

**Ewa Rudnicka**

Biblioteka Uniwersytecka UWM w Olsztynie

ewa.gorniak@uwm.edu.pl

## **Eksperyment Searle'a a odbiór komunikatów w porozumiewaniu pionowym w bibliotece akademickiej**

**Słowa kluczowe:** komunikacja w bibliotece, eksperyment Searle'a

**Abstrakt:** Komunikowanie organizacyjne w bibliotece akademickiej to zagadnienie niezwykle ciekawe dla badających sposoby zarządzania we współczesnych książnicach uczelnianych. Jest ono częścią nie tylko życia instytucji, ale także elementem tworzącym jej kulturę i czynnikiem wpływającym na pomyślność procesów pracy. Porozumiewanie dotyczy wszystkich zatrudnionych w bibliotece, lecz jego efektywność w głównej mierze zależy od menadżerów, jako swoistego systemu nerwowego organizacji. Ich kompetencje społeczne, w tym komunikacyjne, stanowią oś porozumiewania w pracy. Zatem powinni być świadomi kosztów ponoszonych przez bibliotekę w przypadku niskiego stopnia umiejętności komunikacyjnych. Artykuł napisano na podstawie dokonanych obserwacji, płynących z długoletniego doświadczenia oraz licznej literatury z zakresu zarządzania. Bodźcem do podjęcia tematu stał się eksperyment Searle'a. „Chiński pokój” jako metafora nieskutecznego porozumiewania stanowi podstawę do rozważań nad sposobem komunikowania się kierowników pracujących w bibliotece z podległymi im zespołami, a przede wszystkim nad stopniem efektywności tejże komunikacji.

**Keywords:** communication in the library, Searle's experiment

**Abstract:** Organizational communication in the academic library is a compelling issue for the researchers of management methods in modern university libraries. It is not only an essential part of institution life, but also an element that creates its culture and a factor that influences the well-being of work processes. Communication concerns all library employees, but its effectiveness depends mainly on managers as a part of so-called nervous system of the organization. Their social competencies, including communication skills, are the axis of the communication process at the work place. Therefore, managers should be aware of the costs incurred by the library in case of lack of communication skills. The article was written on the basis of many years of the authors' observation and experience as well as various published management literature on the subject. The Searle's experiment became the trigger for this approach. "Chinese room" as a metaphor of ineffective communication is the basis of the way how library managers communicate with their subordinate teams, and above all on the level of effectiveness of this communication.

Od ponad stu lat uczeni analizują sposoby komunikowania się, wpływ komunikacji na życie ludzi oraz efekty porozumiewania się. Najważniejsze teorie komunikacyjne powstały po drugiej wojnie światowej. Wiele z nich, jak teoria Claude E. Shannona i Warrena Weavera albo też Harolda Lasswella, jest do dziś analizowanych i wykorzystywanych do badań nad procesem porozumiewania się ludzi [9; 5]. Zagadnieniem przekazywania i odbierania komunikatów zajmują się, prócz komunikologów, socjologowie, psychologowie czy lingwiści. Odkrycie wagi komunikowania się dla działań organizacji spowodowało zainteresowanie tym problemem uczonych zajmujących się zarządzaniem organizacjami i kierowaniem kapitałem społecznym. Powstałe teorie wzbogacają naukę o komunikowaniu, wspierają także wiedzę osób zajmujących się na co dzień kierowaniem ludźmi.

W praktyce zarządzania biblioteką kwestia komunikowania się pracowników jest zagadnieniem niezwykle istotnym. Trudno wyobrazić sobie organizowanie pracy menadżera bez przekazywania podwładnym informacji dotyczących ich stanowisk pracy. Proces komunikacji jest podstawowym elementem działań zawodowych dotyczących zwłaszcza kierowników, którzy są z kolei wsparciem dla realizacji planów wyższych menadżerów (w przypadku bibliotek akademickich są to dyrektorzy biblioteki bądź rektorzy uczelni). Ustanawiając hierarchię służbową, dyrektorzy traktują ją jak system nerwowy instytucji, przez który permanentnie wędrują informacje konieczne do wykonywania codziennych obowiązków. Z tego wniosek, że osoby piastujące stanowiska kierowników poszczególnych agend biblioteki winny posiadać świadomość swej roli w uczestniczeniu w komunikacji organizacyjnej. Komunikowanie pionowe w bibliotece jest zagadnieniem, któremu należy poświęcić uwagę, ponieważ w świetle powszechnego dążenia do ulepszania procesów pracy i poprawy efektywności wyników może ono zaważyć na realizacji zadań.

Wiele prac na temat procesu komunikacji, w tym o komunikacji w bibliotekach, traktuje o teoretycznych założeniach zagadnienia, wskazując na elementy aktu komunikacyjnego, rodzaje komunikowania się ludzi czy też na zakłócenia procesu. Małgorzata Kisilowska podkreśla, jak trudne jest przekazywanie komunikatów drugiemu człowiekowi [11]. Wydaje się, iż truizmem jest akcentowanie tejże trudności, ponieważ wszyscy – zwłaszcza bibliotekarze – wiedzą o niej doskonale, choć nie wszyscy potrafią jej zaradzić. Skąd to założenie? Jest ono wynikiem analizy problemów w zarządzaniu biblioteką akademicką w kontekście komunikacji organizacyjnej, tak oddolnej (*upward, feedback*), jak i odgórnej (*downward*). Kto przyzna się, iż nie zawsze jest pewien zrozumiałości własnego przekazu, czy też że nie każda odbierana wiadomość jest dla niego jasna? Uznanie się za osobę mającą problem z komunikowaniem byłoby równoznaczne z uznaniem swej niekompetencji czy problemów z tworzeniem czytelnych komunikatów. Takie kłopoty w miejscu pracy mogłyby skutkować negatywnie dla pracownika, utrudnić jego karierę zawodową, uniemożliwić wykonywanie obowiązków itp. Niezrozumiałe treści przekazywane przez przełożonych czy kolegów w zespole muszą ulec swoistemu przetłumaczeniu w procesie interpretacji komunikatu bądź pominięciu jako bezsensowne. Z kolei nadawcy treści będąc przekonanymi, że są one odebrane prawidłowo, nie interesują się efektem swych działań komunikacyjnych.

