

Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi

Słowa kluczowe: relacje w bibliotece, komunikacja w bibliotece, bariery i konflikty w bibliotece, postawy bibliotekarzy

Abstrakt: W artykule przedstawiono problem barier i zakłóceń w komunikowaniu się bibliotekarzy ze swoimi przełożonymi, przy szczególnym uwzględnieniu barier społeczno-kulturowych, zakłóceń osobowościowych oraz barier formalnych. Zaprezentowane zostały również typowe postawy bibliotekarzy jako pracowników, w tym syndrom myślenia i działania grupowego w bibliotece oraz ich wpływ na wizerunek i rozwój bibliotek.

Keywords: relations in libraries, communication in libraries, barriers and conflicts in libraries, librarians' attitudes.

Abstract: The paper presents a problem of barriers and disruptions in communication between librarians and their superiors, in particular social, cultural and formal barriers as well as individualistic objections in communication processes. The author describes also librarians' attitudes as workers, including a groupthink syndrome or joint actions and their influence on a public image and development possibilities of libraries.

Komunikowanie się to skomplikowany i złożony proces, który wymaga świadomej kontroli tego, co i jak przekazujemy oraz jak nasz komunikat został zrozumiany. Przedmiotem opracowania jest prezentacja barier i zakłóceń w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi, a więc komunikacji interpersonalnej w bibliotece. Dotyczą one przede wszystkim zachowań ludzi w organizacji, jakkolwiek niektóre problemy można odnieść do zachowań pozaorganizacyjnych. Problem ten wchodzi w zakres zarządzania bibliotekami i tak też jest traktowany w nielicznych publikacjach z tego zakresu [5, 7, 14, 15, 16]. W tekście zostaną opisane bariery społeczno-kulturowe, zakłócenia osobowościowe oraz bariery formalne, w tym wynikające ze stylu kierowania biblioteką. Zaprezentowane zostaną też nietypowe postawy bibliotekarzy jako pracowników bibliotek, w tym syndrom grupowego myślenia i działania w bibliotece oraz syndrom osoby skrzywdzonej i ich wpływ na relacje bibliotekarz – przełożony oraz na wizerunek i rozwój bibliotek. Najpierw zostaną przedstawione ogólne zasady komunikowania się oraz sytuacje komunikacyjne bibliotekarz – przełożony.

Każdy **akt komunikowania** ma dwa aspekty: aspekt zawartości merytorycznej oraz aspekt określania relacji między rozmówcami. W relacji interpersonalnej między nadawcą a odbiorcą pierwszy oznacza informacje o rzeczywistości, drugi to interpretacja aktu komunikacyjnego. Stosunek nadawcy do odbiorcy najczęściej jest zawarty w treści przekazu, w sposobie jego przedstawienia a nie bezpośrednio w akcie komunikacji. Zwykle „między słowami” można wyczytać, co rozmówcy myślą o sobie. Jest to tzw. aspekt referencyjny aktu komunikacyjnego.

Bardzo ważną rolę w interpretacji aktów komunikacyjnych odgrywa **kontekst**. Właściwa interpretacja wielu wypowiedzi wymaga znajomości sytuacji, w jakiej dana wypowiedź została zrealizowana. Zbigniew Nęcki wyróżnia cztery następujące **rodzaje kontekstu**:

- **kontekst semantyczny** (lingwistyczny), odnoszący się do wszystkich wypowiedzi poprzedzających akt komunikacyjny i mających wpływ na jego interpretację;
- **kontekst interpersonalny**, czyli zależność znaczenia tej samej wypowiedzi od tego, kto z kim rozmawia;
- **kontekst instrumentalny** (zadaniowy), pozwala na uwzględnienie w interpretacji wypowiedzi działań pozasłownych;
- **kontekst kulturowy** [11, s. 92].

Wymienione rodzaje kontekstu stanowią tzw. pozatekstowe zmienne sytuacyjne pozwalające określić charakter wypowiedzi. Mają też wpływ na skuteczność przekazu.

Efektywność komunikowania się można rozpatrywać zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym. Z punktu widzenia teorii komunikowania warto zasygnalizować sformułowane przez Herberta P. Grice’a następujące maksymy kooperacji komunikacyjnej [4, s. 96 i in.]:

- maksyma ilości, polegająca na tym, że należy przekazywać tylko tyle informacji, ile jest niezbędnych do osiągnięcia aktualnych celów komunikowania się;
- maksyma jakości, polega na przekazywaniu tylko takich informacji, co do których jesteśmy przekonani, że są prawdziwe;
- maksyma stosunku, określa wymaganie, aby przekazywane informacje były właściwe i odpowiadały potrzebom i okolicznościom aktu komunikowania;
- maksyma sposobu to wymóg przejrzystości, czyli jednoznaczności i zwięzłości oraz uporządkowania aktu komunikacyjnego.

Teraz zostaną przedstawione zasady działania wynikające z przytoczonych maksym.

Maksyma ilości dotyczy ilości informacji w wypowiedzi. Sprowadza się do dwóch zasad:

1. Uczynić swoją wypowiedź na tyle informatywną, na ile jest to niezbędne.
2. Nie czynić swojej wypowiedzi bardziej informatywną niż to niezbędne.

