pośredniczenie w przekazywaniu informacji (przekazywanie informacji przefiltrowanej, zniekształconej);
- brak akceptacji informacji przez odbiorcę na skutek jej niezgodności z jego wartościami;
- przekazywanie informacji w nieodpowiednim czasie, np. w czasie wykonywania przez pracownika ważnej rozmowy telefonicznej, czy pisania pilnego e-maila itp.;
- mobbing;
- wypalenie zawodowe;
- problemy osobiste;
- konflikty między kierownikami a poszczególnymi pracownikami;

- przeciążenie informacjami;
- nieuwzględnianie/ignorowanie informacji zwrotnych od pracowników [29, s. 20-23; por. z 4; 10; 15, s. 142-147].

Komunikowanie się pionowe „w górę" hierarchii oznacza przekazywanie informacji przez pracownika biblioteki swojemu przełożonemu. Ten typ komunikowania służy informowaniu o problemach związanych z różnymi aspektami wykonywania pracy, problemach technicznych, organizacyjnych itp. Warunkuje je otwartość pracownika w stosunku do przełożonego oraz reakcja na nią samego kierownictwa. Kolejnym czynnikiem są zniekształcenia oraz zróżnicowanie statusów między pracownikiem wyższego szczebla a pracownikiem niższego szczebla i przybieranie przez tego pierwszego pozycji „mądrzejszego", który nie chce słuchać głosu podwładnych „bo sam wie najlepiej" [29, s. 24-25].

Oprócz typowych rozmów bezpośrednich czy poprzez telefon/e-mail oraz bardziej formalnych zebrań, na które zapraszani są bibliotekarze, komunikacja „w górę" może odbywać się w bibliotece także na drodze oficjalnej poprzez podania dotyczące spraw pracowniczych, wnioski, raporty z realizacji zadań i projektów, a także skargi oraz donosy [17, s. 94-11]. Warto tutaj dodać, że coraz więcej elementów komunikowania czy też innych aktywności pracowniczych (np. promowanie biblioteki) przenosi się do sieci i wypiera tradycyjne środki komunikacji interpersonalnej, jak telefon, list czy faks oraz komunikacji masowej, czyli gazetę, radio, telewizję. Komunikacja za pośrednictwem komputera łączy w sobie elementy rozmowy „twarzą w twarz" oraz komunikacji masowej, z tym jednak ograniczeniem, że przebiega głównie w postaci tekstowej, co determinuje utrudnienie bądź wyłączenie komunikatów niewerbalnych oraz ekspresji emocji, które są także ważnym źródłem informacji [25, s. 24-34]. Trzeba też wziąć pod uwagę, że wszystkich pracowników biblioteki obowiązuje znajomość i stosowanie określonych zasad tzw. **netykiety**, czyli „specyficznego zestawu norm określających dopuszczalne i niedopuszczalne zachowania w sieci" [25, s. 36], a więc na przykład umiejętność pisania formalnych e-maili. Problemy w tym zakresie mogą przyczyniać się do powstawania barier komunikacyjnych.

Do barier w komunikowaniu pionowym od pracownika do przełożonego można zaliczyć:

- nieosiągalność, niedostępność przełożonych;
- niechęć kierownictwa/dyrekcji do otwierania się przed podwładnymi (myślenie typu „bo nie wypada");
- niechęć pracowników do mówienia swoim kierownikom o tym, co wiedzą, a więc na ogół przekazywanie przełożonym tego, co chcieliby usłyszeć;
- niechętne słuchanie przez kierowników nieprzyjemnych dla nich informacji;

- zbyt duże przeciążenie kadry obowiązkami, objawiające się często zachowaniem typu: „przepraszam, że nie zwróciłem się do ciebie wcześniej, ale byłem zawalony robotą";
- fizyczne odległości, uniemożliwiające bezpośrednie przekazanie informacji przełożonemu [29, s. 25].

W bibliotece występuje również komunikowanie poziome (horyzontalne, lateralne), które wiąże się z przekazywaniem informacji między pracownikami na równorzędnych stanowiskach. Jego głównymi celami będzie:

- koordynowanie działań np. danego działu;
- wymiana informacji dotyczących wspólnie prowadzonych przedsięwzięć, przygotowywanych wystaw, szkoleń, projektów itp.;
- wymiana informacji o czytelnikach, ich potrzebach, sugestiach;
- wprowadzanie danych do bazy;
- opracowywanie rzeczowe książek lub innych dokumentów;
- przyjmowanie nabytków;
- promowanie biblioteki i jej zasobów;
- zaspokajanie potrzeb afiliacji i rozumienia zdarzeń;
- rozwiązywanie problemów we współpracy między komórkami organizacyjnymi;
- rozwiązywanie konfliktów między pracownikami;
- budowanie i wzmacnianie więzi między pracownikami [10; 17, s. 81-85; 29, s. 25-26].

Procesy komunikacji wewnątrzorganizacyjnej ze względu na swoją złożoność wymagają ciągłego monitorowania i usprawniania. I tak Anna Rogala zbadała niedawno uwarunkowania komunikacji skierowanej do pracowników w polskich organizacjach, dokonując systematyki celów komunikacji wewnętrznej, do których zaliczyła:

- przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w organizacji;
- przygotowywanie do nadchodzących zmian;
- jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji;
- tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy;
- budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji;
- motywowanie do działania na rzecz instytucji [26, s. 247].