W tym miejscu na myśl przychodzi eksperyment amerykańskiego filozofa Johna Searle'a, przeprowadzony w 1980 r., a nazwany chińskim pokojem [4]. Doświadczenie to

przeprowadzono w celu ustalenia, czy sztuczna inteligencja może być równie skuteczna w porozumiewaniu się, co ludzka. Eksperyment filozofa polegał na dostarczaniu komputerowi instrukcji, dotyczących tworzenia zdań w języku chińskim, oraz słów służących do budowania logicznych sformułowań. Komputer, bez dodatkowej interwencji człowieka, poprzez własną analizę dostarczanych instrukcji i pytań oraz słów, tworzył zupełnie poprawne odpowiedzi. Na pozór może to świadczyć, że komputer rozumiał język chiński i umiał się w nim porozumiewać, jednak uczony stwierdził, że skuteczna symulacja językowa nie może być utożsamiana z rozumieniem (w sensie rozumienia i myślenia ludzkiego). Stanisław Lem porównuje przeprowadzone doświadczenie do układania puzzli w odwrotną stronę – obrazkiem do spodu układanki [12, s. 203]. Bez wiedzy o celu układania elementów, czyli nie znając wzoru, można kawałki puzzli tak dopasować, iż po odwróceniu całości obraz będzie kompletny. Nie oznacza to jednak posiadania świadomości tego, co się układa. Osoba otrzymująca dane może je kompletować prawidłowo, ku radości dostarczyciela przekazu, lecz porozumienie uczestników aktu komunikacyjnego w tym przypadku może być niezwykle kruche. Mimo iż rzecz dotyczy problemu komunikowania się w zupełnie innym aspekcie, to analiza badania Searle'a może mieć zastosowanie do komunikowania się ludzi w ogóle, a w niniejszej pracy – komunikowania organizacyjnego w bibliotece akademickiej.

Nasuwa się więc pytanie o porozumiewanie się ludzi w organizacji, doskonałość tego działania i zakłócenia zachodzące wskutek nie tylko barier komunikacyjnych, wynikających choćby z różnych kultur uczestników aktu komunikacyjnego, ale także z braku umiejętności współpracy komunikacyjnej. Biorąc pod uwagę, że komunikacja jest najistotniejszym przejawem życia społecznego człowieka, dzięki czemu ludzie mogą wspólnie tworzyć i pracować, należy zauważyć, iż czyni to ją główną osią kultury, a według Johna Fiske, bez komunikacji życie człowieka upada, niwecząc wcześniej stworzoną przez niego kulturę [6]. Podkreślenie związku komunikacji z kulturą nie jest przypadkowe, ponieważ w działalności współczesnych organizacji, w tym bibliotek akademickich, kultura organizacyjna jest istotnym elementem życia zbiorowego. Biorąc pod uwagę opinię bibliotekoznawcy, Elżbiety B. Zybert, o roli kultury organizacyjnej w tworzeniu poczucia bezpieczeństwa zespołu pracowniczego polegającego na odczuciu wsparcia grupy, podzielania tych samych wartości, kreowania płaszczyzny porozumienia w kwestiach zawodowych i nie tylko, można stwierdzić, że zagadnienie komunikowania się ludzi jako składnika kapitału społecznego i intelektualnego biblioteki jest wyraźnie zaznaczone w warstwie kulturowej biblioteki [19, s. 17]. Proces komunikacyjny w organizacji jawi się więc jako podstawowe działanie, które waży na jakości pracy. Skoro tak jest postrzegane w życiu organizacyjnym, to klarowność i efektywność porozumiewania się w pracy jest warunkiem do prawidłowego rozwoju instytucji. W świetle współczesnych oczekiwań wobec bibliotek akademickich – otwartości, innowacyjności, sprawności – komunikowanie urasta do rangi podstawowej kategorii w działalności tych instytucji. Tym bardziej interesujące może być przeanalizowanie procesu komunikacji w odniesieniu do porozumiewania się wertykalnego (góra–dół, dół–góra), kierowników działów z podwładnymi w bibliotekach akademickich, w nawiązaniu do „chińskiego pokoju” jako metafory (nie)efektywnego komunikowania się. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, iż „chiński pokój” będzie symbolizował porozumiewanie się o niskiej jakości, w którym obie strony jedynie zakładają, że wiedzą, o czym traktował przekaz. Właśnie założenie

skuteczności komunikowania jest pułapką, barierą komunikacyjną, czego uczestnicy sytuacji komunikacyjnej nawet nie podejrzewają. Często komunikację w miejscu pracy traktuje się mechanicznie, co jest nie tylko domeną kierowników, ale też pracowników. Taka postawa wobec procesu komunikacji w pracy – *powiedziane–usłyszane–wprowadzane w życie* – prowadzi do przedmiotowego podejścia do jednostki, a jednocześnie gubi sens współczesnego obrazu organizacji. W bibliotekach akademickich, powiązanych z większym organizmem, jakim jest uczelnia, panują czasem nawyki kierowania, według których w decydowaniu o organizacji typowa jest dominacja kadry menadżerskiej oraz oczekiwanie przez pracowników na dyrektywy idące z „góry”. Tymczasem koncepcja organizacji uczącej się, jako nowy i oczekiwany model organizacyjny, zwłaszcza dla bibliotek uczelnianych, mówi o bogactwie doświadczania wszystkich uczestników pracy, co wpływa na jakość pracy i wyniki.