W praktyce chodzi o to, aby w wypowiedzi unikać szumu informacyjnego. Należy więc umieścić tyle i tylko tyle takich informacji, które są niezbędne do osiągnięcia aktualnego celu informacyjnego.

Maksyma jakości dotyczy jakości wypowiedzi. Sprowadza się ona do dwóch zasad:

1. Nie mów tego, o czym jesteś przekonany, że jest nieprawdą.
2. Nie mów tego, czego nie jesteś pewien.

W praktyce oznacza ona podawanie jedynie informacji zweryfikowanych.

Maksyma związku/relacji dotyczy stosunku do tematu rozmowy. Mówca powinien mówić na temat, bez dygresji i odbiegania od głównego wątku. Sprowadza się do podawania informacji relewantnych, to jest mających związek z tematem rozmowy. Wymaga ona selekcjonowania informacji z uwzględnieniem kryteriów wartościowania informacji.

Maksyma sposobu dotyczy sposobu wypowiedzi. Sprowadza się do czterech następujących zasad:

1. Unikaj mętności wypowiedzi, czyli niezrozumiałości w wyrażaniu się.
2. Unikaj wieloznaczności, czyli polisemii i homonimii.
3. Bądź zwięzły.
4. Bądź uporządkowany, czyli mów w sposób uporządkowany.

W praktyce chodzi o używanie takich wyrażen, które zna adresat wypowiedzi. Uczestnicy procesu komunikowania powinni posługiwać się więc przyjętą terminologią, stąd unikać takich wyrażen i struktur, do których zrozumienia niezbędna jest odpowiednia informacja kontekstowa lub znajomość określonego fragmentu rzeczywistości [1, s. 335-338]. Zaleca się też unikać polisemii i homonimii oraz dążyć do spójności i zwięzłości a więc kondensowania wypowiedzi, co ma czynić zadość postulatowi dostarczenia partnerowi aktu komunikacyjnego szybkiej i czytelniej informacji. Zwięzłość wiąże się ze szczegółowością wypowiedzi, która nie powinna być nadmierna, gdyż może to prowadzić do ich nadinterpretacji. Bardzo ważnym jest też wypowiadanie się w sposób uporządkowany, a nie chaotyczny.

Omówione zasady konwersacji zostały uzupełnione przez Geoffrey'a Leecha (1986) o zasadę grzeczności. W tym zakresie Leech proponuje stosowanie następujących reguł:

- zrozumiałości i poprawności,
- spójności,
- ekonomiczności,
- ekspresyjności.

Reguły te zaprezentował w postaci następujących maksym:

1. Taktu:
 - Staraj się jak najmniej narażać innych na wydatki.
 - Działaj maksymalnie na korzyść innych.

2. Wielkoduszności:
 - Staraj się jak najmniej zabiegać o własne korzyści.
 - Raczej sam ponosć wydatki.
3. Aprobaty, uznania:
 - Ogranicz do minimum krytykę innych.
 - Krytykuj raczej siebie.
4. Skromności:
 - Nie chwal się.
 - Raczej krytykuj siebie.
5. Zgodności:
 - Ograniczaj do minimum wypadki niezgody z innymi.
 - Dąż do zgody z innymi.
6. Sympatii:
 - Ograniczaj do minimum antypatie do innych.
 - Przejawiaj jak najwięcej sympatii do innych [10].

Badacze procesów komunikowania podkreślają, że większość aktów komunikacyjnych stanowią wypowiedzi tautologiczne, wieloznaczne i rozwlekłe. Stąd w literaturze przedmiotu spotykamy wiele praktycznych rad dotyczących skutecznej komunikacji. Nic więc dziwnego, że proponuje się stosowanie w konwersacji reguł uprzejmości, skromności, atrakcyjności treści i współdziałania.

Z ogólnych zasad komunikowania się warto jeszcze zwrócić uwagę na **ujęcie systemowo-pragmatyczne procesów komunikowania się** reprezentowane przez szkołę Palo Alto. W odniesieniu do patologii komunikowania się – zdaniem Zbigniewa Nęcki – szkoła ta uważa za najbardziej destruktywne następujące zjawiska:

- dyskwalifikacji, czyli poniżania partnera, które może być źródłem poczucia krzywdy i wiązać się z syndromem osoby skrzywdzonej;
- mieszania w głowie, czyli tzw. mistyfikacji, budzącej u rozmówcy niepewność wobec jego własnych odczuć, poglądów i spostrzeżeń. Może to wytworzyć niewiarę we własne siły, w swoje możliwości poznawcze oraz zerwanie bezpośredniego kontaktu z rzeczywistością;
- paradoksalności przekazu, z uwagi na fakt, że zawiera on w sobie błąd logiczny i powoduje dwuznaczność niemożliwą do rozwiązania bez pomocy ze strony nadawcy, a więc jest wewnętrznie sprzeczny [11, s. 29-30].

Dla dalszych rozważań dotyczących procesów komunikowania się na linii bibliotekarz – przełożony ważne jest zasygnalizowanie podstawowych rodzajów aktów pragmatycznych, jak propozycja, rada, prośba, polecenie, obietnica, zgoda i odmowa.

