

**Ewa Rudnicka**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

e-mail: rudewa@gmail.com

## Wpływ barier komunikacyjnych na komunikację wewnętrzną w bibliotekach akademickich

**Słowa kluczowe:** komunikacja wewnątrzorganizacyjna, biblioteki akademickie, bariery komunikacyjne

**Abstrakt:** Komunikacja wewnątrzorganizacyjna jest jednym z elementów życia organizacyjnego. Prawidłowe porozumiewanie się stanowi filar współpracy na każdym poziomie zarządzania biblioteką akademicką. Zakłócenia w komunikowaniu wywierają przeróżne efekty, najczęściej negatywne, w funkcjonowaniu bibliotek. Artykuł omawia wpływ barier komunikacyjnych na działanie organizacji w oparciu o dotychczasowe badania komunikacji bibliotecznej w publicznych bibliotekach uczelnianych.

**Keywords:** internal-organizational communication, academic libraries, communication barriers

**Abstract:** Internal-organizational communication is one of the elements of organizational life. Proper open communication is a pillar of cooperation at every level of academic library management. Distortions in communication have various effects, most often negative, on the functioning of libraries. The article discusses the impact of communication barriers on the functioning of the organization based on previous research in library communication in public university libraries.

Komunikowanie w pracy ma kluczowe znaczenie w relacjach międzyludzkich w każdym rodzaju organizacji [2; 4; 6]. Szczególną rolę pełni komunikowanie wewnątrzorganizacyjne, na co zwrócono uwagę w programie badawczym *Europejski Monitor Komunikowania*, w którym wykazano rosnące znaczenie tzw. *internal relations* w życiu organizacji [7]. Niektórzy z badaczy założyli, że dzięki analizie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej można określić charakter organizacji – jej wizerunek zewnętrzny, relacje wewnętrzne, a nawet przewidzieć przyszłość w obszarze rozwoju i konkurencyjności [27, s. 180].

Komunikacja wewnętrzna organizacji jest rodzajem komunikacji społecznej i można ją definiować jako podstawowe działanie instytucji, umożliwiające wykonywanie przyjętych zadań, pozwalające pracownikom zrozumieć cele organizacji, a jednocześnie wyrazić swoje potrzeby wobec przełożonych (pracodawcy). Agnieszka Olsztyńska określiła komunikację wewnętrzną jako proces informacyjny zdążający do budowania wśród zatrudnionych

poczucia zrozumienia dla działań organizacji, podejmowanych decyzji, przyjmowanych celów oraz postaw lojalności wobec firmy [18, s. 167]. Z kolei Alessandra Mazzei podkreśliła znaczenie porozumiewania się pracowniczego jako narzędzia przede wszystkim rozwijającego pracowników w aktywnych członków wspólnoty pracowniczej [16, s. 91]. Natomiast Frank i Brownell zobrazowali komunikację wewnątrzorganizacyjną jako szereg transakcji komunikacyjnych zachodzących na różnych poziomach organizacji (por. tab. 1), między różnymi aktorami komunikacyjnymi (od jednostek po grupy) oraz w różnych obszarach zawodowych. Transakcje te realizowane są w celu koordynacji wszelkich działań organizacji, bieżących, jak i przyszłych [27, s. 179].

Tabela 1. Poziomy formalnej komunikacji wewnętrznej

Wymiar	Poziom porozumiewania	Uczestnicy	Kierunki porozumiewania	Zawartość komunikatów
Zarządcza komunikacja wewnętrzna	struktura organizacyjna	kierownicy – pracownicy	dwukierunkowa, codzienna	codzienne działania biblioteki, praca i osiągnięcia pracowników, rozwiązywanie konfliktów itd.
Komunikacja wewnątrzdziałowa	działy, agendy biblioteki	pracownicy – pracownicy	dwukierunkowa, codzienna	działania biblioteki, problemy zespołu
Komunikacja wewnątrzzespołowa (zespoły robocze, czasowe)	zespoły powoływane w bibliotece	pracownicy – pracownicy	dwukierunkowa, w miarę potrzeby	problemy dotyczące celów zespołu, jego działania, uczestników
Wewnętrzna komunikacja korporacyjna (komunikacja organizacyjna)	kierownictwo	kierownicy – pracownicy	jednokierunkowa, cykliczna, np. po zebraniach kierowników	informacje dotyczące głównych kierunków działań biblioteki, podejmowanych decyzji, wprowadzanie zmian

Źródło: opracowanie własne.

Środowisko pracy to dwie przenikające się przestrzenie – organizacji i zatrudnionych osób, stąd wydaje się, że jest ono szczególnie wrażliwe na problemy wynikające z niewłaściwej komunikacji wewnętrznej. Nie inaczej jest w bibliotekach, które realizują swe cele dzięki pracy personelu. Wszelkie zakłócenia komunikacyjne mogą nie tylko zaburzyć pracę, ale też zniekształcić procesy zachodzące w bibliotece. Istotne jest, by wykonawcy zadań byli na bieżąco powiadamiani o kierunku działań. Równie ważne jest, by umieli współpracować ze sobą, wykorzystując dostępne sposoby i narzędzia komunikacyjne oraz własne kompetencje. Porozumiewanie wewnętrzne w bibliotekach winno być postrzegane nie tylko jako dostarczanie informacji do każdego poziomu strukturalnego organizacji – informacja, choćby najbardziej relewantna i wysyłana z poczuciem spełnienia dobrego obowiązku,

nie rozwiązuje wszystkich problemów w komunikacji wewnętrznej. Komunikację należy traktować jako narzędzie zarządzania, które wpływa na lepsze relacje. W tym przypadku są to relacje biblioteka – bibliotekarze. Można to uczynić poprzez „wytworzenie wśród pracowników zdolności do rozumienia informacji, nadanie jasnego znaczenia swoim komunikatom, uproszczenie tego, co wydaje się zbyt złożone”, otwarcie przed zatrudnionymi drogi do aktywnego tworzenia dóbr organizacyjnych czy sprawiedliwego podziału i dostępu do profitów [20, s. 49; 27, s. 186].