Problemy komunikacyjne są trudne do zidentyfikowania, zwłaszcza dla kierowników, którzy często przekazując informacje podległym zespołom, nie upewniają się, w jakim stopniu komunikaty są zrozumiałe dla pracowników. Upewnienie to jest zresztą dość problematyczne, jako że nadawca – w tym przypadku kierownik – z reguły zakłada, że jeśli nie ma wyraźnych sygnałów braku zrozumienia ze strony pracowników, to komunikat został przyjęty, zrozumiany i polecenia będą wykonywane zgodnie ze wskazówkami. Należy zauważyć, że przełożony to jednostka stojąca wobec grupy (niekiedy stojąca w opozycji). Często, jako taki, jest trzymany w pewnym oddaleniu przez zespół, który nie informuje go o problemach komunikacyjnych, co może kierownika fałszywie upewnić o pozytywnych relacjach w porozumiewaniu się z podwładnymi. Inną kwestią jest osoba przełożonego jako jednostki o konkretnych korzeniach kulturowych, posiadającej zasady przekazane w procesie socjalizacji czy kierującej się normami społecznymi środowiska, z którego się wywodzi. Środowisko bibliotekarskie cechuje również grzech zaniechania w postaci braków szkoleń menadżerskich dla bibliotekarzy pełniących funkcje kierownicze. Wobec tego wszelki postęp w zakresie zarządzania personelem osoby te muszą czynić na podstawie własnych doświadczeń i działań, czyli w oparciu o samokształcenie.

Kierownik, licząc na klarowny przekaz zwrotny prezentujący niepewności pracowników, może się w swoich oczekiwaniach przeliczyć, ponieważ odbiorcy-pracownicy z różnych względów mogą takiego zapytania o powtórzenie przekazu czy też głębsze wyjaśnienie zagadnienia nie wyrazić. Oni, podobnie jak kierownicy, niosą ze sobą wyuczone nawyki komunikacyjne, reguły społeczne czy też kulturowy sposób postrzegania świata. Wydaje się zatem zasadne, by bliżej przyjrzeć się teoriom komunikacyjnym, które wyjaśniają reguły rządzące procesem komunikacji oraz rzeczywistością biblioteczną, by uświadomić wszystkim zainteresowanym, iż codzienne starania o jakość porozumiewania się są koniecznym wymogiem każdej strony uczestniczącej w komunikowaniu.

W tym celu należy pokrótce przedstawić podstawowe elementy aktu komunikacyjnego oraz zakłócenia towarzyszące porozumiewaniu się, które nieuświadomione mogą mieć konsekwencje na działanie biblioteki. Wskazane następnie środki zaradcze zastosowane w codziennym porozumiewaniu się pracowników z kierownikiem, bądź odwrotnie, dadzą z pewnością pozytywne skutki w zakresie efektywności procesu komunikowania organizacyjnego. Przyjmując model komunikacyjny autorstwa Claude E. Shannona i Warrena

Weavera, jako najpopularniejszy w teoriach komunikacyjnych, należy wyróżnić elementy aktu komunikacyjnego, które uznane są w teorii komunikacyjnej jako podstawowe. Są to:

- nadawca,
- odbiorca,
- komunikat,
- kanał,
- szum<sup>1</sup>.

Nadawca i odbiorca często są łączeni w grupę uczestników komunikacyjnych, ponieważ ich role przenikają się i są zastępowalne, co podkreśla kooperacyjny charakter procesu komunikacyjnego [1, s. 123]. Każdy z elementów modelu może być obciążony błędem, zakłóceniem, który zniekształca komunikat, lecz jedynie ostatni z wymienionych wyraźnie przedstawia sobą bariery w porozumiewaniu. Shannon i Weaver, a także inni uczeni analizujący proces komunikacyjny uważali, iż informacja powinna porządkować rzeczywistość, wpływać na zmniejszanie niepewności, a jednocześnie byli świadomi, że komunikat funkcjonuje w sytuacji, w której grożą mu zakłócenia zewnętrzne – np. hałas, niejasności w formułowaniu wypowiedzi, oraz wewnętrzne – np. nastrój, emocje itp. [9, s. 57–58]. Element zaburzenia komunikacji tkwiący w szumie może być związany ze świadomym bądź nieświadomym nieuważnym uczestnictwem w kontakcie z drugim człowiekiem. Równie istotne jest błędne interpretowanie komunikatu czy reakcji na niego, ponieważ prowadzi to wprost do niemożności pełnego porozumienia.

Odbiorcy – pracownicy biblioteki – przyjmują komunikaty tak, jak są do odbioru przygotowani przez nadawcę i jak wynika to z całej kulturowej i społecznej otoczki komunikacyjnej, towarzyszącej ich życiu. Ich problemy komunikacyjne ze zrozumieniem treści przekazów mogą wynikać przede wszystkim z braku zainteresowania komunikatem, nieuważności, problemów z percepcją, a w dalszej kolejności z niezrozumiałości stosowanych systemów kodowych – języka, symboli czy znaków. Według Herberta Blumera, przedstawiciela symbolicznego interakcjonizmu, ludzie pojmują przekazy opierając się na czynnikach takich jak:

- znaczenie – nadają znaczenie komunikatom w zależności od własnej wiedzy, przypisują im znaczenie sugerując się, a nie mając obiektywnej wiedzy i informacji. Konstruują rzeczywistość na przeczuwaniu znaczenia;
- język – nazywając, nadają kształty rzeczom, ideom, uczuciom;
- myśli – przeprowadzając dialog wewnętrzny zwany rozumowaniem, ludzie interpretują symbole;
- jaźń – psychologiczna konstrukcja „ja” i „mnie” – coś, co tkwi w jednostkach i jest odzwierciedleniem ich wizerunku w oczach otoczenia;
- społeczności – różnorodność opinii na temat każdej jednostki kształtowanej w kooperacji z wizerunkiem innych w oczach jednostek. W tym aspekcie przejawia się permanentna socjalizacja jednostek [9, s. 76–82].

---

<sup>1</sup> Istnieją różne modele komunikacyjne, ujmujące i nazywające występujące w nim elementy w różny sposób, jednakże model Shannona/Weavera jest najczęściej przytaczany w różnych analizach procesu i aktu komunikacyjnego, w tym w przytoczonej pracy M. Kisilowskiej.