Problemy komunikowania się bibliotekarza z przełożonym ujawniają się głównie w kontaktach służbowych oraz w przypadku zaistnienia wśród bibliotekarzy jakiegoś konfliktu. Niezależnie od wymienionych sytuacji komunikacyjnych realizuje się tu zasada wpisana w termin „komunikowanie” (od łac. communicare – uczynić

wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się) określająca charakter interpersonalnych stosunków ludzkich. Celem komunikowania się jest tu „wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami” [2, s. 13].

W analizowanej sytuacji komunikacyjnej komunikowanie ma charakter interpersonalny, gdyż polega na przekazie i odbieraniu informacji pomiędzy osobami wywołującym określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych. Stąd w tym procesie wyróżnia się za Haroldem Laswell'em takie elementy komunikowania, jak nadawca, odbiorca, kodowanie, komunikat, dekodowanie, szum informacyjny. Na ten temat istnieje już obszerna literatura przedmiotu, dlatego nie będzie on omawiany szczegółowo. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że sprzężenie zwrotne – o którym tu mowa – pozwala jakby na odwrócenie procesu komunikowania się. Ujawnia się w tym reakcja odbiorcy na komunikat nadawcy.

Komunikowanie się podwładnego z przełożonym w odróżnieniu od innych sytuacji komunikacyjnych to wzajemna relacja między jego uczestnikami mająca charakter relacji niesymetrycznych, gdyż opiera się na dominacji i podporządkowaniu. Zasada się na indywidualnych interpretacjach przekazu, czyli zakłada wspólnotę znaczeń określonych przekazów. Zwykle ma charakter interpersonalny lub grupowy. Są to działania świadome i celowe w sferze organizacyjnej, gdyż każdym z uczestników tego procesu kierują określone motywacje. Polega na sporadycznych lub ciągłych oddziaływaniach werbalnych i/lub niewerbalnych [7, s. 72].

Na płaszczyźnie służbowej komunikowanie pełni następujące funkcje:

- informacyjną, polegającą na pozyskiwaniu lub dostarczaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji regulujących interakcje międzyludzkie i osiągnięcia określonych celów indywidualnych i organizacyjnych;
- motywacyjną, wyrażającą się w przekazywaniu zachęty do osiągnięcia wyznaczonych celów;
- kontrolną, gdy treści komunikatów zawierają informacje o powierzonych obowiązkach i są związane z funkcją kontrolną procesu zarządzania.

Zakłócenia w skutecznym komunikowaniu się powoduje każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą a odbiorcą lub komplikuje zrozumienie przez odbiorcę zamierzonego znaczenia docierającego komunikatu. Zakłócenia takie występują co najmniej w dwóch odmiennych i różniących się sytuacjach komunikacyjnych:

- w normalnej sytuacji komunikacyjnej (np. rozmowa, dyskusja);
- w sytuacji konfliktowej (zarówno indywidualnej, jak i grupowej).

Wśród przeszkód w procesie komunikowania się najczęściej wymienia się:

- różnice w indywidualnym postrzeganiu innych ludzi, problemów czy pojęć, czyli różnice w percepcji spowodowane odmienną wiedzą i doświadczeniem stron a przez to odmiennością punktu widzenia (który często zależy od punktu siedzenia);

- różnice językowe;
- szum informacyjny¹;
- emocje, takie jak: gniew, nienawiść, zazdrość;
- niezgodność komunikatów werbalnych z pozawerbalnymi²;
- brak wiarygodności – zdaniem odbiorcy wiarygodność komunikatu zależy od wiarygodności nadawcy.

Do tzw. **destruktorów komunikacji** należą m.in. przerywanie wypowiedzi, ostre i niedelikatne zaprzeczanie, negowanie, sygnalizowanie i lekceważenie, wytykanie ukrytych (rzekomych) motywów wypowiedzi.

Zakłócenia, w procesach komunikowania się stron, które są przedmiotem rozważań, mogą tkwić – zdaniem już wspomnianego Zbigniewa Nęcki [11, s. 136-138], w sposobie wzajemnej percepcji uczestników aktu komunikowania, uwarunkowaniach społecznych i kulturowych, motywacjach, cechach osobowości, przebiegu interakcji oraz sytuacji zewnętrznej. Ludzie różnią się od siebie zdobytym doświadczeniem, wykształceniem, wiedzą, co powoduje różnice i odmienności w postrzeganiu wielu spraw, stąd odbiorcy informacji mogą rozumieć je w zupełnie inny sposób niż osoby je przekazujące.

Przyczyn zakłóceń można doszukiwać się także w samym języku: nieznamość kodu, nieuwaga odbiorców, szumy w kanale, błędy interpretacji, oraz w samym procesie komunikowania się: pustosłowie, wieloznaczność słów, sztuczne konstrukcje językowe. W rzeczywistości istnieją różne przyczyny trudności w komunikowaniu się, które wzajemnie się warunkują. Dla jasności wykładu zostały podzielone na społeczno-kulturowe, osobowościowe i formalne oraz wynikające ze stylu kierowania biblioteką:

- **Barьеры społeczno-kulturowe** – ich źródłem są różnice między kodami językowymi partnerów komunikacji, to jest nadawcy i odbiorcy. Różnice mogą być spowodowane heterogenicznością społeczności, w których żyją uczestnicy konwersacji, na przykład odmienność stylów komunikowania się kobiet i mężczyzn, komunikacyjne bariery międzypokoleniowe.

W komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi i odwrotnie niezbędną jest wyraźna zgoda na stanowisko pośrednie (kompromis). Zwykle poszukuje się rozwiązania kompromisowego, poprzestając na chwilowym przyjęciu poglądu jednej ze stron, rezygnacji z jednoznacznej prezentacji własnego stanowiska [3, s. 38]. Nie oznacza to, że strony reprezentują jednakowy pogląd, lecz to że nie upierają się przy swoich, często skrajnych,

¹ Pojęcie „szumu informacyjnego” wprowadzili klasycy badań nad komunikowaniem Claude Sannon i Warren Weaver. Wyodrębnili oni trzy jego źródła: zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu), wewnętrzne (tkwiące w osobowościach partnerów) i semantyczne (związane z językiem używanych znaków i ich znaczeń).

² Komunikaty pozawerbalne wspomagają, uzupełniają i modyfikują komunikaty słowne, nadając im swoistego rodzaju wyrazistość. Gestykulacja, mimika, dotyk, dystans przestrzenny, pozycja ciała, kontakt wzrokowy „dopowiadają” i są naszą wizytówką, informując o naszych emocjach.

poglądach i manifestacji/obronie swojego zdania/stanowiska. Nic więc dziwnego, że czasami komunikowanie się podwładnego z przełożonym przebiega nienormalnie, to jest niezgodnie z ogólnie przyjętymi normami praktyki komunikacyjnej, przyjętej w danym kręgu społecznym, w danej sytuacji komunikacyjnej, w danej sieci powiązań społecznych, służbowych wytworzonych na podstawie aktów komunikowania się. Ta nienormalność może mieć podłoże w nierozróżnianiu typów komunikowania się, celów danego aktu komunikowania oraz charakteru relacji między partnerami aktu komunikacyjnego (służbowego).

Dla przełożonego niewątpliwie pożyteczna jest już sama możliwość bliższego poznania podwładnego, które to poznanie jest aktem procesualnym. Komunikacja to jedyny sposób poznawania się partnerów dialogu (nie monologu). Trzeba mieć jednak świadomość, że pełne zrozumienie i porozumienie się jest utopią.

- **Zakłócenia osobowościowe** – ich źródło tkwi w najważniejszym składniku osobowości człowieka, a mianowicie w jego pamięci. Doświadczenie nas uczy, że istnieją różnice między pamięcią u różnych osób. Różnice te powodują kłopoty w komunikowaniu się wtedy, gdy partnerzy rozmijają się z faktami lub mają kłopoty z wydobyciem ich z pamięci (także treści albo słów). Istotą komunikowania się jest zmiana struktury wewnętrznych przekonań [3, s. 42]. Niezależnie od indywidualnych doświadczeń akty komunikowania się ludzi utrudniają wszelkiego rodzaju stereotypy i uprzedzenia.

Inną przyczyną może być nieodpowiednia redundancja, brak uwagi i koncentracji na tym, co ważne w przekazie i dla przekazu, niedostrzeganie i nieuwzględnianie kontekstu wypowiedzi, nieodpowiednie (najczęściej zbyt wolne) tempo przetwarzania informacji, często wynikające z przeciążenia pamięci krótkoterminowej, zakłóceń w koordynacji i płynności porozumiewania się, lęk i niepokój którejs z stron, nadmiar wrażeń o zabarwieniu emocjonalnym, nadmiar wyrażen o zabarwieniu emocjonalnym zawierających lęk i wrogość.

Wiele zakłóceń komunikacyjnych ma swoje źródło w niedostatkach naszej inteligencji emocjonalnej, jak na przykład brak uwagi lub jej rozproszenie, brak empatii, wnikliwości, refleksji, zaangażowania a nawet tzw. „chłód emocjonalny” (słyszenie bez słuchania), naiwność, ignorowanie partnera czy niegrzeczność. W braku inteligencji emocjonalnej mają swoje źródło bariery braku chęci zrozumienia i braku odzewu. Istotną przeszkodę w komunikowaniu może także stanowić brak asertywności. Trzeba też zauważyć tzw. niepartnerski (egoistyczny) styl komunikowania się, który stanowi swoistego rodzaju syntezę już wymienionych uchybień.

- **Bariery formalne** – bariery te mają swoje źródło w cechach formalnych komunikatów. Jedną z najważniejszych przyczyn kłopotów komunikacyjnych

jest nieprecyzyjność wysłanego komunikatu, co często powoduje zbyt złożona i przez to nieczytelna struktura wypowiedzi, na przykład niepotrzebne używanie zdań wielokrotnie złożonych. Specyficznym formalnym zjawiskiem obecnym w procesie komunikacji są tzw. szумы. Juliusz L. Kulikowski [9, s. 49-50] szumem informacyjnym nazywa zakłócenie spowodowane takim szkodliwym czynnikiem fizycznym, którego nie jesteśmy w stanie a priori przewidzieć, przy czym jest to czynnik cechujący się nieokreślonością z punktu widzenia nadawcy i odbiorcy.