W wielu analizach naukowych wskazywany jest związek ubogiej, słabej i nieefektywnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej z niską sprawnością organizacji. Skłania to do głębszego zainteresowania problemami komunikacyjnymi, w tym barierami w komunikacji służbowej. W tym względzie istnieją znaczące luki, co podkreślają badacze. Stosunkowo małe zainteresowanie tematem jest prawdopodobnie skutkiem napotykanym problemów w badaniach komunikacji organizacyjnej. Wynikają one m.in. z metodologicznych i technicznych trudności w przeprowadzaniu takich badań. Niewykluczone, że wpływ ma także podejście samych praktyków – menadżerów do problematyki przepływu informacji [26, s. 51; 27; 28]. Wydaje się, że problemy może już nastrożać definiowanie zagadnienia, a ściślej utożsamianie komunikacji wewnętrznej z organizacyjną (*organizational communication vs. corporate communication*) lub z działaniami *public relations*. Brak zainteresowania problematyką komunikacji wewnątrz organizacji dotyczy także badań przeprowadzanych w bibliotekach. Tematykę porozumiewania się pracowników bibliotekoznawcy podejmują głównie w kontekście kultury organizacyjnej bądź też kapitału intelektualnego lub społecznego bibliotek [12; 30; 32; 33], choć pojawiają się również prace poświęcone procesowi komunikacji w kontekście wprowadzanych w bibliotece zmian [29].

We współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi pracownicy uznawani są za tzw. kapitał ludzki, który znacząco wpływa na jakość pracy, co znajduje swe odzwierciedlenie w ocenie przepływu komunikatów i warunków tworzenia się relacji międzyludzkich. Według Theodore’a M. Newcomba zasady komunikowania w organizacji wskazują, że wszelki przekaz zachodzi w określonym środowisku i ściśle wiąże uczestników aktu komunikacyjnego z otoczeniem. Jeśli potraktować te trzy elementy modelu: uczestnicy, komunikat i otoczenie jako system, to można wnioskować, że każdy komunikat wpływa nie tylko na aktorów komunikacji, ale także na ich wzajemne relacje, jak również na warunki środowiskowe, w jakich zachodzi dany akt komunikacyjny [8, s. 31–32]. Dlatego istotne jest, by pracownicy uczestniczyli w dialogu wewnętrznym organizacji jako jego element. W kontekście działań bibliotek kwestię kapitału intelektualnego omówiła Maja Wojciechowska, podkreślając istotę procesu porozumiewania wewnętrznego w bibliotece [30, s. 148–149].

Zgodna z powyższym stanowiskiem jest opinia Hanny A. Kalli, która podkreśliła w swej definicji komunikacji wewnętrznej konieczność połączenia komponentów komunikacyjnych (*integrated corporate communications*). Oznacza to, że w analizie komunikacji zachodzącej na każdym poziomie organizacyjnym trzeba uwzględnić wszystkie elementy struktury organizacyjnej oraz każdy rodzaj komunikowania, jaki w tej organizacji zachodzi [15, s. 304]. Z tego można wysnuć wniosek, iż wszelkie zakłócenia przebiegające w życiu biblioteki: nieprawidłowe relacje pracownicze, wadliwa organizacja pracy i wiele innych

czynników mogą wywołać problemy porozumiewania organizacyjnego. Analizując zaburzenia komunikacji pracowniczej w kontekście bibliotek akademickich, należy wziąć pod uwagę sprzężenie elementów komunikacyjnych i zarządczych. Ma to odbicie z reguły w ich kulturach organizacyjnych, określanych jako zachowawcze, o wysokim poziomie lęku przed zmianami [12, s. 165–167; 14].

W efektywnej komunikacji rola nadawcy jest równie ważna, jak rola odbiorcy. Odpowiedzialność za organizowanie komunikacji w pracy przenosi się zwykle jednak na kadre zarządczą. Bill Quirke zauważył, że rosnące wymagania wobec menadżerów dotyczą coraz to nowych kompetencji: „Powinni być odważni. Muszą motywować innych i dodawać im energii, mają optymalizować wydajność, wspierać wizję organizacji, a także tworzyć pozytywne relacje w pracy między różnymi częściami organizacji” [20, s. 127]. W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak odpowiedzialność wszystkich uczestników aktu komunikacyjnego za jego sukces czy porażkę, czyli osiąganie efektywności porozumiewania się. W prawidłowo zachodzącym kontakcie komunikacyjnym między przełożonym a podwładnym relacje nadawca – odbiorca winny ulegać permanentnemu odwracaniu. Z jednej strony nadawca ma wpływ na sam akt komunikacyjny i treść przekazu, a z drugiej słuchacz (interlokutor) nie pozostaje w relacji bierny. Odbiorca angażuje się nie tylko w wysłuchanie (zrozumienie) komunikatu, ale w przypadku relacji służbowych – odpowiada za wprowadzenie w życie dyrektyw nadawcy, realizowanie zadań czy dalsze przekazywanie informacji<sup>1</sup>. Owa równość uczestników komunikacji wewnętrznej w bibliotekach to idealna sytuacja do wykazania znaczenia bibliotecznego kapitału intelektualnego.