W toku jej badań okazało się, że w opinii badanych pracowników najważniejszym celem jest informowanie o bieżących zmianach organizacyjnych i działaniach instytucji. Można zatem uznać, że w bibliotekach będzie podobnie i postulować, aby dyrekcje tych placówek dążyły do wypracowania skutecznego sytemu przepływu informacji. Dobrą praktyką w tym zakresie może być bieżące uzupełnianie informacji na tablicy ogłoszeń znajdującej się w miejscu częstych spotkań pracowników albo wewnętrzny newsletter/biu-

letyn biblioteczny w wersji elektronicznej, wysyłanej regularnie e-mailem do pracowników. Badania A. Rogali dowiodły także, że motywowanie, wytwarzanie pozytywnej atmosfery i jednoczenie wokół misji, wartości i strategii są zdecydowanie ważniejsze niż cele dotyczące budowania dobrego wizerunku wśród pracowników czy dobrego przygotowania ich do zmian. W rankingu determinant najbardziej wpływających na skuteczność komunikacji w miejscu pracy znalazły się wyznaczniki grupowe, takie, jak: styl kierowania przełożonego, relacje między pracownikami w poszczególnych działach i czynnik jednostkowy – osobowość. Wśród innych istotnych uwarunkowań znalazły się także: występowanie konfliktów, stosunki między zatrudnionymi w ramach grup roboczych, kultura, klimat i zmiany organizacyjne oraz doświadczenia indywidualne pracowników [26, s. 247-249]. Widać zatem, że pracownicy cenią sobie kwestie związane z dobrym samopoczuciem w pracy oraz integracją zespołu, za co w dużej mierze odpowiedzialne jest kierownictwo uskuteczniające spójny styl kierowania oraz odznaczające się otwartością na potrzeby i pomysły personelu. Ważne jest to nie tylko z punktu widzenia prawidłowej komunikacji, ale także wizerunku instytucji, bo te same badania pokazują, że działania komunikacyjne w istotny sposób wpływają na wszystkie aspekty kształtowania wizerunku organizacji przez pracowników, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim [26, s. 250]. Kierownictwo bibliotek może skorzystać z tych wskazówek i tam, gdzie jeszcze nie jest to stosowane, wprowadzić elementy jednoczące zespół pracowników poprzez na przykład wyjazdy integracyjne. Dobrą praktyką może się także okazać stawianie na ciągły rozwój umiejętności miękkich kadry oraz umiejętności z zakresu stylów kierowania czy motywowania zespołów, które mogą być ćwiczone w czasie warsztatów i treningów prowadzonych przez doświadczonych trenerów.

## 17.4. Psychologiczne aspekty komunikacji i stosunków interpersonalnych

Rola umiejętności interpersonalnych w miejscu pracy oraz sprawnego systemu komunikowania jest nie do przecenienia. Kontakty z ludźmi to jeden z ważniejszych aspektów pracy bibliotekarza, co jest szczególnie widoczne w bibliotekach publicznych, szkolnych czy akademickich, gdzie przewija się codziennie wielu czytelników. Najważniejsze elementy komunikacji z czytelnikami różnego typu bibliotek opisała M. Kisilowska [17, s. 112-119]. To, co wydaje się najistotniejsze, to psychologiczne aspekty, które generują formę komunikacji z drugim człowiekiem oraz błędy, zniekształcenia i patologie, które mogą się w niej pojawiać, dlatego warto o nich tutaj szerzej wspomnieć.

Intencje, które powodują podjęcie kontaktu z drugim człowiekiem mogą mieć różne podłoże. Wśród nich najważniejsze to:

- chęć zaspokojenia własnej potrzeby, np. własnej ciekawości, akceptacji, dominacji itp.;
- chęć zaspokojenia potrzeb odbiorcy, np. w celu wzbudzenia w nim określonych emocji, chęci pomocy itp.;
- chęć zapoznania innej osoby z własnymi odczuciami, poglądami, przekonaniami itp.;
- chęć rozładowania napięcia, np. związanego z przykrą sytuacją, poczuciem krzywdy, straty itp.;
- konieczność realizowania z drugą osobą pewnych celów bądź zadań, które nie są następstwem ich pragnień czy potrzeb, tylko wynikają z obowiązków pracy zawodowej, szkolnych itp. [12, s. 19-20].