Proces komunikowania się bibliotekarzy z podwładnymi charakteryzuje się:

- bezpośredniością (ewentualnie pośredniością);
 - hierarchicznością sytuacji komunikacyjnej;
 - podporządkowaniem służbowym (stosunek służbowy), czyli asymetrią wzajemnej kontroli;
 - często bardzo emocjonalnym traktowaniem wielu spraw, co wynika z faktu, że biblioteki to organizacje w większości sfeminizowane.
- **Bariery spowodowane stylem kierowania** – na komunikowanie się bibliotekarza z przełożonym ma również wpływ stosowany przez kierownictwo styl kierowania. Obecnie funkcjonują trzy sposoby kierowania biblioteką, zwane współczesnymi stylami kierowania. Są to:
 - styl autokratyczny, czyli kierowanie dyrektywne – polega ono na narzucaniu pracownikom celów i zakresu oraz sposobów działania oraz wymuszaniu pożądanej aktywności (posłuszeństwa);
 - styl demokratyczny – polega na wspólnym ustalaniu zakresu zadań, sposobów ich realizacji oraz wyzwaniu aktywności poprzez odpowiednie ich motywowanie;
 - styl liberalny – polega na zapewnieniu pracownikom pełnej swobody i nieingerowaniu w ich sposób funkcjonowania.

Autokratyzm z zasady utrudnia pracownikom twórczy wkład pracy, pomysłowość przypisując wyłącznie kierownictwu, które występuje jako zespół supereksperów. Nic więc dziwnego, że może on negatywnie wpływać na procesy komunikowania się, działa zniechęcająco i przez to nie jest lubiany i jest oceniany krytycznie.

Przeciwieństwem stylu autokratycznego jest styl liberalny. Polega on na wytyczaniu celów ogólnych, określaniu kompetencji oraz przydzielaniu odpowiednich środków do realizacji celów. Przełożony tylko synchronizuje działania, interweniując wyłącznie w sytuacjach awaryjnych. Ten sposób kierowania wyzwala samodzielność pracowników.

Jeszcze bardziej umiarkowany jest demokratyczny styl kierowania. Opiera się on na konsultacjach, wspólnym poszukiwaniu rozwiązań, udziale pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących celów działania, sposobów realizacji celów oraz podziału obowiązków. Taki sposób działania

jest skuteczny i wysoce motywujący. Równie motywująca jest możliwość wyrażania własnych opinii, argumentacji, tworzenie więzi z zespołem i działanie we wspólnym interesie. Tryb ten najskuteczniej wyzwala twórcze myślenie, zachęca wszystkich do aktywnego działania.

W bibliotekach pojawiają się również **konflikty**, zwłaszcza że są to instytucje sfeminizowane, co zwykle sprawia więcej kłopotów w zarządzaniu. W bibliotece konflikty, jak zresztą w każdej organizacji, są nieuniknione, gdyż z natury rzeczy są przypisane procesom pracy zespołowej. Chodzi tylko o to, aby umiejętnie je rozwiązywać a nawet próbować przekształcać je w działania scalające tę instytucję. Długotrwałe konflikty w bibliotece powodują stres bibliotekarzy, obniżenie jakości i wydajności pracy, niechęć do pracy, choroby a nawet ucieczkę od pracy. Konflikty często kończą się odejściem dobrych pracowników do innych bibliotek. Niezwykle ważną rzeczą w omawianej trudnej sytuacji jest sposób reagowania menadżera. Nieco modyfikując podział konfliktów Jamesa Stonera, można wyróżnić następujące **rodzaje konfliktów**:

- wewnętrzny u danej osoby. Powstaje on u osoby, która nie wie, jakiej pracy oczekuje się od niej, gdy wymagania wobec niej są sprzeczne, lub gdy oczekuje się od niej więcej, niż jest ona w stanie zrobić;
- pomiędzy poszczególnymi osobami, a zwłaszcza bibliotekarzem a jego przełożonym. Ważnymi jego przyczynami są różnice osobowościowe i/lub odgrywane role (między przełożonym a podwładnym). Chodzi tu głównie o konflikt podwładny-kierownik, który jest wyróżniony ze względu na strony biorące w nim udział.

Przedstawiony tu podział konfliktów, czyli napięć między pracownikami oraz między pracownikiem a kierownictwem, w bibliotece sprowadza się do już zasygnalizowanego podziału na konflikty indywidualne lub grupowe. Mają one różne źródła. Ich przyczyną mogą być różnice między pracownikami, zła organizacja pracy, niedojrzałość emocjonalna a czasami i niedojrzałość społeczna. Zła organizacja pracy, o której tu mowa, to organizacyjna niesprawność dotycząca:

- niejasnego podziału odpowiedzialności;
- nierównego rozkładu obowiązków;
- niesprawiedliwego traktowania niektórych pracowników.

Konflikty ujawniają się najczęściej wtedy, gdy nie istnieje odpowiednia komunikacja między pracownikami lub między pracownikami a ich przełożonymi lub gdy są urażone czyjeś uczucia. Konflikty między kierownictwem a personelem często wynikają z narzucania woli, wymuszaniu czynności oraz przydzielania zadań niekoniecznie zgodnych z oczekiwaniami pracowników [16, s. 194]. Zwykle wymagają mediacji, rozładowania napięć i kompromisu.

Za główne **przyczyny konfliktów** w organizacji Stanisław Kozak uważa:

- nieprawidłowości związane z pełnieniem wielu ról społeczno-zawodowych;
- wadliwy podział zadań;

- niesprawny system informacji (brak jasnych i uzgodnionych kryteriów oceny, przepisów, norm);
- przesuwanie decyzji na wyższe szczeble organizacyjne;
- nieład organizacyjny, który przyczynia się do nadużyć, łamania dyscypliny i wypacza obowiązujące normy zachowania;
- złe warunki pracy, które nie zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, psychicznej pewności siebie i prowadzą do napięcia, frustracji, agresji i apatii;
- niedoceniające niektórych pracowników [8, s. 79-80].