W kontekście komunikacji pracowniczej w bibliotekach akademickich, w których praca polega na zespołowym wykonywaniu zadań lub działań ze sobą powiązanych, istotne jest aktywne uczestniczenie wszystkich pracowników w procesie porozumiewania. Szybka komunikacja może skutecznie zapobiec ewentualnym zakłóceniom w pracy biblioteki. Wszyscy uczestnicy procesu komunikacyjnego w równej mierze powinni być zaangażowani komunikacyjnie. Podwładny inicjujący sytuację komunikacyjną może przełożonemu, jako odbiorcy, wskazać wady w pracy biblioteki, co przełożyć się może na lepsze funkcjonowanie systemu. Z tego wniosek, iż nadawcą nie może i nie musi być wyłącznie organizator pracy bibliotecznej.

Kłopotliwe sytuacje dla odbiorców wywołują niejasności w wysyłanych komunikatach. Nieprecyzyjność w komunikowaniu gmatwa prawidłowe wykonywanie obowiązków służbowych, jak i relacje koleżeńskie. Dużym problemem w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej są trudności przełożonych w wyrażeniu swych idei, czyli kwestie językowe przekazów. Pracownicy mogą utracić orientację, nie rozumiejąc treści przekazów. Wydaje się jednak, że wśród różnych czynników wpływu na dysfunkcjonalną komunikację podłoże językowe nie powoduje najgroźniejszych reperkusji w realizowaniu poszczególnych prac, ponieważ przy odrobinie dobrej woli można wyjaśnić te przeszkody. Większe zagrożenie

<sup>1</sup> Stanowisko obciążenia nadawcy efektem porozumiewania bliskie jest matematycznym modelom komunikacyjnym. Poddawane są one krytyce komunikologów, którzy widzą w odbiorcach (publiczności) równoprawnych partnerów w relacji, współtworzących wynik komunikowania [25, s. 67 i dalsze].

stanowią bariery komunikacyjne wynikające z kultury organizacyjnej (narodowej) oraz osobowości jednostek<sup>2</sup>.

Jednym ze znaczących skutków zakłóceń komunikacyjnych w miejscu pracy jest toksyczna komunikacja, na którą zwrócił uwagę Quirke. Charakteryzuje się ona, według badacza, brakiem jedności między myśleniem liderów a myśleniem pracowników. Jest ona przyczyną, jak i skutkiem błędnego sposobu porozumiewania w pracy. Liderzy mogą podawać zbyt dużo suchych informacji bez utrzymywania osobistego kontaktu z podwładnymi, bądź nie podają żadnych danych do publicznej wiadomości uważając, że odpowiedzialność za procesy pracy upoważnia ich do instrumentalnego traktowania pracowników. Oba rozwiązania są wadliwe. Natłok informacji powoduje frustrację podwładnych, którzy nie mając jasnego obrazu poleceń służbowych, nie są w stanie osiągnąć stanu gotowości do pracy, a co więcej – nie są odpowiednio zmotywowani. Z kolei brak informacji daje pole do poszukiwań, domysłów i kreowania własnego obrazu organizacji. W obrębie tej bariery można wyróżnić cztery rodzaje zachowań pracowników obrazujące ich postawę wobec pracy:

1. Wykazywanie chęci pomocy liderom, ale bez wiedzy, jak to zrobić – pracownicy szukają na własną rękę sposobów wyjścia z sytuacji dla nich kłopotliwej. Czas poświęcany na znalezienie istotnej informacji może działać na niekorzyść tak instytucji, jak i samego pracownika, ponieważ optymalne rozwiązanie może być poza zasięgiem zatrudnionego.
2. Zorientowanie i pełnia zapału – pracownicy radzą sobie sami, mając wysokie kwalifikacje i własne źródła informacji. Brak informacji lub ich nadmiar nie jest dla nich problemem, jednak mimo tych możliwości realizacji zadań mogą poczuć się osamotnieni przez przełożonych bądź skazani na rolę „samotnych białych żagli”, które same dopłyną do portu.
3. Niezorientowanie i niechęć – pracownicy to maruderzy. Jest to grupa niechętna poszukiwaniu informacji na własną rękę, wymagająca wyraźnych wskazówek i dyrektyw od kierowników. Brak odpowiedniej komunikacji wywołuje u nich spadek motywacji, zaangażowania, chęci do pracy na takim poziomie, by spełnić oczekiwania przełożonych.
4. Pewna siebie opozycja – osoby postrzegające siebie jako profesjonalistów, którym nie są potrzebne nowe informacje, ponieważ ich stare praktyki uważają za najdoskonalsze [20, s. 28–35].