Ludzie nie zawsze są w pełni świadomi swoich intencji, co może być barierą powodującą zniekształcenia w komunikacji, które wynikają z właściwości nadawcy, jak i odbiorcy, a te determinowane są na przykład przez ich osobowości [12, s. 36]. Podstawowym elementem wiedzy człowieka o sobie i o świecie jest tzw. schemat poznawczy, czyli „organizacja naszych uprzednich doświadczeń z jakimś rodzajem zdarzeń, osób czy obiektów" [32, s. 73]. Jest to wiedza uogólniona i wyabstrahowana na podstawie pewnych osobistych doświadczeń i wynikająca z prototypu, czyli egzemplarza najbardziej typowego. Na przykład prototypowy profesor to ktoś, kto płynnie opowiada, używa wielu obcych wtrętów, ma szczegółową wiedzę na jakiś temat i jest roztargniony. Prototypem zaś bibliotekarza jest często starsza pani w okularach i z włosami spiętymi w kok, która wymaga zachowania ciszy w bibliotece. Ze schematem wiąże się skrypt, czyli pewna umysłowa reprezentacja zdarzeń składająca się z typowych dla nich elementów następujących po sobie w określonym czasie, czyli na przykład skrypt zdawania egzaminu składa się z momentu zadawania pytania, odpowiedzi na to pytanie oraz oceny tej odpowiedzi [32, s. 73-74]. Schematy i skrypty są jednymi z wielu elementów, na bazie których człowiek buduje swoje oczekiwania co do przyszłych zdarzeń. Do tego dochodzi jeszcze tzw. automatyczne, bezwiedne przetwarzanie informacji, czyli pojawiające się bez intencji i poza świadomością oceny podmiotu (np. stereotypy) czy heurystyki, a więc „uproszczone reguły myślenia pozwalające na formułowanie sądów bez analizy większości informacji, na których sąd powinien się opierać" [32, s. 77-78, 90-96]. Ponadto człowiek jest tak skonstruowany, że mimo chęci bycia obiektywnym obserwatorem, jego spostrzeżenia poddawane są procesom selektywności, różnym interpretacjom ze względu na dostępne każdej osobie schematy i skrypty, wpływowi kontekstu (np. to, co wyraziste jest lepiej pamiętane, ma większy wpływ społeczny i bardziej się przyczynia do osiągania celów grupy), czy stanu emocjonalnego lub stanu ciała osoby przetwarzającej informacje [32, s. 80-88].

Można powiedzieć, że każdy akt komunikowania się ma aspekt zarówno treściowy, jak i relacyjny, co jest niejako odzwierciedleniem jednego z podziałów stosunków interpersonalnych na rzeczywiste, czyli oparte na faktach oraz przeniesieniowe, które związane są z błędną interpretacją relacji i rzutowaniem na partnera, rozmówcę, nieświadomych myśli czy wyobrażeń. Według Friedemanna Schulza von Thuna proces komunikacji interpersonalnej składa się z czterech podstawowych elementów, które tworzą tzw. model kwadratu komunikacyjnego (zob. Rys. 6). Są to:

- zawartość rzeczowa wypowiedzi, która wynika z podstawowego zadania wypowiedzi, czyli udzielenia informacji. To przekazanie informacji o stanie rzeczy, faktów, skomentowanie rzeczywistego biegu rzeczy;
- relacja wzajemna z rozmówcą, będąca częścią płaszczyzny ujawnienia siebie. To wyrażenie w wypowiedzi postawy wobec odbiorcy, która pokazuje za kogo nadawca go uważa, co o nim myśli oraz informuje o wzajemnych relacjach między nadawcą a rozmówcą. Sygnalizuje to często dobór słownictwa, intonacja głosu i inne sygnały pozawerbalne. Odbiorca jest na to bardzo wyczulony – albo czuje się dostrzeżony, albo zlekceważony przez nadawcę;
- ujawnienie siebie. Każda wypowiedź pozwala nadawcy na ujawnienie siebie, które może przybrać formę zamierzoną (wyrażenie siebie) bądź mimowolną, niekontrolowaną (odsłonięcie siebie). Z tą płaszczyzną wiążą się liczne błędy w komunikacji interpersonalnej, gdyż nadawcy bardzo często próbują uatrakcyjniać lub ukrywać siebie, aby wypaść jak najlepiej, co nie zawsze jest robione w zgodzie ze sobą, a co za tym idzie przyczynia się do powstawania zakłóceń o podłożu emocjonalnym;
- apel – wywieranie wpływu na odbiorcę, nakłonienie go do wykonania czegoś, zaniechania czegoś, do pomyślenia lub odczucia czegoś. Ukryta chęć wywarcia wpływu może być manipulacją [28, s. 24-41].

Rysunek 6. Model kwadratu komunikacyjnego F. Schulza von Thuna

Źródło: SCHULZ VON THUN Friedemann. *Sztuka rozmawiania.* T. 1. *Analiza zaburzeń*. Kraków, 2001, s. 29.

Model Schulza von Thuna przypomina podstawowe rozróżnienie poziomów komunikacji interpersonalnej, w których znajdują się:

- poziom faktyczny – na tym poziomie jednostki słabo się znające rozmawiają swobodnie z reguły na nieistotne, neutralne tematy i nie mają zamiaru wywierać wpływu (np. rozmowa bibliotekarza z czytelnikiem o pogodzie);
- poziom instrumentalny – cechuje się chęcią osiągnięcia porozumienia w jakiejś sprawie przez rozmówców, którzy operują „instrukcjami", przynajmniej jedna ze stron oczekuje tutaj modyfikacji konkretnych zachowań u drugiej (np. doradztwo książek czytelnikowi i uzasadnienie tego przez bibliotekarza);
- poziom afektywny – na tym poziomie strony znają się, są głęboko zaangażowane w komunikację i pokazują swoje emocje, wartości, postawy (np. komunikacja z koleżeństwem w pracy w bibliotece) [por. 9, s. 21].