Biorąc pod uwagę stanowisko Blumera, należy zauważyć, jak duży wpływ na interpretację komunikatów ma odbiorca, stąd nadawców powinna cechować dbałość o poprawność przekazu, by nie został on zniekształcony, co może wpłynąć w dużym stopniu na pomyślność procesów pracy w przypadku komunikacji organizacyjnej. „Odczytywanie przekazu jest (...) pojmowane jako przypisanie mu przez odbiorcę ogólnej klasyfikacji, skategoryzowanie go, umieszczenie w strukturach świata” – powiada Marian Golka [7, s. 58]. Świadomość znaczenia dla biblioteki odkodowania przekazów powinna dopingować przełożonych do kreowania ich tak, by służyły procesom pracy, a jednocześnie wprowadzały podwładnych w zagadnienia dotyczące ich stanowisk pracy. Brak efektywnej komunikacji organizacyjnej może doprowadzić do kryzysu, utrudnić zarządzanie i wzmocnić opór pracowników w sytuacjach istotnych dla działania biblioteki, jak wprowadzanie zmian, reorganizacja czy inicjowanie nowej usługi [16].

Marian Golka stworzył kafeterię barier utrudniających prawidłowy odbiór komunikatów. Są to:

- nieprecyzyjność znaczeń: nieostrość terminów, ocen itp.;
- nieczytelna budowa zdań;
- specjalny język, sztuczny;
- interpretacja znaczenia (tłumaczenie i rozumienie języka specjalnego, np. terminologii zawodowej itp.) [7, s. 45–49].

Z kolei Zbigniew Nęcki zauważa zakłócenia komunikacyjne w niespójności wypowiedzi w całości bądź jej kolejnych częściach, wpływie otoczenia, kontekście sytuacyjnym, nieprawidłowości konwersacji (otwarcie, kontynuacja, zamknięcie), niewerbalnych komentarzach odbiorców czy w końcu w braku możliwości rozszyfrowania charakteru wypowiedzi (żartobliwa/ironiczna/serio) [16, s. 183–196]. Z pewnością duży wpływ na odbiór treści ma socjalizacja (w szerszym kontekście) jako część kultury środowiska, z którego pochodzi jednostka. W nie mniejszym stopniu na postrzeganie oddziałuje osobowość i cechy psychologiczne uczestnika aktu komunikacyjnego. Jak powiada Bjorn Bjerke, kultura i komunikacja przenikają się, wpływając na jednostkowe pojmowanie świata, co oznacza, że bez znajomości tych dwóch składników rzeczywistości społecznej trudno jest zrozumieć człowieka [2, s. 33–34]. Przyjęte w komunikowaniu symbole, znaki wraz z normami i wartościami wyznawanymi przez społeczność, odbijają się na codziennym porozumiewaniu się. Kolejnym elementem postrzegania przekazów są zdolności percepcyjne jednostek, warunkujące rozumienie bądź odrzucenie treści. Proces postrzegania przebiega selektywnie. Postrzegający rejestruje istotne dla niego składowe przekazu, co może spowodować, iż dwie osoby uczestniczące w tym samym zdarzeniu komunikacyjnym będą widzieć go w innym świetle [17, s. 249].

Ponieważ, jak wcześniej zaznaczono, role nadawcy i odbiorcy są zamienne, co oznacza, że obie strony są aktywne w akcie przekazywania i odbioru informacji, to należy zauważyć, że w sytuacji komunikacyjnej zachodzącej w organizacji przełożeni i podwładni są na równi „obciążeni” kulturowo, czyli w porównywalnym stopniu na każdą ze stron wpływa otoczenie, czynniki kulturowe czy psychologiczne. Kultura organizacyjna w pewien sposób zrównuje szanse wszystkich uczestników sytuacji komunikacyjnych zachodzących w przestrzeni

biblioteki, wskazując nie tylko rodzaj komunikacji służący organizacji, ale funkcjonujące w niej kierunki porozumiewania, systemy kodowe, normy komunikacyjne czy, w końcu, oczekiwane w bibliotece efekty komunikowania. Kompetencje zarządcze menadżerów zobowiązują ich do posiadania wysokich umiejętności komunikacyjnych, które umożliwią im porozumiewanie się z pracownikami, by poszczególne akty komunikacyjne nie tylko ułatwiały codzienne obcowanie, ale przede wszystkim wpływały na efektywne wykonywanie zadań.

„Chiński pokój” w niniejszej pracy to metafora fałszywego postrzegania komunikowania się, co w efekcie przynosi błędne ocenienie jednostkowego aktu porozumienia w bibliotece, który z pozoru przebiegł prawidłowo (odbiorcy, zdawałoby się, zrozumieli przekaz). Jednakże pozór tej sytuacji może okazać się dopiero w dalszej perspektywie czasowej, gdy działania biblioteki ulegają niekorzystnym wpływom bądź atmosfera pracy zaczyna się „zagęszczać”. Ukazujące się w pracy wszelkie nieporozumienia są widowym znakiem, iż wcześniej rozpoczął się proces zakłócenia komunikowania się pracowników, jednakże nie został on rozpoznany, a dotychczasowe kontakty oceniano pozytywnie, bez zastrzeżeń z żadnej ze stron. „Chiński pokój” w tym przypadku obrazuje mechaniczne wykonywanie pracy, bezrefleksyjne, pozbawiające pracę humanizmu, jednocześnie przynoszące osobie (bądź całej hierarchii służbowej) zarządzającej procesami pracy wyraźne szkody. W dobie humanizacji procesów pracy, upodmiotowienia pracowników, powierzania im części uprawnień decyzyjnych metafora eksperymentu Searle’a wskazuje na duże niebezpieczeństwo zagrażające w tym przypadku bibliotece, wynikające z nieuświadamiania sobie zagrożeń w pracy, pochodzących z niewłaściwego podejścia do komunikacji organizacyjnej.