Źródłami konfliktów w bibliotece może być również:

- trzymanie pracowników i współpracowników w niewiedzy lub odpowiednie „dozowanie” im informacji, a więc sprawowanie kontroli nad informacjami;
- brak kontaktu i współpracy z osobami, które zajmują kluczową pozycję w organizacji;
- nadmierna biurokracja;
- brak kontroli nad nagrodami;
- oczernianie, to jest podawanie pod pozorem troski o dobro wspólnej pracy wybranych informacji, które o kimś źle świadczą;
- zakłócenia w przepływie informacji, na przykład mówienie każdej osobie co innego na ten sam temat.

Jako metody ich efektywnego rozwiązywania Andrzej Szóstak podaje metodę kompromisu, metodę dominacji, separację stron, tłumienie konfliktu [13]. W takich sytuacjach stopniowo odchodzi się od systemu przymusu i nakazów jako środków zaradczych na rzecz dialogu i zmian mających na celu utrzymanie status quo poszczególnych osób.

Minimalizację konfliktów umożliwia jasne zdefiniowanie zależności służbowych na wszystkich szczeblach organizacyjnych biblioteki. Każdy pracownik biblioteki jest zatrudniony na określonym stanowisku, zajmuje więc określoną pozycję oraz odgrywa określoną rolę w stosunku do innych zatrudnionych w bibliotece osób. Ma także określone prawa i obowiązki. Przekraczanie swoich uprawnień związanych ze swoją pozycją w strukturze organizacyjnej biblioteki może rodzić konflikt, gdyż może naruszyć pozycję lub rolę innego zatrudnionego. Konflikt może powstać również wtedy, gdy zatrudniony ma więcej niż jednego przełożonego.

W praktyce ważne jest zapobieganie konfliktom, czyli odpowiednia profilaktyka, polegająca głównie na eliminacji przyczyn konfliktów. Zapobieganie może polegać na ulepszeniu organizacji struktury oraz procesów, co powinno prowadzić do ograniczenia sporów kompetencyjnych. Jest to bardzo ważne, gdyż konflikty nie tylko dezorganizują procesy pracy, lecz też psują dobrą atmosferę pracy.

Umiejętne zarządzanie konfliktem sprzyja innowacyjności bibliotekarzy i rozwojowi samej biblioteki, może też stymulować podejmowanie nowych zadań. Konfrontacja różnych opinii może przynieść nowe i lepsze rozwiązania. „Każdy konflikt jest taką sytuacją, w której uczestnicy dużo mogą się nauczyć. Stwarza

potrzebę dogłębnego zrozumienia własnego stanowiska, ponieważ w dyskusji trzeba przedstawić własny punkt widzenia i uargumentować go. Mamy też okazję poznać drugą osobę, jej stanowisko, pragnienia, system wartości, uczucia. Dzięki tej wiedzy można sobie lepiej układać stosunki z innymi. [...] Rozwiązanie konfliktu spowoduje wzrost zaufania do partnera i poczucie dobrego porozumiewania się, powinno też zaspokoić słuszne pragnienia uczestników, zapewnić im poczucie sprawiedliwości i wiary, że organizacja kieruje się uczciwymi regułami działania” [5, s. 323-4].

Zaprezentowane zostaną nietypowe postawy bibliotekarzy jako pracowników bibliotek, w tym syndrom grupowego myślenia i działania w bibliotece oraz syndrom osoby skrzywdzonej/ofiary a także ich wpływ na relacje bibliotekarz – przełożony oraz na wizerunek i rozwój bibliotek.

Syndrom grupowego myślenia polega na podświadomym uleganiu sugestii i naciskowi grupy, której jest się członkiem. Według amerykańskiego psychologa Irwina Janisa, który w 1972 r. był twórcą tego terminu, syndrom ten charakteryzuje się następującymi objawami:

- „iluzją nieomyślności i pewności siebie,
- lekceważeniem niepomyślnych informacji,
- wiarą we własną etykę zawodową, nieuwzględnianiem etycznych i moralnych aspektów decyzji,
- lekceważącym traktowaniem wyników i osób spoza zespołu,
- wywieraniem nacisku dla wymuszenia konformizmu,
- autocenzurą, aby uniknąć powtarzających się negatywnych reakcji grupy (jej krytyczni członkowie decydują się w końcu milczeć),
- iluzją jedności (milczenie jest traktowane jako wyraz zgody),
- filtrowaniem informacji, tzn. członkowie grupy starają się nie dopuścić informacji sprzecznych ze zdaniem grupy” [12].

Myślenie grupowe prowadzi do podejmowania błędnych decyzji, gdyż umożliwia grupie widzenie i słyszenie tylko tego, co chce. Informacje niezgodne z poglądami grupy są ignorowane, zwłaszcza jeżeli pochodzą z zewnątrz.