W akcie komunikacji emocja jest swego rodzaju nadwyżką, która „pomaga mówiącemu w przekonaniu odbiorcy do przyjęcia proponowanej oceny, ponieważ na mocy konwencji wymagającej solidarności uczuć, odbiorca nie ma możliwości odrzucenia wyrażonej emocji z taką samą łatwością, z jaką odrzuciłby samą ocenę, niepopartą emocją" [13, s. 30]. Poprzez akt emotywny nadawca zabezpiecza więc przyjęcie przez rozmówcę oceny, która towarzyszy tej emocji. Dzięki zatem manipulacji emocjami nadawca może wszelkie oceny uwiarygodnić, wzmocnić lub osłabić [13].

Jak już wcześniej wspomniano wiele komunikatów ma dwie warstwy znaczeniowe. Kolejną ciekawą ich klasyfikacją jest podział na informację na poziomie słów oraz tzw. metakomunikat, czyli informację o uczuciach i nastroju osoby mówiącej. Metakomunikaty są źródłem wielu konfliktów interpersonalnych, a uzewnętrzniają się głównie w rytmie, wysokości dźwięku i tzw. modyfikatorach werbalnych. Przykładowo, gdy w zdaniu „Spóźniłeś się" wypowiemy słowo „spóźniłeś" ze wznoszącą się intonacją, będzie ono wyrażało zdziwienie, natomiast, gdy zrobimy to z intonacją opadającą, wyrazimy irytację [8, s. 81]. Niuanse znaczeniowe do wypowiedzi dodają takie modyfikatory werbalne, jak: naprawdę, tylko, rzeczywiście, jedynie, po prostu, ciągle jeszcze, naturalnie, znów, teraz, odrobinkę, ostatnio, przypuszczalnie. „Niektóre wyrażenia, na przykład „oczywiście", „daj spokój", „z pewnością" czy „śmiem przypuszczać", pojawiają się w metakomunikatach dosyć często. Każde wyrażenie określające ilość (zarówno dużo, jak i mało) można zręcznie zamienić w sarkastyczną uwagę: „Jesteś troszkę niezorganizowany" czy „Odrobinkę zmokłam, kiedy czekałam na ciebie" [8, s. 83].

Można powiedzieć, że metakomunikaty są swego rodzaju grą znaczeniową. W sytuacji komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem potrafią się ujawniać w zirytowaniu tego pierwszego niewiedzą czytelnika, jego brakiem orientacji

w ułożeniu zbioru czy przetrzymaniem książek. Wtedy bardzo często użytkownik wychodzi z biblioteki z poczuciem niejasności sytuacji, zażenowania, wstydu czy lęku.

Matakomunikaty jako swoista gra znaczeniowa występują także w przypadku tzw. analizy transakcyjnej – koncepcji stosunków międzyludzkich opracowanej w latach 60. ubiegłego wieku przez Erica Berne. Twierdził on, że „ja" człowieka składa się z trzech osób: rodzica, dorosłego i dziecka i codziennie każda z tych części dochodzi do głosu i determinuje to, jak się zachowujemy i komunikujemy z innymi [2; 8, s. 95]. Wewnętrzny rodzic to zasób komunikatów, które człowiek otrzymał od rodziców prawdopodobnie wciągu pierwszych kilku lat swojego życia. Znajdują się tutaj wszelkie zakazy („Nie wolno…"), nakazy („Zawsze zjadaj wszystko z talerza"), upomnienia i oceny („Nie bądź leniem") lub – jeśli rodzice byli dobrymi, wspierającymi nauczycielami – wszelkie zachęty i wzmocnienia („Dasz radę"). Z kolei wewnętrzne dziecko to ta część człowieka, w której znajdują się emocje, popędy, potrzeby i rany pozostałe po odrzuceniu przez rodziców. „Komunikacja z pozycji dziecka oznacza dużo energii: łez, dąsów, ataków, furii i marudzenia. To także egzaltacja, śmiech i seksualne podekscytowanie" [8, s. 96-97]. Dorosły natomiast to ta część człowieka, która równoważy zapędy i energię dziecka z nakazami i zakazami rodzica. Celem analizy transakcyjnej jest wzmocnienie dorosłego, który bywa przytłoczony lub zdominowany przez dziecko, a więc działa pod wpływem emocji lub rodzica, który ogranicza poprzez uprzedzenia, obwinianie i nadmierną kontrolę [8, s. 97].

Swoiste odbicie ról analizy transakcyjnej pojawia się w codziennej komunikacji we wszystkich sferach życia. Ukazuje się w nich nie tylko stosunek do odbiorcy, ale także do własnej osoby. Na tym gruncie można wyróżnić dwa style komunikowania się: partnerski i niepartnerski. Ten pierwszy charakteryzuje się równorzędnym traktowaniem partnera rozmowy, tolerancją i uwzględnianiem jego potrzeb oraz preferencji na równi ze swoimi, co przejawia się między innymi w skupianiu uwagi na wypowiedziach rozmówcy, trosce o jasność wypowiedzi własnych i partnera [12, s. 170-179]. Styl niepartnerski z kolei jest przeciwieństwem pierwszego, a nadawca próbuje w nim podporządkować sobie swojego rozmówcę i nie przyznaje mu tych samych praw i obowiązków, co sobie. Przejawia się to między innymi w przerywaniu rozmówcy, narzucaniu własnego tematu rozmowy, niesłuchaniu tego, co ktoś inny ma do powiedzenia, stawianiu gróźb i żądań, udzielaniu rad i ocenie jego postępowania. W drugiej postaci niepartnerskiego stylu komunikowania się człowiek pozwala na to, aby inni nie liczyli się z jego wypowiedziami i kierowali przebiegiem rozmowy [12, s. 179-184].