Literatura, ale i praktyka menadżerska wskazują, iż największa odpowiedzialność za efektywność organizacji, w tym i za proces komunikacyjny, spoczywa na kadrze kierującej zespołami pracowniczymi. Za pomocą komunikacji realizuje ona swe zadania, jak również jest to działanie, któremu poświęca najwięcej czasu [18, s. 431]. Biblioteki jako organizacje, dla których zarządzanie informacjami jest podstawowym działaniem, szczególnie winny położyć nacisk na permanentne podwyższanie kompetencji komunikacyjnych. Jak zauważa Ewa Masłyk-Musiał, skuteczny menadżer to osoba umiejąca wspierać komunikację organizacyjną, czyli życzliwie przekazująca komunikaty, doradzająca czy współodczuwająca z pracownikami ich sytuację pracy [13, s. 77]. Skuteczny kierownik poświęca porozumiewaniu się wiele uwagi, co przekłada się na efektywność działania biblioteki, ale także na atmosferę pracy, poczucie bezpieczeństwa czy wolę kooperacji w zespole. Z pewnością pomóc temu może znajomość zagrożeń dla komunikacji organizacyjnej, wynikających z wymienionych wcześniej barier i zakłóceń. I choć lista ta jest niekompletna, to jednak jest pierwszym krokiem ku podwyższeniu kompetencji menadżerskich, a w dalszej perspektywie służy działaniom usprawniającym proces przekazywania informacji zespołom pracowniczym. Kolejnym etapem może być uświadomienie sobie znaczenia w akcie komunikacyjnym nie tylko wypowiedzianych słów, ale również wszelkich symboli należących do komunikacji niewerbalnej, która odgrywa w porozumiewaniu się nie mniejszą rolę niż przekazy werbalne. Nie oznacza to, iż pozostali pracownicy, prócz kadry zarządczej, nie mają wpływu i nie odpowiadają za przebieg zachodzących w bibliotece sytuacji komunikacyjnych. Ujmując nadawców

i odbiorców w grupę uczestników komunikacyjnych, teoretycy nauki o komunikacji wskazywali nie tylko zamienność ról, ale również wpływ na jakość, efektywność i skuteczność komunikowania się zależną od wszystkich biorących udział w akcie komunikacyjnym.

Komunikacja wertykalna przebiega w organizacji w dwóch kierunkach: z góry – od zwierzchnika na dół – ku podwładnemu, i w kierunku przeciwnym. Obie drogi są konieczne i stanowią równą wartość dla biblioteki. Wagi żadnego z kierunków porozumiewania się w pracy nie należy umniejszać, ponieważ konieczne jest, by nawiązać permanentny dialog między przełożonymi a podwładnymi. Biblioteczny menadżer powinien być świadom swej roli w tworzeniu nie tylko płaszczyzny porozumienia z pracownikami, ale także rzeczywistości pracy, klimatu pracy, czego sprawne porozumiewanie jest niezbędnym elementem. Lem powiada, że jedynie nadawca – osoba kierująca dane do „chińskiego pokoju” – zna treść komunikatu i jego cel, co w przypadku porozumiewania się kierownika z pracownikami jednoznacznie potwierdza stanowisko, że odpowiedzialność za jakość komunikowania spoczywa na nadawcy – przełożonym [12, s. 207]. Twierdzenie to nie powinno przemawiać za biernością odbiorcy w akcie komunikacyjnym, lecz winno służyć dostrzeżeniu wagi konstruowania i sposobu przekazywania komunikatów. Stąd kierownicy powinni poświęcać uwagę sprzężeniu zwrotnemu, które będąc reakcją na komunikat, jest świadectwem jego zrozumienia oraz cechą efektywnego komunikowania [8, s. 105]. Powinni również dostrzegać komunikację w bibliotece w kontekście pracowników jako zbioru jednostek, które mogą mieć z różnych powodów problem ze zrozumieniem przekazywanych informacji, wszak w interesie całej instytucji leży porozumiewanie przynoszące pozytywne efekty dla jej działalności.

Na odbiór przekazywanych informacji przez kierownika ma wpływ wiele czynników, jak wcześniej wspomniane bariery i zakłócenia, ale również sama osoba przełożonego. Marian Golka zwraca uwagę na czynniki wpływające na postrzeganie komunikatów, a wiążące się z osobą nadawcy, w tym przypadku kierownika. Są to: jego wiarygodność oraz postrzeganie go przez odbiorcę, jako osobę bezinteresowną, niemanipulującą danymi [7, s. 61]. Biorąc pod uwagę umocowanie w hierarchii służbowej wraz ze znajomością mechanizmów zachodzących w procesie komunikacyjnym, kierownicy w bibliotece mają duży wpływ na przepływ informacji oraz jego efektywność. Prócz pozycji kierownika w strukturze organizacyjnej, efektywne porozumiewanie się warunkują kompetencje społeczne, a zwłaszcza komunikacyjne przełożonego. Kompetencje społeczne, wśród których mieści się kompetencja komunikacyjna, pozwalają na przełamanie ograniczeń postrzegania i indywidualne poszerzanie umiejętności porozumiewania się. W realiach organizacyjnych menadżerowie mają obowiązek podwyższać swe zdolności komunikacyjne i wykorzystywać je w celu usprawnienia przepływu informacji<sup>2</sup>. Wpływa to na sprawność biblioteki i poprawność relacji międzyludzkich, o co również powinni dbać przełożeni. Jednoznacznie wynika z tego, że nieistotne jest, czy kierownik w akcie komunikacyjnym jest nadawcą, czy odbiorcą – jego umiejętności komunikacyjne powinny kształtować się na tak wysokim poziomie, by przekazując informacje, świadomie je kreował i oczekiwał na tzw. sprzężenie zwrotne, upewniając się, że został zrozumiany.

<sup>2</sup> Podobne kompetencje są wysoko oceniane także w przypadku pozostałych pracowników bibliotecznych, ale oczekiwania wobec kierowników w tej kwestii są znacznie wyższe.