Syndrom osoby skrzywdzonej/ofiary pojawia się z kolei na skutek skrzywdzenia kogoś (bibliotekarza) przez inną osobę (przełożonego). Ofiara, której dotyczy ten syndrom, czuje się osaczona i czasem bezradna. Jest ciągle niezadowolona i ma trudności ze znalezieniem pozytywnych inspiracji i motywacji do działania. Powodów do niezadowolenia doszukuje się dosłownie wszędzie. Działania ofiary są często sprzeczne z jej interesami i zupełnie nieracjonalne. Syndrom ten ujawnia się głównie w sytuacji, gdy ktoś doznał – jego zdaniem – krzywdy od przełożonego. Skrzywdzenie pracownika może powodować duże straty także dla instytucji/biblioteki, w której pracuje, zwłaszcza jeżeli pracownik ten ma możliwości działania na rzecz rozwoju tej instytucji. Doznany uraz może blokować wykorzystanie jego prestiżu i możliwości np. na rzecz reklamy i promocji danej instytucji, pomocy jej lub zdobywania środków na dalszą działalność i rozwój. Osoba skrzywdzona nie

podejmuje zazwyczaj żadnych działań na rzecz rozwoju swojej instytucji/biblioteki, gdyż nie utożsamia się (nie identyfikuje się) z macierzystą instytucją/biblioteką i czuje do niej niechęć.

Zasygnalizowane czynniki zakłócające proces komunikowania się mogą być skutecznie wykorzystywane zarówno przez nadawcę, jak i odbiorcę. **Skuteczność komunikowania** to zdolność urzeczywistniania intencji aktu komunikowania, czyli adekwatnego informowania się, a więc przekazywania i odbioru myśli i opinii, wartości i nastrojów od nadawcy do odbiorcy. Adekwatność rozumiana jest tu jako właściwy tj. odpowiedni moment/czas i odpowiednia treść komunikatu. Stopień adekwatności komunikowania zależy od gotowości do wzajemnej akceptacji obu stron. Skuteczność komunikowania się podwładnego z przełożonym zależy od wiarygodności uczestników procesu komunikowania się oraz od rozumienia informacji i atrakcyjności przekazu. Skuteczna komunikacja jest wtedy, gdy informacje zostały wysłane przez nadawcę właściwym kanałem i trafnie oddają jego intencje a interpretacja odbiorcy oraz podjęte w związku z nią działania są zbieżne z zamiarami nadawcy.

W procesie komunikowania się duże znaczenie ma **komunikacja niewerbalna**. Dotyczy ona tzw. przekazu bezsłownego. Jej przejawem jest tzw. mowa ciała (mimika, gestykulacja, ruchy ciała, spojrzenia), ton i barwa, wysokość i głośność oraz tempo mówienia, wygląd fizyczny i ubranie, dystans przestrzenny między komunikującymi się, elementy emocji (radość, złość, strach), elementy otoczenia. Na przekazie werbalnym opiera się jedynie 45% informacji. Pozostałe opierają się na informacjach pozawerbalnych [2, s. 27-30].

Skuteczne komunikowanie się jest zależne od istniejącej w danej bibliotece kultury organizacyjnej. Tworzą ją wartości wyznawane przez pracowników i całą instytucję, co przyczynia się do wzrostu satysfakcji z pracy. Jest ona zależna od oficjalnie istniejących w danej bibliotece rodzajów kanałów formalnego i nieformalnego informowania, struktury władzy, stopnia specjalizacji zadań, fizycznego rozplanowania miejsca pracy oraz stopnia zawłaszczenia informacji przez poszczególnych pracowników.

Większość organizacyjnych przeszkód w komunikowaniu się wynika z różnego interpretowania otrzymanych komunikatów. Poprawę skuteczności komunikowania się w tym zakresie umożliwiają formalne systemy informacyjne oraz komunikacja elektroniczna.

Menadżerowie, którym powinno zależeć na podwładnych w bibliotece, winni:

- okazywać szacunek, gdyż są ludźmi i przynoszą bibliotece korzyści;
- otwarcie wyrażać opinie o mocnych i słabych stronach swojej kadry w czasie spotkań, gdyż pracownicy powinni wiedzieć, jak wygląda ich sytuacja w bibliotece;
- wyrażać uznanie pracownikom za ich osiągnięcia, co stanowi rodzaj motywacji do dalszej i lepszej pracy.

Bibliotekarze zaś powinni mieć możliwość:

- wyrażania odmiennych poglądów i informowania o nich kierownictwa;
- nawiązywania bliższych relacji z kierownictwem, to jest dostępu do nich;
- dostępu do istotnych informacji, czyli niezbędne jest pierwszeństwo komunikacji wewnętrznej w stosunku do komunikacji zewnętrznej.

Często niezauważanym czynnikiem skutecznej komunikacji jest humor. Rozwiązuje on wiele problemów, rozładowuje napięcie i nieprzyjazną atmosferę.

W nowoczesnej bibliotece to kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za skuteczne komunikowanie interpersonalne. Kadra zarządzająca biblioteką winna przekonać bibliotekarzy, że chce się z nimi komunikować i to w sposób rzetelny, bezpośredni i skuteczny. Nieskuteczna komunikacja może być źródłem błędnych decyzji, wpływa na wizerunek biblioteki. Skuteczność komunikacji przełożony – podwładny zależy od wiarygodności obu stron, jak i rozumienia informacji i atrakcyjności przekazu [6, s. 45-46].