Niepartnerski styl rozmowy jest po części odbiciem cech osobowości rozmówcy i może rzutować na jego styl współpracy i funkcjonowania z innymi.

Osoby, które rozpatrują relacje interpersonalne w kategoriach władzy i posłuszeństwa będą się odnajdywały dobrze w sytuacji podlegania władzy, jak i jej dzierżenia. Będzie to wpływało na ich sposób strukturyzowania grupy, którą będą kierowali oraz wszystkie aspekty komunikowania się w niej. Osoby takie będą dążyły do tego, aby w grupie wykształcił się tzw. autorytarny wzorzec komunikacji, zaś te, które cenią sobie niezależność i są otwarte na autonomię innych, będą kierowały się zwykle w stronę stworzenia tzw. współpracującego wzorca komunikacji [12, s. 224].

W czasach, gdy takie narzędzia, jak smartfon bądź tablet, zastępują bądź wypierają komunikację „twarzą w twarz" konieczne staje się szukanie skutecznych sposobów na swoiste odrodzenie się umiejętności rozmawiania. Friedemann Schulz von Thun zaleca uwrażliwienie się na trzy różne kwestie w tym zakresie:

1. Otwarcie na indywidualność, czyli dążenie do uaktywnienia zaniedbanych u siebie obszarów osobowości, ich stopniowego ponownego rozwijania, aby stać się swoim własnym mistrzem. Otwarcie to także pomoc drugiemu człowiekowi w pokonywaniu barier rozwoju i komunikowania się.
2. Uwrażliwienie na jakość bycia razem, czyli swoiste myślenie systemowe o komunikowaniu się, w którym to grupa jednostek odpowiada za jej jakość, a nie tylko ktoś, kto ma widoczne problemy w tej sferze.
3. Uwrażliwienie na warunki instytucjonalno-społeczne, a więc powiązanie konkurencji i współpracy w warunkach aktywności zawodowej w taki sposób, aby przynosiła pożytki dla dobrej komunikacji [28, s. 18-20].

Pożytki takie przyniesie na pewno pozytywna komunikacja, która wyrasta z nurtu pozytywnej psychologii i pozytywnej organizacji. **Psychologia pozytywna** jest koncepcją, która postuluje, aby zamiast naprawiania tego, co w życiu osobistym czy zawodowym najgorsze, skupić się na tworzeniu tego, co w nim najlepsze. Odchodzi zatem od szukania sposobów naprawiania chorób, stanów patologii, kryzysów, niedoborów czy nierozwiązanych problemów w stronę wyjaśniania jak żyć szczęśliwie i co takie szczęście oznacza. Założenia psychologii pozytywnej implementuje się od jakiegoś czasu na grunt praktyki organizacyjnej w aspekcie jednostkowym, zespołowym i instytucjonalnym. Może się to przejawiać w interwencjach w celu wzmacniania motywacji, wspomagania rozwoju osobistego i zawodowego oraz budowania skutecznych zespołów czy tworzenia sieci kontaktów [14, s. 452-453]. „Idei pozytywnej organizacji przyświeca myśl, że praca jest bardzo ważna dla dobrostanu człowieka, gdyż wielu ludzi spędza większość swojego czasu w pracy w organizacjach, i że pewne praktyki organizacyjne mogą zwiększyć zadowolenie i zaangażowanie w pracy, a przez to wpłynąć na wyniki organizacji" [14, s. 453]. Badania

pokazują, że ograniczenie negatywnej komunikacji werbalnej obniża poziom emocji negatywnych, a podwyższa poziom emocji pozytywnych, co wpływa na efektywniejszą pracę. Obrazuje to, jak wielką wagę należy przykładać do rozwijania umiejętności komunikacyjnych w organizacji w nurcie pozytywnym [14, s. 460-461]. Wiadomo także, że torowanie pozytywnym językiem wpływa na zwiększenie kreatywności w poszukiwaniach rozwiązania zadania [31, s. 466-471], co jest kolejnym przykładem skuteczności pozytywnej komunikacji w organizacji i warto by było je stosować także na gruncie bibliotekarskim.

W kontekście efektywnej komunikacji w bibliotece można zaproponować na koniec formułę 8C wykorzystywaną do zobrazowania zasad komunikacji kierowników z bibliotekarzami. Opiera się ona na następujących kryteriach: wiarygodności w stosunku do pracowników, przekazywania im zweryfikowanych treści, regularnego dawania informacji zwrotnej, spójności przekazu, oferowania różnych kanałów, zdolności rozumienia odbiorcy i wczuwania się w jego odczucia oraz jasności wywodu, czyli używania słów zrozumiałych, adekwatnych i prostych [1, s. 5]. Połączenie tych zasad z wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi, uczeniem się nowych form rozwiązywania konfliktów [6] oraz pozytywnym stylem komunikowania może sprzyjać lepszej atmosferze w pracy i zapobiegać wypaleniu oraz innym problemom natury zawodowej w pracy bibliotekarzy. Ponadto może to być także skuteczny sposób na komunikowanie się z klientami biblioteki.