Według Quirke brak wiedzy wśród pracowników o celach działań organizacji ogranicza ich działania. Z niską świadomością pracy wiążą się postawy pracownicze, w tym brak utożsamiania się z instytucją. Badacz podkreślił rolę hierarchii służbowej w procesie komunikacji wewnętrznej. Za ważne uznał uświadomienie, w jak dużym stopniu relacje przełożonych z podwładnymi warunkują prawidłowość działań i rozwoju organizacji. Brak wysokich kompetencji komunikacyjnych menadżerów oraz brak zainteresowania tym

<sup>2</sup> Czynniki mające wpływ na zakłócenia komunikacji zostały szerzej omówione w pracy *Organizacyjne czynniki wpływu na proces komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotece akademickiej* [22].

wymiarom może skutkować rosnącymi problemami w pracy. Tu należy przytoczyć wyniki badań Mai Wojciechowskiej, z których wynika, że większość menadżerów bibliotecznych rekrutowanych jest na podstawie znajomości wykonywania przez nich merytorycznych zadań bibliotecznych. W momencie mianowania wielu z nich nie posiada wiedzy z zakresu zarządzania, wynikającej z wykształcenia, ale również z doświadczenia w kierowaniu zespołami [30, s. 287–288]. Można założyć, że umiejętności komunikacyjne menadżerów są także na różnym poziomie. Z tym wiązać można konkluzje Bożeny Jaskowskiej dotyczące kultury organizacyjnej bibliotek publicznych szkół wyższych. Oparcie władzy na mianowaniu, hierarchiczność, komunikacja przełożony – podwładny polegająca na wydawaniu poleceń mogą wskazywać na nieelastyczną i nieefektywną komunikację wewnętrzną bibliotek [12, s. 119]. Tym samym jest podstawa, by uznać istnienie tego typu zakłóceń w przestrzeni bibliotek akademickich.

Kolejną barierą w porozumiewaniu się pracowników jest brak zaufania wobec liderów czy organizacji, co powoduje wytworzenie się specyficznego klimatu pracy, a nawet oryginalnej kultury organizacyjnej, którą Marian Golka nazywa kulturą nieufności. Według badacza nie można traktować kultury nieufności jako przeciwieństwa kultury zaufania, ponieważ uważa on, że brak ufności w relacjach zawodowych może występować jako tło dla pojedynczych postaw zaufania. Czyli czysta postać takiej kultury nie istnieje, co nie oznacza, że umniejsza to wagę postawy pełnej podejrzeń jako bariery komunikacyjnej [11, s. 234]. Piotr Sztompka podważył z kolei rolę zaufania jako postawy postrzeganej społecznie pozytywnie, twierdząc, że kultura zaufania (nieufności) nie jest jednoznacznie funkcjonalna (dysfunkcyjna). Socjolog uważa, że może wiązać się to z dużym ryzykiem dla osoby o takiej cesze, zwłaszcza gdy jest to zaufanie ślepe, nierozsądne. Nadużycie cudzego zaufania powodować może przykre konsekwencje dla obu stron [24].

W relacjach personalnych pracowników bibliotek akademickich problem nieufności jest jednym z zdiagnozowanych przejawów kultury organizacyjnej. W badaniach przeprowadzonych w bibliotekach zaufanie pojawia się jako element konieczny w kontaktach tak ze zwierzchnikami, jak i kolegami. Pewien procent badanych bibliotekarzy sygnalizuje jego brak bądź nadużywanie przez współpracowników czy przełożonych, co prowadzi do ostrożności we wzajemnej komunikacji [13, s. 229; 21, s. 320]. Brak zaufania zwykle wskazuje na sytuacje wieloznaczne w przestrzeni komunikacji pracowniczej, pełne domysłów i spekulacji, co nie sprzyja pracy w zespołach.

Zachowania patologiczne sprzężone są z zakłóceniami w procesach pracy, szczególnie ze swoistą barierą, jaką jest milczenie komunikacyjne. Milczenie powoduje i samo jest powodowane przez nieakceptowane działania pracowników w miejscu pracy, co wydaje się wystarczającym powodem, by przyjrzeć się tej barierze komunikacyjnej. Wśród czynników wpływu na złą komunikację w pracy, wymienionych przez Nigela Nicholsona, znajdują się także te związane ze zjawiskiem *organizational silence*. Są to:

- negatywne emocje;
- odczuwana niesprawiedliwość traktowania w pracy;
- istnienie silnych grup nieformalnych, związków klanowych lub tzw. dworu;

- konflikty;
- niekorzystne dla pracowników decyzje organizacji;
- zachowania charakteryzujące się agresją wobec innych – wykluczenia, mobbing, raniące plotki itp. [17, s. 411].

Milczenie organizacyjne staje się wówczas osłoną dla każdego wymienionego elementu patologicznego klimatu pracy, ponieważ każdy z nich buduje postawy lęku przed ujawnieniem złej sytuacji w pracy. Pracownicy, nie wiedząc jak reagować, mogą nie ujawniać poszczególnych zdarzeń. Rośnie wówczas ich frustracja, a wraz z nią koszty organizacyjne, którymi mogą być straty finansowe, ale także szkody niematerialne w postaci strat wizerunkowych, moralnych, utraty cennego kapitału intelektualnego [10].