Wiarygodność bibliotekarza jest więc jednym z ważnych czynników skutecznej komunikacji. Warunkują ją dwa niezależne od siebie czynniki: kompetencja oraz bezstronność informowania. Im bardziej bibliotekarz jest kompetentny, tym istnieje większa szansa na skuteczność jego przekazu. Kompetentny bibliotekarz nie powinien wykorzystywać swojej przewagi do manipulowania przełożonym i odwrotnie lub do wprowadzania go w błąd.

Przełożeni powinni dbać o odpowiednie warunki pracy, co znacznie ułatwia proces komunikacji i stwarza w bibliotece dobrą atmosferę oraz mobilizuje do pracy. Bibliotekarze powinni kształcić i doskonalić w sobie umiejętność komunikowania się z przełożonymi i czytelnikami, zaś kadra zarządzająca winna to umożliwiać całemu zespołowi i troszczyć się o właściwy przebieg komunikacji wewnętrznej, która jest warunkiem dobrej współpracy ze środowiskiem zewnętrznym [6, s. 124-125].

Bardzo ważną rolę w procesie komunikowania się odgrywa proces słuchania. Uważne słuchanie świadczy o akceptacji i szacunku dla partnera oraz oznacza powstrzymanie się od własnych sądów i „dobrych” rad.

W komunikowaniu się dobrze jest stosować **zasady dobrego komunikowania się**. Są to:

- otwartość, czyli gotowość dzielenia się informacjami i przyjmowania informacji;
- empatia, czyli zdolność wczuwania się w sytuację nadawcy;
- asertywność, czyli umiejętność wyrażania się we właściwy sposób o rzeczywistości, sobie samym i stosunkach z innymi partnerami komunikacji.

Komunikowanie się to skomplikowany i złożony proces, który wymaga świadomej kontroli tego, co i jak przekazujemy oraz jak nasz komunikat został zrozumiany. Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy informacje zostały wysłane przez nadawcę właściwym kanałem i trafnie oddają jego intencje. Dzięki temu interpretacja odbiorcy oraz podjęte przez niego działania są zbieżne z zamiarami nadawcy. Aby

między ludźmi istniała dobra komunikacja, niezbędnym jest wzajemne słuchanie, jasne i rzeczowe przekazywanie informacji, panowanie nad emocjami, logiczne myślenie i skuteczne działanie.

Komunikowanie się bibliotekarza z przełożonym nabiera szczególnego znaczenia w przypadku kontaktów służbowych z kierownictwem oraz zaistnienia wśród bibliotekarzy jakiegoś konfliktu. Istnieją różne przyczyny trudności w komunikowaniu się, które wzajemnie się warunkują. Minimalizację konfliktów umożliwia jasne zdefiniowanie zależności służbowych na wszystkich szczeblach organizacji i zarządzania biblioteką. Umiejętne zarządzanie konfliktem sprzyja innowacyjności bibliotekarzy i rozwojowi samej biblioteki, może też stymulować podejmowanie nowych zadań.

Bibliografia

1. BOJAR Bożenna. *Językoznawstwo dla studentów informacji naukowej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2005. ISBN 83-89316-35-8.
2. DOBEK-OSTROWSKA Bogusława. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 1999. ISBN 83-7249-021-X.
3. GOLKA Marian. *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. ISBN 978-83-01-15663-3.
4. GRICE Herbert Paul. Logika a konwersacja. In STANOSZ Barbara (red.). *Język w świetle nauki*. Warszawa: Czytelnik, 1980, s. 91-114. ISBN 83-07-00057-2.
5. KANCZAK Agnieszka, OBRZUT Anna. Skuteczna komunikacja vs konflikt w bibliotece. In ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.). *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej. Tradycja i nowoczesność. Praca zbiorowa*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 319-324. ISBN 978-83-923607-6-6.
6. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem, jak mam do Ciebie mówić, czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa: CEBID, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
7. KOTULSKA Jadwiga. Skuteczne komunikowanie się interpersonalne w bibliotece: moda czy konieczność. In ZIOŁO Krzysztof (red.). *Między IQ a empatią – dobry bibliotekarz to jaki?* Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2008, s. 71-83. ISBN 978-83-7335-510-1.
8. KOZAK Stanisław. *Psychologiczne podstawy kierowania zespołem*. Gdynia: Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, 2001. ISBN 83-86703-07-5.
9. KULIKOWSKI Juliusz Lech. *Informacja i świat, w którym żyjemy*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1978.
10. LEECH Geoffrey N. *Principles of Pragmatics*. London: Longman, 1986.
11. NĘCKI Zbigniew. *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1996. ISBN 83-85441-45-X.
12. *Syndrom grupowego myślenia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Syndrom_grupowego_my%C5%9Clenia. Stan z dnia 10.03.2011.
13. SZÓSTAK Andrzej. *Mózg dinozaura i logika jaszczurów* [Dokument elektroniczny]. 2005, cz. 1. Tryb dostępu: http://kadry.nf.pl/artyluly/arykul_5788.htm. Stan z dnia 10.03.2011.

14. TARKA Małgorzata. Jak rozwiązać konflikt w bibliotece? In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/tarka.php>. Stan z dnia 10.03.2011.
15. WOJCIECHOWSKA Maja. Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 10.03.2011.
16. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe, 1997. ISBN 83-01-12432-6.