Istotnym elementem dla skuteczności komunikowania jest budowa komunikatów i sposób ich przekazywania. Nadawca, chcąc osiągnąć sukces, powinien dostosować przekaz do wiedzy odbiorcy i uczynić go przejrzystym. Umberto Eco zwraca uwagę na przygotowanie się nadawcy do komunikowania – w tym celu powinien on upewnić się co do rzeczywistej wiedzy odbiorcy, odnieść ją do wiedzy własnej, dokonać też porównania podstawowego systemu komunikacyjnego, czyli języka, a także ocenić warunki, w jakich będzie zachodzić komunikowanie [15, s. 120]. Komunikat powinien też być na tyle interesujący, by przykuć uwagę słuchaczy i nie pozwolić im na rozproszenie, jednocześnie też nie powinien zawierać tzw. przeszkadzaczy, czyli wtretów typu „aaa...”, „eee...” itp. W tym celu należy unikać zbędnych przerw i rozpraszających gestów oraz utrzymywać kontakt wzrokowy ze słuchaczami. Utrzymanie uwagi audytorium jest gwarantem dotarcia treści komunikatu, a dowodem tego będzie zachowanie słuchających osób – wyraźne skupienie na nadawcy, kierowane pytań poszerzających temat oraz późniejsze działania indywidualne i zespołowe.

Pozytywne komunikowanie się w bibliotece zależy od kilku czynników, z których chyba najważniejszym jest słuchanie drugiego człowieka. W słuchaniu odbija się wola uczestnictwa w komunikowaniu się, empatia czy wreszcie chęć współpracy. Niezależnie od tego, do kogo należy inicjatywa komunikacyjna, czyli kto jest potencjalnym nadawcą, a komu przypisano rolę odbiorczą, słuchanie warunkuje sukces aktu komunikacyjnego [3, s. 29]. Słuchaniu przeszkadza nie tylko towarzyszący mu szum zewnętrzny – hałasy z otoczenia, ale także wewnętrzny – myśli, które zakłócają odbiór. W równym stopniu przeszkadza zachowanie innych uczestników – przerywanie, dopowiadanie, mówienie równocześnie z innymi, uzupełnianie cudzych myśli, które prócz zwykłego zamieszania mogą zakłócać tok myślenia mówcy, świadczyć o chęci dowartościowania się (przeszkadzającego) czy też sugerować próbę manipulacji mówcą. Skutki to błędna interpretacja kierunku i treści przekazu, co z pewnością nie jest celem drugiej strony w akcie porozumiewania się. Lepszym rozwiązaniem jest dopytanie, parafrazowanie wypowiedzi w celu upewnienia się o intencji komunikatu, co stanowi świadectwo uważnego słuchania. Niesłuchający, niewidzący i nieobserwujący swych pracowników przełożony działa nie tylko w swoistej próżni zawodowej, ale także nie jest w stanie efektywnie wykonywać swoich zadań, w tym organizować pracy zespołom czy oceniać pracę innych.

Słuchanie partnera w rozmowie jest głównym warunkiem skutecznej komunikacji. Dzięki uwadze poświęconej przekazywanej wiadomości rozmowa i ewentualne późniejsze uzgodnienia dotyczące wykonywanych zadań mają szanse doprowadzić do oczekiwanych przez wszystkich efektów. Uważne słuchanie to nie tylko zrozumienie werbalnego wyrażenia informacji, ale także jej odbiór w całym kontekście, czyli odczytanie komunikacji niewerbalnej towarzyszącej przekazowi, a to może stworzyć możliwość upewnienia się w kwestii zrozumienia czy zadania konkretyzujących pytań. Podjęcie dialogu to sygnał dla nadawcy o jakości jego wypowiedzi oraz o chęci nawiązania kontaktu przez odbiorców. Jest on również widowym dowodem na zaistnienie sprzężenia zwrotnego, które jest niezwykle ważnym elementem komunikacji organizacyjnej. Reakcja na komunikat jest tym, co oddala „chiński pokój” od aktu komunikacyjnego. Rozmowa pozwala na rozwinięcie tematu, zniwelowanie nieporozumień, wskazuje też na pełne uczestnictwo w akcie komunikacyjnym. Nadawca

może łatwiej zorientować się w błędach przekazu, w stanie wiedzy odbiorców, zareagować na ewentualne zagrożenia kryjące się w niepoprawnym odbiorze. Kompetencje komunikacyjne menadżerów bibliotecznych powinny umożliwiać im prawidłowe odczytanie reakcji odbiorców komunikatu i uzupełnienie go na tyle, by zniwelować niepożądane skutki aktu komunikacyjnego.

Uważne słuchanie wskazuje na zainteresowanie interlokutorem, co łączy się z empatią. James Borg zauważa, że wczucie się w tok myślenia drugiej osoby i odpowiednia reakcja werbalna i niewerbalna przybliża komunikujących się do pozytywnego rezultatu [3, s. 100]. Empatia nadawcy, w tym przypadku kierownika zespołu bibliotecznego, otwiera pracowników, wskazuje na uczciwe zamiary nadawcy i pozwala na właściwe odczytanie treści przekazu. Podwładny łatwiej przyzna się do niezrozumienia informacji, będzie starał się upewnić, zadając dodatkowe pytania, a to z kolei zapobiegnie nie tylko ewentualnym błędom w wykonaniu zadania. Wydaje się, że uwaga poświęcona procesowi komunikacji w pracy przyczyni się również do podwyższenia jakości wzajemnych więzi. Empatia wykazywana przez kierownika działa na korzyść całego zespołu pracowniczego, a co za tym idzie, na korzyść kultury organizacyjnej charakteryzującej bibliotekę. Przełożony, umiejący zrozumieć sytuację pracownika, jego emocje i problemy, z pewnością odniesie sukces w rozwiązywaniu problemów podwładnych związanych z pracą, ale też łatwiej rozpozna w odpowiedzi zwrotnej na swój komunikat niezrozumienie czy potrzebę rozszerzenia tematu. Wyczulenie na relacje interpersonalne i rozumienie sygnałów płynących z wypowiedzi werbalnych członków zespołu czy też ich mowy ciała przynosi efekty w pracy kierownika, objawiające się we wzajemnych stosunkach w pracy, ale również w wykonywaniu czynności zawodowych.