Niektóre z wymienionych źródeł patologii nie muszą w każdej sytuacji być ocenione jako działania szkodliwe, ponieważ po pierwsze, odczucie sytuacyjne jest subiektywne, po drugie, paradoksalnie, mogą one w efekcie powodować rozwój organizacyjny. Takim przykładem są konflikty traktowane zwykle jako motyvatory działań szkodliwych (dla pracowników i samej biblioteki), ale które jednak mogą przyczynić się do ujawnienia relacji, stanowisk czy odmiennych opinii, a finalnie służących poprawie procesów pracy. Podobnie można postrzegać grupy nieformalne, których siła może wynikać z podobieństwa charakterów i postaw członków zespołu. Jeśli grupa wykorzystuje swoje relacje do budowy silnej wspólnoty pracy, wspierającej się w realizacji zadań, współpracując z kierownictwem, to trudno oceniać jej istnienie w pracy jako szkodliwe, choć dla nowego uczestnika zespołu jej zasady czy wzajemne stosunki mogą być niezrozumiałe. Wynika z tego, że należy stosować odpowiednie miary do badania zjawisk uznanych za patologiczne i ostrożnie budować oceny.

Andrzej Buszko podkreślił z kolei znaczenie struktur organizacyjnych dla kreowania ograniczeń w życiu organizacyjnym, co przejawiać się może w nepotyzmie, w niestosownych zachowaniach kadry kierowniczej, włącznie z psychopatycznymi i agresywnymi postawami wobec podwładnych. Życie menadżera w stresie i presji, odpowiedzialność, jaka na nim spoczywa, to typowe wytłumaczenie kierownika, kiedy chce on zyskać usprawiedliwienie dla własnego niewłaściwego postępowania. Nie powoduje to jednak lepszego samopoczucia członków jego zespołu [5, s. 100]. Efektem działania kierownika o takim typie osobowości może być nie tylko trudna atmosfera w pracy i codzienny stres przeżywany przez personel. Przełożony osiąga wówczas również poczucie bezkarności, nieomyślności, a w konsekwencji może podejmować decyzje narażające organizację na porażkę.

Ciekawe spostrzeżenia opisała Soheila Partonia. Wskazała ona na stereotyp istniejący w organizacjach, dotyczący dychotomii pracownicy – menadżerowie, obrazujący wartość obu grup dla organizacji, mogący skutkować niewypowiedzeniem się w pracy. Ci pierwsi postrzegani są jako osoby gorzej wykształcone, nieskuteczne w procesach decyzyjnych, z mniejszym doświadczeniem zawodowym. Drudzy zaś mają charakteryzować się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, pracowitością, być bardziej zainteresowani pracą [19, s. 7]. Stereotyp ten może zniechęcić pracowników liniowych (szeregowych

bibliotekarzy) do wygłaszania opinii o działaniach instytucji, budzić niewiarę we własne siły i możliwości, powodować cedowanie odpowiedzialności za bibliotekę w całości na przełożonych. Potwierdzać to może zastosowana przez Wiesława Babika dychotomia zastosowana przy obrazowaniu syndromu osoby skrzywdzonej, gdzie badacz uznał, że ofiarą zwykle jest podwładny, a krzywdzicielem bywa głównie przełożony [3, s. 31].

Jak wykazały badania, szkody wynikające ze złej komunikacji w pracy przejawiają się w niepowodzeniach we wprowadzaniu zmian w organizacji, którym często towarzyszą negatywne emocje [1, s. 27 i 29]. W komunikacji wewnętrznej niezwykle istotna jest więź uczestników i sposób nawiązywania kontaktu oraz utrzymywania relacji. „Podstawowym celem komunikowania informacyjnego jest kreowanie wzajemnego porozumienia i zrozumienia między uczestnikami procesu dzielenia się wiedzą, wyjaśnianie i instruktaż, przy założeniu, że nadawca nie ma żadnych intencji wpływania na postawy i zachowania odbiorców” [7, s. 83]. O istniejących emocjach w pracy świadczą zwroty adresatywne, dobór słów, kompozycja wypowiedzi, sposób mówienia oraz zachowanie (komunikacja niewerbalna). Próby zepchnięcia partnera na drugi plan powodują zakłócenia komunikacji, więc barierą jest też z pewnością dominacja w relacji. Należy zauważyć, że próby zdominowania partnera w rozmowie (relacji komunikacyjnej) w pracy podejmują nie tylko zwierzchnicy, ale i pracownicy, starając się wpłynąć wzajemnie na siebie, a bywa że i na przełożonego. Gdy zmianom przeprowadzanym w pracy towarzyszy niejasna atmosfera plotek, to wzmagają się poczucie podejrzliwości wobec przełożonych i ich zamiarów, rośnie opór, a spada poziom zaufania. Emocje gaszą zaangażowanie, a nieufność skłania do uznania, że formalnie przekazywane informacje nie są rzetelne. Prowadzi to wprost do porażek przy transformacji procesów pracy, a w dalszej perspektywie do strat społecznych, poprzez wytworzenie się nieprzychylniej atmosfery w pracy, ewentualnie nawet do utraty cennych pracowników [1, s. 28].