## 17.5. Komunikowanie się z nietypowym lub trudnym użytkownikiem

Jak już wcześniej wspomniano, trudna sztuka komunikowania się może być rozwijana, doskonalona i ćwiczona pod okiem profesjonalnych trenerów. Jednak nie w każdej sytuacji może to przynieść oczekiwane efekty. I chodzi tutaj zarówno o klienta, jak i bibliotekarza. Mowa o takich okolicznościach, w których wyraźnie widać, że klient bądź bibliotekarz funkcjonują w nietypowy, specyficzny sposób bądź należą do grupy osób o specjalnych potrzebach w zakresie komunikacji i odbioru informacji.

Jeśli chodzi o obsługę użytkowników niepełnosprawnych, to warto sięgać najpierw do literatury przedmiotu, aby zapoznać się z wytycznymi z zakresu komunikowania się z takimi klientami oraz warunkami, które trzeba spełnić, aby dobrze ich obsłużyć. Z literatury przedmiotu z zakresu psychologii relacji interpersonalnych i obsługi klientów niepełnosprawnych można się dowiedzieć, że najważniejsze zasady dobrej komunikacji z klientem niepełnosprawnym to: zachowanie spokoju i panowanie nad emocjami, utrzymywanie kontaktu wzrokowego i werbalnego z klientem (a nie z jego opiekunem czy

asystentem), a także wysłuchanie potrzeb klienta do końca (nie zakładanie, że lepiej się wie, co taki klient może chcieć albo co jest dla niego najlepsze) [20, s. 353]. Osoby z kreśloną niepełnosprawnością często pragną być traktowane jak osoby zdrowe i jest dla nich normalne, że bibliotekarz może powiedzieć do niewidomego czytelnika: „Tutaj widzimy ciekawy zbiór reportaży…" lub do osoby poruszającej się na wózku inwalidzkim: „Chodźmy dalej". Podając za przykład obsługę osoby niewidomej – należy najpierw się jej przedstawić i zapytać o preferowaną formę kontaktu. Jednym z podstawowych błędów jest głośne mówienie do takich osób, czego należy unikać, ponieważ niewidomi zwykle nie mają problemów ze słuchem. Ponadto warto się powstrzymać od głaskania i zaczepiania psa przewodnika, gdy taki będzie towarzyszył klientowi. Kiedy użytkownik przyjdzie do biblioteki sam, bibliotekarz może mu zaoferować pomoc w oprowadzaniu między regałami. Można takie osoby instruować także komunikatami typu: „Regał z kryminałami, które Panią interesują znajduje się na godzinie 10 od miejsca, w którym Pani teraz stoi" [por. 20, s. 354-355]. Ważne jest również, aby personel biblioteczny znał dobrze urządzenia i pomoce pozwalające na odczytywanie informacji zapisanej w postaci czarnodrukowej lub niestandardowej, czyli na przykład dźwiękowej czy brajlowskiej [zob. szerz. 6]. Znajomość obsługi drukarki brajlowskiej, syntezatora mowy czy programu udźwiękawiającego zminimalizuje stres bibliotekarza w kontakcie z klientem i pozwoli na swobodniejszą komunikację *face to face*.

Do klientów o specjalnych potrzebach w zakresie obsługi będą należały także osoby chore psychicznie, niewyraźnie mówiące, starsze, z nadpobudliwością czy ze specyficznymi potrzebami edukacyjnymi (np. dyslektycy). W przypadku komunikacji z tego rodzaju klientami najważniejsze wydaje się wcześniejsze zaznajomienie bibliotekarza ze specyfiką danej choroby czy zaburzenia, aby na przykład nie posądzać osoby mówiącej niewyraźnie o przyjście do biblioteki pod wpływem alkoholu. Na rynku księgarskim pojawia się coraz więcej poradników i artykułów adresowanych do konkretnych grup zawodowych, a dotyczących specyfiki pracy z nietypowymi klientami, w tym także dedykowanych bibliotekarzom. Warto po nie sięgać i poszerzać swoją wiedzę oraz umiejętności [zob. np. 5; 16].

W literaturze przedmiotu z zakresu obsługi i psychologii sprzedaży pojawia się często określenie **klient trudny**, który rozumiany jest jako osoba zachowująca się niestandardowo, ale nie niepełnosprawna bądź chora psychicznie. Osoba taka wykazuje pewne zachowania, wynikające z jej cech osobowości, uwarunkowań temperamentalnych i schematów komunikacyjnych bądź poznawczych. W niektórych zestawieniach pojawiają się następujące typy trudnych klientów biblioteki:

1. Nieśmiały – ma trudności zarówno w rozpoczęciu komunikacji, jak i w jasnym sprecyzowaniu czego potrzebuje od bibliotekarza. W kon-

takcie z tego typu klientem należy wykazać się cierpliwością, łagodnością i otwartością.