Kierownik biblioteki powinien przede wszystkim trafnie postrzegać innych, w tym kontekście – pracowników, zwracając uwagę na zróżnicowanie komunikacji bibliotecznej. W porozumiewaniu pionowym przekaz biegnący od kierownika ku grupie powinien być jasny, wzbudzać poczucie bezpieczeństwa pracy, być przekonujący oraz zachęcać do dyskusji. Nawet jeśli pracownicy nie mają wątpliwości co do treści komunikatu i po przekazaniu informacji z powodzeniem stosują informacje w pracy, to przełożony winien wyrażać zainteresowanie opinią podwładnych. Ta otwartość to nie tylko zabieg socjotechniczny, całkiem słuszny zresztą, lecz przede wszystkim zabieg konieczny do motywowania pracowników do zabierania głosu, co może ujawnić właśnie wszelkie nieporozumienia komunikacyjne. Może to również służyć wzmocnieniu wśród bibliotekarzy poczucia własnej ważności w procesach pracy, kreatywności czy włączaniu się do podejmowania decyzji. Zainteresowanie kierownika opinią poszczególnych pracowników na temat wykonywanych zadań, organizacji pracy itp. ma niezwykle istotne znaczenie we współczesnych bibliotekach akademickich, które realizują skomplikowane i odpowiedzialne działania na rzecz nie tylko codziennego wsparcia swoich użytkowników, ale także, a może przede wszystkim, na rzecz rozwoju nauki. Opinia ta może być zawarta właśnie w komunikacie zwrotnym skierowanym do przełożonego. Jak powiada Ewa Masłyk-Musiał: „umiejętność komunikowania się oraz wykorzystywania informacji zwrotnych i baz danych nabierają kluczowego znaczenia, w miarę jak cele są coraz bardziej złożone, a interesy rozbieżne” [13, s. 201].

Słuchanie pracowników, akceptowanie wyrażania przez nich opinii na temat pracy, prowadzenie otwartej dyskusji to zadanie niełatwe dla menadżera, zmuszające go do analizowania zgłoszonych uwag, co jednocześnie wpływa na organizację czasu pracy, lecz wydaje się, że jest to czynność niezbędna we współczesnej bibliotece naukowej. Kapitał intelektualny, jako element majątku biblioteki, jest zbyt cenny, by go pomijać dla fałszywego komfortu pracy zarządzających, którzy nawet z istotnego powodu, jakim jest permanentny brak czasu, nie powinni usprawiedliwiać swego braku zainteresowania sprzężeniem zwrotnym na własne przekazy.

Umiejętność wnikliwego postrzegania współpracowników i ich reakcji to element wcześniej opisanej empatii. Kierownictwo biblioteki powinno poświęcać obserwacji swych podwładnych dużo uwagi, by wyciągać prawidłowe wnioski ze wzajemnych kontaktów. Jednakże istotne jest, by obserwacji towarzyszyła analiza pozbawiona stereotypów, uprzedzeń lub emocji typu rewanżyzm. Jedynie zrozumienie komunikatu pracownika, zawartego w sprzężeniu zwrotnym, może przynieść prawidłowe efekty porozumiewania się organizacyjnego. Należy z tego wyciągnąć wniosek, iż bycie zarządzającym powinno być jednoznaczne z postawą sympatii dla innych oraz przyjęciem swej roli w komunikowaniu organizacyjnym, jako osoby kształtującej nie tylko działanie biblioteki, ale także wpływającej na jej kulturę. Porozumiewanie się w pracy zawsze należy postrzegać jako proces dwukierunkowy, przynoszący większe efekty niż komunikowanie jednostronne. Co prawda dopuszczanie do głosu podwładnych jest trudniejsze dla przełożonego (wymaga bowiem poświęcenia większej ilości czasu w każdorazowym akcie komunikacyjnym), ale może również przynieść nieoczekiwane skutki w postaci dodatkowego tłumaczenia poszczególnych danych przekazu. William Gudykunst, twórca teorii kontroli niepewności w komunikowaniu się ludzi, zajął się problemem skuteczności komunikacji i powiązał ją ze zmniejszeniem niepewności wynikającej z sytuacji komunikacyjnej czy samej treści komunikatu. Badacz podkreślał rolę obydwu stron uczestniczących w sytuacji komunikacyjnej. Uznał, że zrozumiałość przekazów warunkuje uważność słuchania, a nadawca powinien na tyle odpowiedzialnie się komunikować, by efekt końcowy nie był dla niego rozczarowujący [9, s. 434]. Niepewność w akcie porozumiewania się, zwana entropią, powinna być umiejętnie zmniejszana przez przełożonego, jednocześnie powinna skłaniać podwładnych do dialogu oraz przekazywana swych opinii i zapytań.

Czego menadżer biblioteczny powinien unikać, by uczynić swe porozumiewanie się z zespołem pracowniczym efektywnym, skutecznym i satysfakcjonującym wszystkie strony komunikowania? Z pewnością wspomnianego wcześniej stygmatyzowania stereotypami i uprzedzeniami, ale także komunikacji naznaczonej manipulacją. Posługiwanie się takimi elementami postrzegania świata ogranicza możliwość odczytania informacji płynącej od pracowników. Tworzenie sobie obrazu pracowników na podstawie potocznej wiedzy lub wzorców płynących z socjalizacji czy otaczającej kultury może doprowadzić do błędnych wniosków i ocen danej jednostki. Kierowanie się stereotypami, podobnie jak plotką, to nieodpowiedni sposób do porozumiewania się z zespołem. Ograniczenie się czy też opieranie na cudzej opinii o pracowniku może prowadzić jedynie do fałszywych ocen, co w przypadku

tak ważnej dla ludzi sfery życia jak praca może przynieść fatalne konsekwencje, zarówno dla kierownika, jak i podwładnego.