Wagę otwartej komunikacji, wzajemnego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami w realiach bibliotek akademickich podkreśla Bożena Jaskowska w swej analizie kultury organizacyjnej. Badaczka przy tym jasno zaznacza, że wiele zależy od stanowiska i postawy menadżerów bibliotecznych [12, s. 205]. Problem braku zaufania w relacjach z przełożonymi zauważył też Wiesław Babik, uznając to za przyczynę utrudnień w komunikacji pracowniczej w bibliotekach [3]. Otwartość komunikowania jest cechą porozumiewania się w bibliotekach, oczekiwaną przez personel, a uczciwa postawa komunikacyjna, zwłaszcza przełożonych, ułatwia relacje. W nielicznych badaniach komunikacji pracowniczej w bibliotekach bibliotekarze wyrażają oczekiwanie wobec kadry zarządczej, aby ta budowała jasne przekazy, nie opierała się na plotkach, unikała emocji w kontaktach. Niestety w wielu przypadkach bibliotekarze zachowują daleko idącą ostrożność przejawiającą się w milczeniu o swoich spostrzeżeniach na temat wydarzeń z miejsca pracy [21, s. 283]. Według wyników badania przeprowadzonego wśród bibliotekarzy akademickich, 36% z nich nie dzieli się z przełożonymi swymi negatywnymi spostrzeżeniami na temat pracy, 35% nie wierzy w skuteczność własnych wypowiedzi na temat pracy, a 35% rezygnuje z wypowiedzi, jeśli ma to zrobić w obecności zwierzchnika [21, s. 317–343].



Bariery w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej kreują specyficzne środowisko pracy, ograniczając pole postrzegania pracy przez określone grupy pracowników, zmniejszając ich dostęp do wiedzy i danych dotyczących pracy czy też wpływ na działania biblioteki. Naukowcy zaakcentowali problem wywiązywania się z wykonywania codziennych obowiązków, gdy występują zakłócenia komunikacyjne w miejscu pracy, powstające wskutek odczuwanego permanentnie stresu. Wiązać się on może z sytuacjami wyjątkowymi typu wprowadzanie zmian strukturalnych czy innowacji, co omówiono wcześniej. Stres może mobilizować do pracy, gdy ma podłoże w postaci pozytywnych emocji, ciekawości, pragnienia podjęcia ryzyka w wykonywaniu nowego zadania itd. Jednak wówczas komunikację wśród pracowników musi charakteryzować otwartość i uczciwość, które wzmacniają zaufanie organizacyjne. W przypadku, gdy stres o podłożu negatywnym dominuje w codziennych emocjach odczuwanych w pracy, może się przełożyć na efekty w postaci wykonywania słabszej jakości usług. Stres ten pojawia się w relacjach na różnych poziomach struktury organizacyjnej, a nawet wszystkich, co świadczyć może o dramatycznej sytuacji organizacyjnej biblioteki i panujących w niej stosunkach międzyludzkich.

Komunikacja pracownicza może jeszcze wzmacniać odczuwane poczucie dyskomfortu, gdy dominują w niej wspomniane plotki, pomówienia, fałszywe informacje lub świadomość zagrożenia. Stres może być przeżywany przez jednostki, ale równie dobrze może objąć całe grupy pracownicze, gdy spodziewają się one niekorzystnych dla siebie decyzji, np. wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjnych, nowych technologii czy nowego przełożonego [29]. Brak dokładnych informacji ze strony osób odpowiedzialnych za proces komunikacji organizacyjnej, brak zainteresowania kadry kierowniczej stanem ducha pracowników, niedementowanie dwuznacznych przekazów powoduje poczucie niepewności dotyczące poszczególnych miejsc pracy, a to z kolei prowadzi do stresu zawodowego. Gdy poziom stresu niebezpiecznie rośnie, kontakty między przełożonymi a podwładnymi stają się nieskuteczne, a okoliczności przepływu informacji służbowych zdominowane są przez grupy nieformalne. Mogą również rosnąć skutki strat organizacyjnych. W kontekście bibliotek akademickich czynnik stresu jest niezwykle ważny. Biblioteki te podlegają szybkim zmianom organizacyjnym i technologicznym, ich rozliczne zadania wymagają częstokroć oparcia w zmieniających się aktach prawnych. Niepewność w pracy może wywołać poczucie lęku, zagubienia, a w efekcie obawy o prawidłowość wykonywanych obowiązków. Jedynie otwarta i czytelna komunikacja wewnętrzna oparta na współpracy wszystkich członków społeczności bibliotekarskiej może być na to remedium.

Jakie są konkretne efekty błędnej komunikacji w pracy? Zakłócenia komunikacyjne są niebezpieczne dla istnienia organizacji i zatrudnionych w niej osób. Mogą godzić w podstawy procesów pracy, interesy grup pracowniczych i jednostek, realizację celów pracy i budowę karier zawodowych. Analitycy zagadnienia wskazują na pracoholizm, wypalenie zawodowe, tolerancję wobec patologicznych zachowań w pracy czy w końcu na niski poziom zaangażowania w pracę, jako problemy wynikające z zakłóceń komunikacyjnych [23]. Szkodliwość pracy w warunkach braku odpowiedniej komunikacji pracowniczej w bibliotekach jest trudna w oszacowaniu, ponieważ nie prowadzono badań w tym kierunku. Niemniej stosując analogię do badań w innych organizacjach, można założyć,

że w bibliotekach w jakimś zakresie pojawiają się wymienione negatywne efekty zakłóceń powodowane wadliwym porozumiewaniem się wewnątrz instytucji. Zdarzają się przecież zgłoszenia mobbingu w bibliotekach, co podyktowane jest również utratą zdrowia, stwierdzoną przez specjalistów [19; 31].

Bariery komunikacyjne wywołują różne skutki w działaniu bibliotek, które można najogólniej podzielić na:

- efekty dla organizacji,
- efekty dla zatrudnionych.