2. Niezdecydowany – ma trudności w zdecydowaniu się na wypożyczenie konkretnego tytułu bądź w ogóle nie ma sprecyzowanych potrzeb i bardzo często absorbuje bibliotekarza kluczącymi wokół tematów pobocznych rozmowami. Skuteczny sposób komunikowania się z tego typu klientem, to bycie konkretnym, wskazywanie na korzyści wypożyczenia danego tytułu i nie wdawanie się w dyskusje.
3. Uwodziciel – raczej próbuje nawiązać relacje prywatne z bibliotekarzem niż wypożyczyć jakikolwiek tytuł. Z uwodzicielem najlepiej komunikować się oficjalnie, fachowo, aby nie wchodzić w rozmowy naruszające sferę osobistą.
4. Niezainteresowany biblioteką – przychodzi do niej z nudów, z chęci „zabawienia się". W komunikowaniu się z tego typu klientem najlepiej często odwoływać się do ustaleń regulaminu bibliotecznego.
5. Narzucający się, nadgorliwy – chce na siłę „pomagać" w bibliotece, „rządzi" się w niej. W komunikacji z tego typu klientem warto odwoływać się do zapisów regulaminu oraz obowiązków poszczególnych pracowników.
6. Agresywny, niegrzeczny – próbuje wyładowywać się na bibliotekarzu i innych użytkownikach. W kontakcie z tego typu klientem należy skupiać się na faktach i szybko załatwić sprawę wypożyczenia. Nie należy go na siłę uspokajać, ponieważ przyniesie to odwrotny skutek.
7. Gaduła – odwiedza bibliotekę w celu wygadania się, opowiedzenia o swoich przeżyciach, wydarzeniach i problemach. Skuteczna komunikacja z gadułą polega na przerwaniu w odpowiednim momencie jej słowotoku, a nawet przekierowaniu uwagi na kwestię potrzeby wykonywania obowiązków zawodowych przez bibliotekarza.
8. Maruda – narzekający głównie na złą obsługę, skromny księgozbiór, godziny otwarcia biblioteki itp. Komunikowanie się z tego typu użytkownikami powinno być konkretne i nakierowane na szybką obsługę oraz wskazanie pewnych pozytywów biblioteki.
9. Wymagający – zna się na literaturze i może zadawać bibliotekarzowi trudne, szczegółowe pytania odnoszące się do treści poszczególnych tytułów. W komunikacji z takim klientem nie należy się wstydzić i w sytuacji nieznajomości odpowiedzi na jego pytanie przyznać się do tego. Warto także, aby bibliotekarz starał się śledzić nowości wydawnicze i zaznajamiać z różnymi rodzajami literatury, choć wiadomo, że w tak intensywnym przyroście tytułów, żaden człowiek nie jest w stanie poznać nawet większości opracowań z danego zakresu tematycznego [23; 27; 30].

10. Obcokrajowiec – w komunikacji z nim będzie przeszkadzała bariera nieznajomości języka bądź odmienność kulturowa i zwyczajowa. Warto w takich spotkaniach posiłkować się wsparciem pracownika, który zna dany język, ale podjąć także wysiłek osobisty i próbować nauczyć się języka uniwersalnego, jakim jest język angielski. Bariery kulturowe można eliminować poprzez edukację oraz otwartość i tolerancję na odmienny światopogląd i zachowanie.

W badaniach dotyczących nieprzyjemnych sytuacji spowodowanych przez bibliotekarzy, czytelnicy bibliotek wskazują najczęściej na: brak pomocy przy wyszukiwaniu tytułów w katalogu, opryskliwość, traktowanie czytelnika jak intruza, brak kultury, krzyczenie na czytelnika, nieuprzejmość, arogancję, ironizowanie, lekceważenie [23, s. 5, 10-11]. Jak widać bibliotekarz także może mieć problemy ze skuteczną komunikacją. W przytoczonych wynikach badań mocno rzuca się w oczy brak zaangażowania oraz stosowanie sabotujących poprawną komunikację taktyk, czyli np. ironizowanie, czy podnoszenie głosu na czytelnika. Warto zatem, aby każdy bibliotekarz zechciał nad sobą pracować i drogę nad nowym stylem funkcjonowania w środowisku zawodowym rozpoczął od wdrożenia modelu SOFTEN Arthura Wassmera. SOFTEN to akronim słów: uśmiech (*smile*), otwarta postawa (*open posture*), wychylanie się do przodu, czyli do rozmówcy (*forward lean*), dotyk (*touch*), kontakt wzrokowy (*eye contact*) oraz skinienie głową (*nods*). To bardzo naturalne postawy i działania, które charakteryzują pozytywny stosunek do drugiego człowieka [20, s. 352]. Od tego można zacząć wdrażanie nowych standardów komunikowania się z klientem. Bardziej zaawansowane umiejętności warto rozwijać na specjalnych szkoleniach i warsztatach.

## Bibliografia


1. BAYRAKTAR Berat Bir. Bilgi ve Belge Yöneticisi İçin Etkili İletişimin Önemi. In *Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar İçinde*. Beta: İstanbul, 2006, s. 3-19.
2. BERNE Eric. *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01--14139-4.
3. CLEVENGER Theodore Jr. Can one not communicate? A conflict of models? *Communication Studies.* 1991, nr 42, s. 340-353. ISSN 1745-1035.
4. COING Marga. *Effective Communication: An essential tool to cope with the challenge of Technological Change – 65th IFLA Council and General Conference – Conference Programme and Proceedings, Bangkok, Thailand, August 20 – August 28, 1999* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://archive.ifla.org/IV/ifla65/papers/024-101e.htm. Stan z dnia 23.05.2017.