Podobnie jest z manipulacją czy perswazją zawartą w komunikatach płynących od kierownictwa. Oba sposoby komunikowania mogą zachodzić nieświadomie, powodowane socjalizacją czy kulturą otoczenia przełożonego, jednak w tym przypadku należy rozumieć pod pojęciem manipulacji działanie podstępne, nadużywające reguły społeczne czy w końcu kierujące emocjami interlokutora [10, s. 52]. Manipulacja wprowadza w błąd odbiorcę, wobec czego jego reakcja na komunikat nie będzie adekwatna do treści, lecz do intencji nadawcy. Fałszowanie przestrzeni komunikacyjnej nie pomaga efektywności komunikacji, a co za tym idzie, przyniesie w przyszłości elementy nieufności i dystansu wobec danej osoby, w omawianym kontekście – menadżera, mającego przecież budzić pozytywne emocje w kierowanej grupie pracowniczej.

Komunikowanie się przełożonych z podwładnymi w bibliotece to zagadnienie trudne i z rzadka podejmowane w polskiej literaturze przedmiotu. Częściej przedstawiane są problemy porozumiewania się biblioteki jako instytucji czy jej pracowników z otoczeniem zewnętrznym, użytkownikami czy też sposoby współczesnej komunikacji wynikającej z zastosowania nowoczesnej technologii. Zdaje się, że problematyka komunikowania się wewnętrznego biblioteki, zwłaszcza biblioteki akademickiej jako organizacji złożonej, z wieloma zadaniami wobec nauki i swych odbiorców, nie jest postrzegana jako konieczna do analizy wśród wielu innych zadań bibliotecznych, które bada się jako priorytetowe dla działań bibliotek. Być może brak zainteresowania problematyką komunikacji wewnętrznej bibliotek to wynik poczucia trudności w analizie obszaru badawczego, jakim jest środowisko pracy. Jednakże wymagania wobec biblioteki jako instytucji nauki, ale także jako miejsca zatrudnienia dla grupy pracowników wskazują, że sposób działania, czego przejawem jest przecież porozumiewanie się wewnątrzorganizacyjne, mające wpływ na realizację poszczególnych zadań, powinno być przedmiotem szczególnej troski zarządzających. Dążąc do pozytywnej komunikacji pracowniczej, nie sposób pominąć kwestię odbioru informacji wysyłanych przez kadrę kierowniczą biblioteki. Jeśli w akcie komunikacyjnym kadrze zarządczej zabraknie wiedzy o zrozumieniu treści przekazów przez pracowników, to nie ma pewności, czy w wykonywaniu obowiązków zawodowych nie wkradnie się chaos, błąd, a w ślad za tym nie nastąpią zaburzone relacje międzyludzkie. Przed współczesną biblioteką akademicką, organizacją uczącą się, zdążającą do coraz bardziej efektywnego działania, staje wiele wyzwań dotyczących nie tylko jej codziennych obowiązków, m.in. istnieje potrzeba skupienia się na tej sferze życia zawodowego i organizacyjnego, która nie jest zauważana bezpośrednio przez jej otoczenie. Wydaje się, że efektywność komunikowania się staje się coraz częściej celem zarządzania, co przejawia się w dokumentach bibliotecznych – opisach stanowisk, formularzach okresowych ocen pracowniczych czy wymaganiach wobec osób piastujących stanowiska kierownicze. Zarządzający bibliotekami akademickimi powinni mieć na uwadze nie tylko wypełnianie swych obowiązków poprzez realizowanie podstawowych funkcji zarządzania organizacją, ale także bogactwo relacji międzyludzkich, wśród których pracują. Zrozumienie zawirowań komunikacyjnych pomoże każdemu kierownikowi w codziennej pracy przewodzenia zespołami pracowniczymi.

## Bibliografia

1. BAKUŁA Kordian. *Mówione = pisane: komunikacja, język, tekst*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2010. ISBN 978-83-229-2939-1.
2. BJERKE Bjorn. *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza, 2004. ISBN 83-89355-15-9.
3. BORG James. *Perswazja. Sztuka pozytywnego wpływu na ludzi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1908-3.
4. *Chiński pokój*. In *Wikipedia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Chi%C5%84ski\\_pok%C3%B3j](https://pl.wikipedia.org/wiki/Chi%C5%84ski_pok%C3%B3j). Stan z dnia 07.08.2016.
5. DOBEK-OSTROWSKA Barbara. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 2004. ISBN 83-7249-091-0.
6. FISKE John. *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Wyd. 2. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 2008. ISBN 978-83-7249-165-7.
7. GOLKA Marian. *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. ISBN 978-83-01-15663-3.
8. GOŁUCHOWSKA Sylwia, KASPERCZAK Ksenia. *Wpływ komunikacji na postawy – droga do spójności w organizacji (na podstawie wartości korporacyjnych)*. In ŁABA Agnieszka (red.). *Współczesne teorie komunikacji 2*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut, 2009. ISBN 978-83-7432-596-7.
9. GRIFFIN Emory A. *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003. ISBN 83-89120-14-3.
10. KARWAT Mirosław. *Rewizja obiegowych pojęć manipulacji*. In DOLIŃSKI Dariusz, GAMIAN-WILK Małgorzata (red. nauk.). *Przestrzenie manipulacji społecznej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Naukowe, 2014, s. 32–59. ISBN 978-83-01-17854-3.
11. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić, czyli Komunikacja w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
12. LEM Stanisław. *Tajemnica chińskiego pokoju*. Kraków: Universitas, 1996. ISBN 83-7052-348-X.
13. MASŁYK-MUSIAŁ Ewa. *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003. ISBN 83-89355-07-8.
14. NĘCKI Zbigniew. *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1996. ISBN 83-85441-45-X.
15. OLLIVIER Bruno. *Nauka o komunikacji. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Naukowa, 2010. ISBN 978-83-7459-103-4.
16. OLSZTYŃSKA Agnieszka. Pracownik dobrze poinformowany. *Personel*. 1999, nr 10, s. 32–34. ISSN 1233-0299.
17. SKARŻYŃSKA Krystyna. *Spostrzeżenie ludzi*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1981. ISBN 83-01-02769-X.
18. STONER James A.F., WANKEL Charles. *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1994. ISBN 83-208-0861-8.
19. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Stare i nowe idee w zarządzaniu biblioteką*. Wrocław: Wydawnictwo SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.