Obydwa obszary przenikają się, dlatego szkody uczynione w jednym obszarze mogą oddziaływać na drugi bądź implikować problemy, które w późniejszym czasie będą przemieszczać się z jednego do drugiego obszaru. Przykładem może być nieujawnianie – świadomie lub nie – problemów dotyczących wykonywanych obowiązków pracy, z którymi stykają się pracownicy. Także w bibliotekach akademickich występują różnorodne sytuacje zaburzające pracę: niska jakość pracy czy niewystarczająca wiedza pracowników na temat wykonywanego zadania. Biblioteki nie są wolne również od patologii takich jak mobbing, wykluczenie, kradzieże itp. Bibliotekarze zdają sobie sprawę z istnienia problemów, lecz nie zawsze je ujawniają [21]. Brak reakcji na występujące w pracy patologie, sytuacje nieetyczne czy wręcz zatajanie ich może być dowodem na istnienie zakłóceń w komunikacji wewnętrznej. Wyjaśnienie zaistniałego problemu może zapobiec ewentualnym szkodom wyrządzonym bibliotece. Na życie organizacyjne mają wpływ różne czynniki, stąd kłopotliwe jest postawienie ostrych granic między zyskami/stratami biblioteki i jej personelu. Niemniej każda ze szkód jest w jakimś stopniu dotkliwa dla odbiorców, co jest istotne przy analizie problemów komunikologicznych. Skutki barier komunikacyjnych mogą przybierać w bibliotece wymierne formy w postaci:

- braku rozwoju placówki;
- złej reputacji;
- braku lojalności i więzi emocjonalnych pracowników z biblioteką;
- konsekwencji finansowych.

Mimo iż pracownicy są częścią biblioteki, to jednak należy zauważyć, że wynik zaburzeń w porozumiewaniu się może być dla nich odmienny niż dla samej instytucji. Dla pracownika negatywne efekty zakłóceń są nie mniej drastyczne. Należą do nich:

- brak satysfakcji z pracy;
- brak poczucia wartości swej pracy;
- postawa bierności;
- stres;
- utrata zdrowia.

W obliczu popełnianych błędów w wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych koszty finansowe to jedna strona medalu. Drugą jest powodowanie przez stres sytuacji

niezrozumienia oczekiwań przełożonych przez pracowników w zakresie typowych zadań stanowiskowych. Lęk przed oceną pracy oraz świadomość możliwości pomyłki potęgują niemożność porozumienia się zatrudnionego z kierownikiem. Powstająca wówczas blokada komunikacyjna jest w stanie trwale uszkodzić relacje, w konsekwencji czego pracownik może podjąć decyzję o rezygnacji z pracy w takich warunkach. Tu pojawia się koszt w postaci utraty części kapitału intelektualnego, którego ważnym elementem jest bibliotekarz. W przypadku, gdy jest on oceniany wysoko, tym bardziej dotkliwa będzie jego decyzja o odejściu z pracy. Jednakże bibliotekarze z rzadka decydują się na rezygnację z pracy w bibliotece, o czym świadczą liczne wyniki badań. Jednak w przeprowadzanych ankietach i wywiadach dzielą się swymi negatywnymi emocjami i dywagują o odejściu z biblioteki, gdy obawiają się ocen swych kierowników czy kolegów [21, s. 300, 31].

Środowisko zawodowe bibliotek powinno cechować informowanie pracowników przez ich zwierzchników na każdym odcinku i w każdym momencie życia organizacyjnego. W kontekście zmian organizacyjnych, które są typowe dla współczesnych bibliotek akademickich, szczególnego znaczenia nabiera komunikacja, w której niezmiernie istotna jest informacja zwrotna – mówiąca o tym, co sądzą pracownicy i jak widzą bibliotekę oraz siebie po wprowadzeniu zmiany [9, s. 123]. Istotne jest oczywiście, by atmosfera pracy była przyjazna nie tylko w kontaktach z przełożonymi, ale również cechowała relacje z kolegami.

Biorąc pod uwagę rozległość uczelnianych sieci bibliotecznych, licząc ją liczbą etatów pracowniczych, w bibliotekach akademickich istnieje możliwość codziennego kontaktu z bezpośrednim przełożonym. Jest to sposób komunikowania preferowany przez pracowników w przypadku dostarczania informacji dotyczących bieżących zadań. Kierownictwo biblioteki powinno wykorzystywać maksymalnie swe kompetencje komunikacyjne, szczególnie w momencie implementacji innowacji, ponieważ opór przeciw zmianom powodowany może być właśnie niedostosowaniem komunikacji do sytuacji. Pobudzanie pracowników bibliotek do aktywności komunikacyjnej, wskazywanie prawidłowych mechanizmów w porozumiewaniu się powinno zwiększyć efektywność działań bibliotek akademickich, które w ostatnim czasie pełnią niezwykle ważną rolę w tworzeniu i organizowaniu przestrzeni naukowej w Polsce. Zakłócenia w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotekach nie są problemem zbadanym na tyle wystarczająco, by zbudować obraz realnych relacji międzypracowniczych. Wydaje się jednak, że istnieje duży potencjał i dobra wola bibliotekarzy, by minimalizować bariery komunikacyjne dzięki prawidłowej komunikacji [21, s. 301–302].