5. CYRKLAFF Magdalena. Minimalizowanie problemów w nauce u dzieci z ADHD. Propozycje do wykorzystania w szkole, bibliotece i w domu. *Biblioteka w Szkole.* 2007, nr 1, s. 3-5. ISSN 0867-5600.
6. CYRKLAFF Magdalena. O psychologii konfliktów w bibliotece. Mediacje i negocjacje jako konstruktywne sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych. W: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 143-155. ISBN 978-83-64203-64-0.
7. CYRKLAFF Magdalena, FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata. *Media w środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2016. ISBN 978-83-94331-61-0.
8. DAVIS Martha, FANNING Patrick, MCKAY Matthew. *Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca, rodzina, zabawa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2007. ISBN 978-83-7489-105-9.
9. DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM, 1999. ISBN 83-7249-021-X.
10. ETEBU Abraham Tabor. Communication in the Library for Effective Administration. *Library. Philosophy and Practice*. [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 1. Tryb dostępu: http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tabor1.htm. Stan z dnia 23.05.2017.
11. FISKE John. *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM, 1999. ISBN 83-7249-019-8.
12. GRZESIUK Lidia, TRZEBIŃSKA Ewa. *Jak ludzie porozumiewają się?* Warszawa: Nasza Księgarnia, 1978.
13. HABRAJSKA Grażyna. Wyrażanie emocji jako narzędzie wpływu na odbiorcę. W: SAWICKA Grażyna, CZECHOWSKI Wiesław (red.). *Sytuacja komunikacyjna i jej parametry. „Być nadawcą – być odbiorcą"*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2014, s. 22-32. ISBN 978-83-8019-076-4.
14. KALIŃSKA Magdalena. Wpływ pozytywnej komunikacji na efektywność pracy zespołowej. W: GŁOWACKA Ewa, KOWALSKA Małgorzata, KRYSIŃSKI Przemysław (red.). *Współczesne oblicza komunikacji i informacji. Problemy, badania, hipotezy*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2014, s. 449-462. ISBN 978-83-231-3175-5.
15. KAKIRMAN-YILDIZ Asiye. Effective communication skills to manage the library: relations between managers and librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. 2012, nr 2, s. 141-153. ISSN 2241-1925.
16. KARZEWSKA Bożena. *Nietypowi użytkownicy bibliotek. Poradnik psychologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018. ISBN 978-83-65741-06-6.
17. KISILOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa: Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, 2001. ISBN 83-88581-02-3.

18. KISILOWSKA Małgorzata. *Komunikacja w środowisku bibliotekarskim. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 1999, nr 1. Tryb dostępu: http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib01/komunikacja.html. Stan z dnia 23.05.2017.
19. *Komunikacja – definicja, synonimy, przykłady użycia*. W: Słownik Języka Polskiego PWN [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikacja.html. Stan z dnia 23.05.2017.
20. KRUSZEWSKI Tomasz. *Psychospołeczne aspekty zarządzania relacjami interpersonalnymi z klientami niepełnosprawnymi*. Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu. 2012, nr 11, s. 349-360. ISSN 1643-8175.
21. KULCZYCKI Emanuel. *Status komunikologii – przyczynek do dyskusji*. Homo Communicativus. 2007, nr 1, s. 27-37. ISSN 1896-3099.
22. KULCZYCKI Emanuel. *Teoretyzowanie komunikacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, 2012. ISBN 978-83-7092-122-4.
23. MARCHEWKA Iwona, TRUSZKIEWICZ Magdalena. *Komunikacja z trudnym… bibliotekarzem, czyli o komunikacji w bibliotece inaczej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.slideshare.net/FMB6/komunikacja-z-trudnym-bibliotekarzem-czyli-o-komunikacji-w-bibliotece-inaczej-iwona-marchewka-magdalena-truszkiewicz-9657932. Stan z dnia 29.08.2018.
24. MCQUAIL Denis. *Teoria komunikowania masowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15153-9.
25. MIOTK-MROZOWSKA Magdalena. *Komunikacja interpersonalna w Internecie*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 2009. ISBN 978-83-7096-724-6.
26. ROGALA Anna. *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie* [Dokument elektroniczny]. Poznań, 2013. Tryb dostępu: http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf. Stan z dnia 23.05.2017.
27. RUTKOWSKA Anna. *Trudny czytelnik w bibliotece – sposoby komunikacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.slideshare.net/FMB6/trudny-czytelnik-w-bibliotece-sposoby-komunikacji-anna-rutkowska-9658007. Stan z dnia 29.08.2018.
28. SCHULZ VON THUN Friedemann. *Sztuka rozmawiania*. T. 1. *Analiza zaburzeń*. Kraków: Wydawnictwo WAM, 2001. ISBN 83-7097-787-1.
29. STANKIEWICZ Jadwiga. *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM, 2006. ISBN 83-7277-216-9.
30. URBANIAK Ludmiła, WIŚNIEWSKA Katarzyna. *Praca w bibliotece szkolnej – satysfakcjonująca, ale czasem trudna* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://ppp.e-sochaczew.pl/media/tresc/praca-w-biblio-

tece-szkolnej-satysfakcjonująca-ale-czasem-trudna/5664/241. Stan z dnia 29.08.2018.
31. WIŃSKA Joanna. *Język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, czy to ma znaczenie?* W: GŁOWACKA Ewa, KOWALSKA Małgorzata, KRYSIŃSKI Przemysław (red.). *Współczesne oblicza komunikacji i informacji. Problemy, badania, hipotezy*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2014, s. 463-473. ISBN 978-83-231-3175-5.
32. WOJCISZKE Bogdan. *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2011. ISBN 978-83-7383-453-8.