## Bibliografia

1. ADAMSKA Krystyna. Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2013, nr 2, s. 27–36. ISSN 1641-0874.
2. ADLER Ronald B., ROSENFELD Lawrencen B., PROCTOR II Russell F. *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 2006. ISBN 83-7301-806-9.
3. BABIK Wiesław. Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi. *Zarządzanie Biblioteką*. 2011, nr 1, s. 21–35. ISSN 2081-1004.
4. BIERKE Bjorn. *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza, 2004. ISBN 83-89355-15-9.

5. BUSZKO Andrzej. *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*. Warszawa: Difin, 2013. ISBN 978-83-7641-821-6.
6. DĄBKOWSKI Błażej. Poznań: Konflikt w Bibliotece Raczyńskich pomiędzy pracownikami a nową dyrektorką – czy doszło do mobbingu? *Głos Wielkopolski* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://plus.gloswielkopolski.pl/poznan-konflikt-w-bibliotece-raczyńskich-pomiedzy-pracownikami-a-nowa-dyrektor-czy-doszlo-do-mobbingu/ar/c1-14334485>. Stan z dnia 09.04.2020.
7. DOBEK-OSTROWSKA Bogusława (red.). *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-15000-6.
8. *European Communication Monitor* [Dokument elektroniczny]. 2009. Tryb dostępu: <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2009-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>. Stan z dnia 05.03.2020.
9. FISKE John. *Introduction to Communication Studies*. London: Routledge, 1997. ISBN 0-415-04672-6.
10. GIFU Daniela, TEODORESCU Mirela. Communication process in a lean concept. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2014, vol. 28, s. 119–127. ISSN 2300-2697.
11. GKOREZIS Panagiotis, PANAGIOTOU Maria, THEODOROU Mamas. Work ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *The Journal of Advanced Nursing*. 2016, nr 10, s. 2381–2388. ISSN 1365-2648.
12. JASKOWSKA Bożena. Biblioteka w kulturze – kultura w bibliotece: procesy informacyjno-biblioteczne na tle polskiej kultury narodowej. In: GANIŃSKA Halina (red.). *Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność*. T. 1. Poznań: Biblioteka Główna Politechniki Poznańskiej, 2005, s. 30–41. ISBN 83-910677-2-6.
13. JASKOWSKA Bożena. *Kultura organizacyjna służb informacyjnych bibliotek akademickich – na przykładzie uczelni ekonomicznych* [Praca doktorska]. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, 2007. Tryb dostępu: <http://www.pbc.rzeszow.pl/dlibra/docmetadata?id=1183&from=&dirids=1/>. Stan z dnia 21.02.2021.
14. JASKOWSKA Bożena. Wypalenie zawodowe w środowisku bibliotekarskim. *Bibliotheca Nostra*. 2010, nr 1, s. 46–59. ISSN 1734-6576.
15. KALLA Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications. An International Journal*. 2005, nr 4, s. 302–314. ISSN 1356-3289.
16. MAZZEI Alessandra. Internal communication for employee enablement. Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications. An International Journal*. 2014, nr 1, s. 81–95. ISSN 1356-3289.
17. NICHOLSON Nigel. Seven Deadly Syndromes of Management and Organization: The View from Evolutionary Psychology. *Managerial and Decision Economics*. 1998, nr 7/8, s. 411–426. ISSN 0143-6570.
18. OLSZTYŃSKA Agnieszka. Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. In: MRUK Henryk (red.). *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002, s. 167–178. ISBN 83-8876048-3.
19. PARTONIA Soheila. The impact of trust on organizational silence and its challenges in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies*. 2013, nr 1, s. 1–18. ISSN 2348-3016.
20. QUIRKE Bill. *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku: jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1147-2.
21. RUDNICKA Ewa. *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich* [Praca doktorska]. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2018.
22. RUDNICKA Ewa. Organizacyjne czynniki wpływu na proces komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotece akademickiej. *Biblioteka i Edukacja*. 2020, nr 17, s. 13–27. ISSN 2299-565X.
23. SZOSTEK Dawid. Wybrane przejawy patologii w miejscu pracy – doniesienie z badania wśród pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2016, nr 1, s. 154–169. ISSN 1641-0874.
24. SZTOMPKA Piotr. *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, 2007. ISBN 978-83-240-0850-6.

25. SZWALBE Joanna. *Odbiór komunikatu jako zadanie poznawcze. Ujęcie pragmatyczno-kognitywne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2008. ISBN 978-83-232185-1-7.
26. TANGIRALA Subrahmaniam, RAMANUJAM Rangaraj. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climat. *Personnel Psychology*. 2008, nr 1, s. 37–68. ISSN 0031-5826.
27. WELCH Mary, JACKSON Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*. 2007, nr 2, s. 177–198. ISSN 1356-3289.
- WERENOWSKA Agnieszka. Zastosowanie narzędzi informatycznych w komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*. 2014, nr 105, s. 75–82. ISSN 2081-6979.
28. WOJCIECHOWSKA Maja. Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. *Biuletyn EBIB* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 10.09.2020.
29. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
30. WOJCIECHOWSKA Maja. Wartości etyczne w wybranych aspektach zarządzania i organizacji bibliotek. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 175–184. ISBN 978-83-61464-16-7.
31. WOJCIECHOWSKA Maja. Zasoby niematerialne w społeczeństwie informacyjnym. In BABIK Wiesław (red.). *Nauka o informacji*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 621–632. ISBN 978-83-64203-82-4.
32. WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2012. ISBN 978-83-61079-16-3.